

Prévention et gestion des violences internes à Pôle emploi

Emetteurs :

Direction des ressources humaines et relations sociales (DRH-RS), direction des relations sociales et de la qualité de vie au travail, département instances nationales et qualité de vie au travail

Correspondants :

Michaël Bouvard, direction des relations sociales et de la qualité de vie au travail

Destinataires

Les directeurs généraux adjoints
Les directeurs régionaux, le directeur de Pôle emploi services
Les directeurs régionaux adjoints
Les directeurs régionaux délégués
Les directeurs des ressources humaines
Les directeurs qualité maîtrise des risques
Les responsables régionaux sécurité
Les référents régionaux conditions de travail et santé au travail
Les présidents de CHSCT
Les responsables de sites de travail
Les directeurs de SIR
Les directeurs de CIDC

Publication au Bulletin officiel de Pôle emploi

Non

Diffusion sur l'espace réservé aux DR

Non

Thème

RH > Santé des agents et prévention des risques

Annexes

1. Harcèlement moral et harcèlement sexuel au travail : cadre légal et réglementaire et compléments de définition
2. Exemples de jurisprudences sur le harcèlement moral et le harcèlement sexuel
3. Discrimination : définition et cadre juridique

Complète, remplace,...

Remplace l'instruction PE_RH_2011_60

Source(s)



L'essentiel à retenir

Quelle que soit la forme qu'elles revêtent, les différentes violences internes au travail sont inacceptables. En effet, elles constituent une atteinte grave à la dignité des personnes pouvant avoir de graves conséquences sur les agents, un manque de respect qui n'a pas sa place sur le lieu de travail. Aussi, la présente instruction vise à établir les éléments fondamentaux de leur prévention à Pôle emploi.

Les harcèlements moral et sexuel, constituant une préoccupation particulière, feront néanmoins l'objet de davantage de précisions que les autres formes de violence interne.

A cet effet, l'instruction comporte des éléments de définition des différentes formes de violence interne et identifie les différents acteurs de la santé et de la sécurité au travail pouvant intervenir sur le sujet. Elle indique ensuite plusieurs pistes pour que chaque Etablissement mette en œuvre des mesures de prévention et définisse les procédures pour le recueil et le traitement des alertes de violences internes au travail.



Ce qui a changé

Cette nouvelle instruction permet une plus forte prise en compte :

- De l'ensemble des formes de violence interne au travail, avec circuit de signalement et de traitement proportionné à la gravité des faits.
- Du harcèlement sexuel et des violences sexistes.
- Du rôle de la ligne managériale.

Instruction n°2015-29

Prévention et gestion des violences internes à Pôle emploi

Souhaitant s'appuyer sur l'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 sur le harcèlement et les violences au travail, et dans la continuité de l'instruction sur les violences internes au travail de mars 2011, Pôle emploi souligne la gravité des agissements de violences internes envers un ou des agents.

En effet, un agent subissant des violences internes au travail, et a fortiori du harcèlement moral, peut subir une dégradation de sa santé physique (troubles du sommeil, maux de ventre, apparition, aggravation ou rechute de maladies,...) et mentale (anxiété, perte de confiance en soi,...). Ces effets graves, pouvant évoluer vers des situations dramatiques ont par ailleurs des répercussions sur les rapports avec l'entourage et peuvent avoir des impacts tels qu'isolement professionnel, familial ou social.

Ces agissements entraînent, en plus des conséquences directes sur l'agent exposé, des répercussions pour Pôle emploi telles qu'absentéisme, diminution de la qualité de travail (démotivation, perte de confiance en soi), perturbations de l'organisation, baisse de la disponibilité du personnel formé et qualifié (absence, démission), altération de l'ambiance de travail, conséquences juridiques (obligation de résultat en matière de santé et sécurité au travail).

Aussi, une démarche active de prévention des violences au travail, dont la gestion des alertes constitue un axe central, s'avère nécessaire.

A cet effet, la présente instruction précise :

- des éléments de cadrage sur les différentes formes de violences internes au travail
- une liste des acteurs de la santé et de la sécurité au travail pouvant être sollicités en la matière, parmi lesquels le directeur des ressources humaines qui est garant de la prévention et du traitement des violences internes dans l'Etablissement
- une liste indicative d'actions de prévention
- une liste d'éléments fondamentaux pour une procédure de recueil et de traitement des alertes.

Sur cette base, j'invite chaque directeur d'établissement et chaque directeur des ressources humaines à déterminer, en associant le CHSCT, les actions de prévention et les processus de gestion des alertes les plus adaptés en fonction de son contexte propre.

Le département instances nationales et qualité de vie au travail de la direction des relations sociales et de la qualité de vie au travail, en appui aux Etablissements pour la mise en œuvre et le déploiement de cette instruction, sera chargé d'établir un bilan de ce déploiement, dans le cadre de la démarche qualité de vie au travail.

1 Définition des violences internes au travail

La violence interne au travail consiste en toute action, incident ou comportement qui vient transgresser le respect de la dignité, par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée, ou blessée dans le cadre du travail ou du fait de son travail. Elle peut se manifester entre les agents, à tout niveau hiérarchique.

Parmi les formes de violence interne au travail se trouvent notamment :

- *le conflit* : en situation de conflit, les personnes s'affrontent sur leurs idées, ou en raison de tensions. Si le désaccord n'a rien d'anormal dans le fonctionnement d'une organisation, le conflit doit quant à lui être géré pour ne pas déboucher sur une forme de violence plus insidieuse.

- *l'agression ponctuelle* : l'agression est une attaque, souvent soudaine et brutale, avec une atteinte réactionnelle de l'organisme. Les formes d'agressions peuvent être multiples dans le cadre du travail. Elle peut être verbale (injure, etc.), comportementale (geste du poing, destruction matérielle, objets lancés, chantage) ou physique.

- *la maladresse relationnelle* : même si cela peut être vécu violemment, il s'agit plutôt d'une difficulté à comprendre et prendre l'autre en considération.

- *la violence sexiste* : c'est une violence exercée contre une personne en raison de son sexe, en lien avec la place que lui accordent une société ou culture donnée. La violence sexiste souligne les aspects sexospécifiques de tels actes. Les agressions contre des personnes en raison de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre réelle ou supposée sont souvent motivées par la volonté de punir celles considérées comme allant à l'encontre des normes du genre et constituent une forme de violence sexiste.

- *la maltraitance managériale* : elle est définie par Marie-France Hirigoyen (psychiatre victimologue à l'origine en France de l'introduction de la notion de harcèlement moral dans le code du travail) comme étant le comportement de certains managers qui font subir une pression à leurs subordonnés ; elle peut être exercée sur une personne, plusieurs personnes ou sur toute une équipe.

- *le harcèlement moral* : l'article L 1152-1 du code du travail (cf. annexes 1 et 2 pour plus de détails) définit le harcèlement moral par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité d'un agent, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel. Il convient de souligner d'une part qu'il s'agit d'une notion juridique, dont la qualification est du ressort du tribunal et dont l'utilisation par les Etablissements ou par un agent doit être objectivée, d'autre part que le harcèlement moral représente un cas extrême de forme de violence interne au travail, qui peut être passible d'une peine pouvant aller jusqu'à deux ans d'emprisonnement et 30 000 € d'amende (article 222-33-2 du code pénal).

- *le harcèlement sexuel* : l'article L 1153-1 du code du travail (cf. annexes 1 et 2 pour plus de détails) définit le harcèlement sexuel comme constitué de propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Il assimile également à du harcèlement sexuel les faits consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers. Il s'agit également d'une forme de gravité extrême des violences au travail, qui peut être passible d'une peine pouvant aller jusqu'à deux ans d'emprisonnement et 30 000 € d'amende (article 222-33 du code pénal). Le harcèlement sexuel se définit notamment par l'absence de consentement de la victime.

Il repose sur plusieurs mécanismes qui isolent la victime et la détruisent : un rapport de pouvoir, la peur des représailles, la banalisation des violences et un déni de celles-ci, l'inversion des responsabilités qui conduit à une impunité des harceleurs, l'absence de soutien, les stéréotypes véhiculés telles que « c'est elle qui est provocante », « elle est trop fragile ».

- *le harcèlement discriminatoire* : le harcèlement est considéré comme une forme de discrimination lorsqu'un comportement indésirable lié à l'un des critères prohibés par la loi (cf. Annexe 3) a pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Il peut donner lieu à des poursuites devant le Conseil de Prud'hommes.

- *la discrimination liée au harcèlement* : les articles L 1152-2, L 1153-2 et L 1153-3 du code du travail rendent applicable l'interdiction de discrimination à l'égard des personnes ayant subi, refusé de subir ou témoigné d'agissements de harcèlement moral ou sexuel. Ces faits sont passibles d'une peine pouvant aller jusqu'à un an d'emprisonnement et d'une amende de 3750€ (L 1155-2 du code du travail).

2 Effets des violences internes

2.1 Sur la santé

La gravité des effets va dépendre de l'intensité de la souffrance, de sa durée, de sa fréquence et d'éléments de contextes liés à l'individu (état moral et physique, expérience professionnelle, soutien social...).

Progressivement, l'agent exposé à ces violences peut présenter des symptômes évolutifs dans le temps, tels qu'anxiété, irritabilité, changement d'humeur, crises de larmes répétées, troubles du sommeil, douleurs musculaires, maux de ventre, perte de confiance en soi, apparition, aggravation ou rechute de maladies, conduites addictives,...

Ces effets sont graves et sont susceptibles d'atteindre l'agent tant au niveau physique que psychologique et peuvent évoluer vers des conséquences dramatiques tels que dépression ou suicide.

2.2 Sur l'environnement de travail et le climat social

Les violences au travail ont de nombreuses répercussions sur les rapports avec l'entourage et l'agent exposé peut s'isoler progressivement de son environnement professionnel. Outre cet isolement, la présence de phénomènes de violences internes au travail au sein d'un collectif peut être un symptôme ou un catalyseur de la dégradation des relations de travail.

2.3 Sur l'employeur

Du point de vue de Pôle emploi, ces conséquences peuvent se traduire par une baisse de la motivation, de la qualité de service et de la productivité, mais également par des arrêts maladies, de l'absentéisme, des démissions ou à de l'inaptitude.

En outre, la survenue de violences internes au travail comporte un risque pour la responsabilité juridique de Pôle emploi. En effet, un arrêt de la cour de cassation (Cass. Soc. n° 09-41.099 du 15 décembre 2010) souligne pour les employeurs l'obligation de résultat en matière de sécurité et de prévention des violences physiques et morales internes (provenant d'autres agents).

Partie 2. Acteurs de la prévention et de la gestion

La plupart des acteurs cités ci-dessous (*listés par ordre alphabétique*) peuvent intervenir aussi bien en prévention que lors du recueil ou de la gestion des alertes. L'objectif est ici de rappeler à quel titre ils peuvent intervenir. Quels que soient les acteurs, plusieurs principes fondamentaux sont à respecter dans leur action, surtout s'ils interviennent dans la phase de recueil ou de gestion des alertes : **confidentialité**, écoute, neutralité, impartialité, attitude de non jugement, absence d'a priori et équité de traitement. La capacité à tenir cette posture constitue donc un critère primordial dans la détermination des missions à attribuer à chacun dans ce cadre.

L'Etablissement doit intégrer ces acteurs dans la mise en œuvre des mesures de prévention et dans les différents processus de recueil et de gestion des alertes qu'il établit en fonction des modalités d'organisation existantes.

En outre, l'Etablissement doit s'assurer que ces acteurs bénéficient, dans le cadre de la fonction exercée, **des formations nécessaires**, que ce soit sur la prévention, sur la médiation ou sur l'analyse en enquête. Dans tous les cas, une formation à l'écoute active est également utile.

Assistant de service social du travail : Le cadre d'action du service social du travail prévoit plusieurs modalités d'action sur le champ des violences internes au travail, pouvant aller de l'écoute et du conseil à la participation aux actions de prévention collectives, en passant par la médiation, selon la formation et la mission confiée. Par ailleurs, l'assistant de service social du travail peut, dans le cadre de son code de déontologie, formuler des alertes.

CARSAT : En tant qu'assureur, la CARSAT peut appuyer les employeurs dans la mise en place d'actions de prévention.

Chef d'établissement / Directeur régional : En cas d'alerte relative à une violence interne au travail, il doit être informé des faits afin de prendre toutes les mesures nécessaires au rétablissement de conditions de travail normales. Il a un rôle crucial dans le portage des actions de prévention et dans la mise en œuvre des actions nécessaires pour faire cesser les éventuelles situations de violences internes.

Comite d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) : Il peut être saisi sur des situations dans le cadre du droit d'alerte exercé dans les conditions définies à l'article L 4132-2 du code du travail. Par ailleurs, il entre dans son rôle de proposer des actions de prévention et/ou de sensibilisation sur les violences internes au travail. A ce titre, il est associé dans la mise en œuvre de la démarche de prévention, notamment au travers de la consultation du programme annuel de prévention des risques professionnels.

Collègues : S'ils ne sont pas impliqués dans la situation, ils peuvent apporter à l'agent subissant des violences internes compréhension et appui. Selon l'action que l'agent souhaitera conduire, ils peuvent apporter leur témoignage écrit. Les témoins sont protégés par la loi (cf. annexe 1). Ils ne peuvent donc pas faire l'objet de sanctions, quelle qu'elles soient, pour avoir témoigné de bonne foi.

CPAM : Si l'agent déclare un accident du travail suite à des faits de violence interne, la CPAM pourra conduire une enquête et à ce titre conduire des entretiens avec la victime et les témoins.

Défenseur des droits : En cas de discrimination, de harcèlement moral discriminatoire ou de harcèlement sexuel discriminatoire, et sous réserve de saisine, le Défenseur des Droits peut conduire une enquête pour établir les faits, procéder à une médiation, à un règlement amiable, proposer une transaction ou encore présenter des observations devant les juridictions.

Délégués du personnel : Ils peuvent déclencher un droit d'alerte dans les conditions définies par l'article L 2313-2 du code du travail, mais également informer et conseiller la victime.

Département Instances Nationales et Qualité de Vie au Travail (DINQVT) de la Direction des Relations Sociales et de la Qualité de Vie au Travail : Il établit des outils de sensibilisation et intervient en appui technique pour conseiller les Etablissements sur le traitement des situations.

Directeur des Ressources Humaines (DRH) : En cas d'alerte sur une situation de violence interne au travail, le directeur des ressources humaines pourra recevoir l'ensemble des parties impliquées, pour recueillir faits et témoignages et gérer l'alerte en conséquence. Il peut également intervenir en médiation. Il doit assez naturellement, de par ses fonctions, avoir un rôle pivot dans la gestion et le traitement des alertes. A ce titre, il recense les alertes et décide de leur traitement au regard de leurs caractéristiques (gravité et/ou récidive).

Inspection du travail : En cas de saisine, elle peut conduire des entretiens avec les personnes concernées et leurs collègues.

Ligne d'écoute : La victime de violences internes peut la contacter pour avoir un soutien psychologique. Les managers peuvent également appeler cette ligne pour avoir un conseil sur la façon de gérer une alerte.

Ligne hiérarchique (sauf membres impliqués dans le conflit) : Elle est la première interlocutrice en cas de violence interne conflictuelle. Le responsable hiérarchique peut écouter l'alerte en termes de violence interne, la gérer dans la limite de ses marges de manœuvre, en sollicitant d'autres intervenants en tant que de besoin, relayer l'alerte (n+2, et nécessairement DRH, etc.). La ligne hiérarchique a par ailleurs un rôle important dans la prévention des violences internes au travail.

Médecine de prévention ou médecin du travail : Le médecin peut constater l'état médical de l'agent et, pour un agent de droit privé, son aptitude au poste de travail. Il peut également, de façon générale et dans le respect du secret médical, alerter le chef d'établissement et/ou le DRH par délégation sur l'existence d'un risque de situation de harcèlement moral, soit sur la situation précise avec l'accord de l'agent, soit en proposant une approche collective par une enquête épidémiologique. Il peut également, en cas d'alerte sur une situation de souffrance au travail, préconiser un aménagement du poste. Le cas échéant, les acteurs du régime de santé au travail dont dépend l'agent peuvent (selon modalités attachées au statut de l'agent) proposer des mesures (restriction d'activité, inaptitude temporaire ou définitive,...) visant à assurer la protection de l'agent. Enfin, le service de santé au travail comporte une équipe pluridisciplinaire avec d'autres acteurs, tel que psychologue ou ergonomiste, susceptibles d'intervenir sur les situations de violences internes au travail.

Médiateur : En vertu de l'article L 1152-6 du code du travail (cf. annexe 1), le rôle du médiateur, uniquement prévu pour les situations de harcèlement moral, consiste initialement à concilier les parties et à leur soumettre des propositions qu'il consigne par écrit en vue de mettre fin au harcèlement. En cas d'échec de la conciliation, le médiateur informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime. Le médiateur peut être psychologue, sociologue ou autre et est formé à la médiation. Il est notamment possible de trouver les coordonnées d'un médiateur du travail à ce lien :

<http://www.anm-mediation.com/trouver-un-mediateur/?cn-s=&cn-cat%5B%5D=11>

Responsable CTST : Il est défini, par instruction nationale, comme porteur du déploiement de la prévention des violences internes régionalement et localement. Il relaie également les alertes auprès du DRH.

Responsable sécurité : Les responsables régionaux de sécurité et chargés de sécurité conseillent les managers locaux dans la prévention des risques professionnels. Ils peuvent, dans ce cadre, accompagner les sites dans l'évaluation et la mise en œuvre de mesures de prévention locales sur les situations de violences internes au travail en lien avec le DRH. Ils relaient également, dans le cadre de la pluridisciplinarité en santé et sécurité au travail, des alertes au responsable CTST et au DRH.

Structures spécialisées en victimologie ou harcèlement moral : Elles peuvent apporter écoute et soutien aux victimes de violences. Elles peuvent également avoir un rôle dans le processus d'analyse ou intervenir dans la médiation. Il est notamment possible de citer l'INAVEM (Institut National d'Aide aux Victimes Et de Médiation), fédération d'associations, ainsi que les consultations de souffrance au travail.

Partie 3. Mesures de prévention

1 Principes généraux

Les recherches en santé et sécurité au travail¹ permettent de mettre en évidence que la dégradation des relations de travail qu'entraînent les violences internes au travail s'appuie assez fréquemment sur des dysfonctionnements ou des problèmes d'ordre organisationnel. L'absence de soutien social ou de solidarité joue également un rôle, à la fois sur la survenue de ces violences et sur la capacité des agents à y faire face. La sensibilisation de chacun sur la gravité des conséquences des violences internes est par ailleurs identifiée comme un levier fondamental de la prévention.

Chaque région et établissement, associant le CHSCT, tiendra compte des éléments contextuels et de l'environnement de travail dans le choix de mesures de prévention des violences internes au travail qu'il mettra en place en application de cette instruction. Les mesures de prévention seront à relier à l'évaluation des risques de prévention dans le cadre du document unique et aux actions découlant de cette évaluation.

¹ Cf. p. 19 du rapport sur la Prévention du harcèlement et des violences au travail, de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail - 2003

2 Actions de prévention à mettre en place

Les actions de prévention déterminées par l'Etablissement intégreront cinq prérequis :

A. *L'implication de la ligne managériale en prévention*

Eviter les climats de travail tendus et favoriser une ambiance de travail sereine atténuent les risques de violence entre collaborateurs.

Les managers, à tout niveau, ont un rôle clé sur le sujet en :

- étant attentifs à maintenir la cohésion de leurs équipes pour générer l'envie de travailler ensemble (installer une relation de confiance à tous les niveaux, donner un sens au travail...),
- restant en alerte sur les indicateurs pouvant révéler un mauvais climat social : évolution de l'absentéisme, mouvements du personnel, actes de malveillance ou de violence, grèves... ,
- étant vigilants aux petits propos, blagues sexistes, propos violents en soulignant le caractère inacceptable,
- rappelant le cadre des relations de travail et les notions de respect interpersonnel,
- étant particulièrement vigilants vis-à-vis des agents en phase d'intégration ou de réintégration après une longue absence pour limiter toute forme de mise à l'écart des équipes de travail,
- étant exemplaires dans leur façon de s'adresser à leurs collègues,
- clarifiant les règles de fonctionnement et en faisant en sorte que l'ensemble des agents sous leur responsabilité se les approprient.

B. *La formation des acteurs*

La formation des personnes identifiées comme acteurs clés pour la prévention des violences internes au travail (parmi ceux listés dans la partie 2 de l'instruction) est nécessaire pour leur permettre de développer des savoirs (définition, réglementation...), des savoirs-être (être à l'écoute, gérer une équipe, développer son attention et sa vigilance...) et des savoir-faire (mettre en œuvre des actions de prévention, identifier et gérer les situations à risques, conduire une médiation...).

La mise en œuvre des formations est à organiser par chaque Etablissement en s'appuyant sur l'offre de formation existante et en identifiant les besoins complémentaires. Il est possible de mixer formations en présentiel et en distanciel. Les compétences attendues figurent dans l'offre de formation de Pôle emploi (Essentiels, Sur-mesure, Campus, etc.).

C. *Le travail en pluridisciplinarité*

La prévention et la gestion des violences internes au travail touchent à plusieurs domaines. Il est donc plus efficace et plus riche de structurer une équipe pluridisciplinaire regroupant plusieurs des acteurs régionaux cités dans la **partie 2** de l'instruction, ces acteurs ayant suivi une formation spécifique sur la prévention des situations de violences internes.

Cette équipe sera notamment associée à la démarche de prévention.

D. *La sensibilisation et l'information*

Les actions de sensibilisation et d'information seront à l'initiative de l'équipe pluridisciplinaire. Une politique efficace de prévention s'appuie sur un message fort relatif à la gravité des conséquences des violences internes au travail et au souhait de l'Etablissement de les prendre en compte à leur juste mesure. Ces sensibilisations comportent deux objectifs : éduquer au respect de chacune et chacun, et lever le tabou pour les victimes et témoins.

Le message peut être délivré par plusieurs canaux : affichages, moments formalisés d'informations et d'échanges (par exemple en réunion de service), intranet régional, courriers, comptes-rendus,...

Pour ces actions, il est possible de s'appuyer sur différents éléments nationaux :

- les outils élaborés par le département instances nationales et qualité de vie au travail,
- les outils d'information vers le dispositif *Ma ligne d'écoute*¹,
- les obligations d'information sur les dispositions légales relatives au harcèlement moral et sexuel, à l'égalité femmes-hommes et aux discriminations.

¹ Dispositif téléphonique d'écoute anonyme et gratuit 24h/24, 7j/7 au 0 800 970 428 et au 01 53 04 63 43 depuis Mayotte, ou modalité de contact par tchat ou par mail.

Pour la sensibilisation, il est possible de s'appuyer sur des dates clés, telles que l'anniversaire de l'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 sur les violences internes au travail, ou la journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes (25 novembre, s'il y a un souhait de communiquer spécifiquement sur les violences sexistes et le harcèlement sexuel) pour communiquer sur les différentes formes de violence interne.

La procédure de traitement établie dans le cadre de cette démarche constitue également un support ou une occasion de communication sur la thématique.

E. La mise en place d'espaces de dialogues

Afin de prévenir des comportements hostiles, il est essentiel, au-delà de l'écoute et du soutien que peuvent apporter les managers, de créer des espaces de dialogue ouverts à la discussion, selon des modalités adaptées à la taille des équipes. Ce temps consacré aux échanges va permettre à chacun de pouvoir s'exprimer et d'être entendu : formuler ses éventuelles difficultés ou clarifier ses incompréhensions mais aussi écouter, rassurer, expliquer et désamorcer des conflits éventuels.

Partie 4. Le recueil et le traitement des alertes

Sous la conduite de son DRH, chaque région et Etablissement, en associant le CHSCT, met en place ou actualise une procédure de recueil, de gestion et de traitement des alertes en termes de violences au travail. La définition de cette procédure, nécessitant de bien identifier, pour chaque phase, les acteurs, leur coordination et les modalités de mise en œuvre, peut associer tous les acteurs de la prévention que la région ou l'Etablissement aura identifiés.

Dans la lignée des préconisations de l'ANACT, nos circuits de signalement et de traitement des situations difficiles doivent :

- Etre **formalisés et connus de tous les agents**, en informant bien sur les modalités de mise en œuvre et les canaux de contact.
- Respecter la **confidentialité**, la finalité étant de protéger les personnes impliquées. Ainsi, la circulation d'informations susceptibles d'identifier les parties en cause doit être réservée aux acteurs de la prévention identifiés dans ce cadre (parmi RH, santé et sécurité au travail, ligne managériale,...).
- Garantir les principes de neutralité, d'objectivité, d'impartialité et d'équité de traitement sont également fondamentaux dans ce cadre, à tout stade.
- Prévoir des dispositions pour protéger la victime supposée, dans le cadre de l'obligation de résultat de l'employeur, pour prévenir les risques d'atteinte à sa santé.
- Préciser le rôle des différents acteurs identifiés dans ce cadre, **en favorisant une approche pluridisciplinaire**, et intégrer d'une façon ou d'une autre les six étapes fondamentales suivantes :

1 Recueillir l'alerte

La procédure rédigée et mise en œuvre par la région ou l'Etablissement permettra notamment d'identifier :

- les acteurs volontaires et formés auxquels un agent exposé à des violences internes au travail pourra signaler son cas,
- les circuits d'alerte (par exemple, rôle pivot du DRH, transmission d'informations par un acteur non identifié et sollicité,...),

Différents retours d'expérience montrent l'intérêt de disposer de plusieurs canaux identifiés de signalement ou d'alerte, dûment coordonnés, et dont les règles de gestion permettent de garantir le respect de la confidentialité et les principes énoncés précédemment. Quels que soient les canaux identifiés, il est recommandé de centraliser l'information via la fiche de signalement mise à disposition des établissements, sous réserve que seuls les acteurs identifiés dans la procédure régionale y aient accès.

Par ailleurs, pour les alertes relevant du harcèlement moral ou sexuel, plusieurs considérations (difficulté de la reconnaissance du statut de victime, réticences à s'exprimer,...) rendent parfois insuffisants les canaux mis en œuvre. Il convient donc de réfléchir sur la mise en place en complément d'espaces d'écoute permettant de détecter des situations de mal-être au travail et de les relier à un éventuel vécu de violences internes.

2 Faire connaître les dispositifs d'écoute

Il est important de permettre aux différentes parties impliquées d'identifier un espace d'écoute (collègue, manager de proximité, professionnel de santé ou de l'écoute,...), de conseil, voire de réorientation, d'échange sur les pistes pour débloquer la situation.

Au-delà d'un premier niveau d'écoute, la situation peut révéler l'intérêt de mobiliser le dispositif de débriefing psychologique, selon la modalité définie par l'Etablissement. En effet, l'écoute et le débriefing psychologique sont essentiels pour l'agent exposé, mais peuvent également être intéressants pour chacune des parties en cause voire pour les témoins de la situation conflictuelle.

3 Recevoir en entretien et analyser la situation

Cette phase comporte plusieurs objectifs :

- permettre à toutes les parties impliquées de bénéficier d'une écoute impartiale et d'un traitement équitable,
- informer sur les possibilités d'écoute,
- étayer les plaintes par des informations détaillées, datées et objectivées,
- agir et réagir de façon juste et adaptée, en tenant compte des éléments de contexte.

Il peut ainsi être utile de prévoir une trame d'analyse. Il n'est pas obligatoire, dans l'analyse, de se limiter aux relations interpersonnelles. Les éléments de contexte organisationnels peuvent être étudiés.

A noter qu'il est important que les alertes soient suivies d'une prise en compte dans les meilleurs délais possibles.

Les entretiens sont conduits auprès des protagonistes et des témoins et collègues de travail et ont pour finalité de relever les faits et les propos. Les entretiens sont formalisés et donnent lieu à compte-rendu ou relevé de décisions.

Si possible, il est préférable que le premier entretien soit mené par le manager. Selon la complexité ou la gravité de la situation, un entretien par un acteur régional, tel que le DRH ou un acteur désigné par lui, est à envisager.

Pour l'analyse et selon le degré de confidentialité à respecter, en accord avec les protagonistes, il est recommandé d'associer l'équipe **pluridisciplinaire**, surtout si la situation est complexe. Pour l'analyse des situations complexes, notamment suspicion de harcèlement, il est possible de se référer à l'annexe 1.

4 Traiter et résoudre

Il convient de déterminer un champ de réponses adaptées en fonction du type de violence interne qu'aura mise en évidence la phase d'analyse, en vue de faire cesser au plus vite et au mieux la situation.

Il peut y avoir différents niveaux de traitement en fonction de la gravité de l'alerte, et notamment une distinction entre traitement managérial et traitement RH.

Parmi les actions possibles pour le traitement, il y a notamment :

- Le désamorçage de la situation par le dialogue avec la ou les personnes concernées.
- L'entretien de cadrage par le manager, en rappelant le caractère inacceptable des violences internes au travail.
- Un entretien de conciliation conduit par le manager.
- Un entretien de recadrage RH.
- Une conciliation conduite par un acteur régional désigné par le DRH, ou une médiation conduite par un médiateur externe (cf. partie 2 pour des coordonnées).
- Une sanction disciplinaire.
- Des mesures pour protéger la victime, telles que protection fonctionnelle, changement d'affectation ou mesure conservatoire à l'égard de l'auteur.
- Le cas échéant une réorientation vers un professionnel de santé.

Dans chacun de ces cas de figure, il est fondamental de relever par écrit les éléments d'analyse de la situation et les actions mise en place.

Il peut arriver que l'analyse de la situation révèle l'innocence du supposé agresseur. Il faudra alors le réhabiliter, car une telle mise en cause est traumatisante et rend nécessaire une reconnaissance.

Quel que soit le résultat de l'analyse des faits, il peut s'avérer opportun d'avoir une communication proportionnée auprès des collègues des personnes concernées, soit pour souligner la gravité des faits, soit pour réhabiliter le collègue et souligner la gravité de la diffamation, mais sans aborder, le cas échéant, les sanctions envisagées.

Pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise, la résolution ne se limite pas aux relations interpersonnelles entre supposés agresseur et agressé et à la posture de chacun. Il s'agit aussi d'accompagner le collectif où s'est déroulée la situation et de conduire une réflexion sur les facteurs organisationnels sur lesquels il est possible de réagir. Il est possible d'envisager une action de reconstruction, ou un projet d'équipe permettant de proposer un cadre au développement de relations de travail constructives et harmonieuses.

La capitalisation d'un retour d'expérience, avec le recensement confidentiel et organisé des alertes, de leur analyse et de leur traitement, alimente la démarche de prévention des violences internes au travail. A ce titre, la mise à jour du document unique d'évaluation des risques, pour sa partie risques psychosociaux, tiendra compte de ces éléments, notamment via les signalements faits dans LISA.

5 Sanctionner si nécessaire

Quelle que soit la forme qu'elles revêtent, les différentes violences internes au travail sont inacceptables. En effet, elles constituent une atteinte grave à la dignité des personnes, un manque de respect qui n'a pas sa place sur le lieu de travail.

En fonction de ce qui ressort de l'analyse (maltraitance, agressions ponctuelles, harcèlement moral, discrimination, ...), la procédure prévoira donc la possibilité de sanctions disciplinaires adaptées, selon les échelles des articles 28 du décret n°2003-1370 du 31 décembre 2003, pour les agents publics, et de l'article 38 de la convention collective nationale de Pôle emploi pour les agents privés.

Par ailleurs, il convient également de prévoir des sanctions, à apprécier en fonction du contexte, pour les agents ayant délibérément porté une fausse accusation de violence interne au travail.

6 Avoir recours au national

En cas d'alerte présentant des difficultés majeures pour un traitement au niveau de l'Etablissement, le DRH et/ou le DR peut relayer l'alerte au Département Instances Nationales et Qualité de Vie au Travail. Celui-ci, sous la responsabilité du DGA RHRS et en concertation avec l'Etablissement, proposera une modalité d'appui dans le traitement.

7 Assurer un suivi

Au-delà du retour d'expérience, un suivi de la situation est préconisé. En effet, il est possible que les actions mises en place ne suffisent pas à résoudre la situation. Il est également possible que les faits se reproduisent au bout d'une période plus ou moins longue.

Aussi est-il préconisé de conserver des traces dans le dossier RH des agents concernés en cas de sanction disciplinaire dans le respect des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

Par ailleurs, à des fins de traitement statistique et de prévention collective, il est conseillé de relater après investigation la situation dans LISA. La situation doit être relatée à partir de faits objectifs : date, heure, circonstances, description des événements. Ces informations sont sensibles au regard de la loi informatiques et libertés. Aussi, la durée de conservation sur LISA des données à caractère personnel est limitée à 1 an, et les informations doivent être anonymisées à l'issue de cette durée.



Jean-Yves CRIBIER

Directeur Général Adjoint
Ressources Humaines et Relations Sociales