

# Le ZOOM

## *Lettre d'information des représentants du personnel*

### **1. Editorial** (Page 2)

### **2. L'agenda social du CSE** (Page 3)

*L'efficacité du Dialogue Social passe par l'organisation de ses travaux*

### **3. La recrudescence de plans sociaux** (Page 7)

*Les plans sociaux ne sont pas dus à une récession économique mais à une conjonction de facteurs spécifiques dans chaque secteur*

### **4. Réflexion sur une jurisprudence.** (Page 9)

*Harcèlement moral : l'enquête paritaire est-elle obligatoire, utile ou superflue ?*

### **5. L'enquête paritaire Harcèlement** (Page 12)

*L'enquête paritaire : pourquoi cette pratique se développe ou devrait se développer dans les CSE ?*

### **6. Note de lecture** (Page 16)

*Considérer le Harcèlement dans un système et non comme une dérive individuelle.*

N° 78  
Janvier 2025



## L'édito

De Jean-Pierre Yonnet

### Chères lectrices, chers lecteurs,

*En ce début 2025 Le Zoom reprend sa parution régulière. C'est en premier lieu l'occasion de vous présenter nos meilleurs vœux pour cette nouvelle année. Que votre vie personnelle soit riche et pleine de satisfaction.*

Sur le plan professionnel, que 2025 vous offre l'opportunité de réaliser de nombreux projets. Toutefois, sur le plan économique l'année 2025 ne s'ouvre pas sous les meilleurs auspices. La croissance est faible et les PSE se multiplient. L'instabilité politique nuit aussi au fonctionnement des entreprises plongées dans l'incertitude concernant l'environnement économique comme juridique. Le remboursement des PGE fragilise en outre de nombreuses entreprises, en particulier les sous-traitants pris plus que jamais en étau entre la pression des donneurs d'ordre et les difficultés d'accès au crédit. C'est particulièrement vrai dans l'automobile.

Aussi en ce début d'année sommes-nous missionnés par de nombreux CSE soumis à des PSE. Plus que jamais nous serons à vos côtés pour vous accompagner et vous conseiller. Plus que jamais pour nous l'expertise pour les CSE sera un métier humain, un métier de conseil et pas un métier visant à produire des rapports normés, standardisés. Notre but restera toujours de vous éclairer et de vous aider à mieux négocier.

2025 marque aussi une étape pour le Groupe ORSEU ETHIX. En effet la fusion de nos deux cabinets est achevée et nous ne formons plus qu'une seule entreprise. Nous conservons les deux marques et nous sommes maintenant le Cabinet ORSEU-ETHIX. Cela ne change rien pour nos clients mais consacre l'aboutissement d'un projet visant à mettre à votre service une équipe pluridisciplinaire entièrement intégrée.

Dans ce premier Zoom de l'année nous faisons précisément un point sur les plans sociaux en cours.

Nous profitons de ce début d'année pour rappeler la nécessité de bâtir un calendrier social qui prévoira les consultations, les expertises, les négociations de l'année qui débute.

Enfin nous vous présentons un dossier sur l'enquête conjointe en cas de harcèlement moral ou sexuel ou d'accident du travail. Cette procédure est souvent mal connue tant des directions que des élus ce qui conduit souvent à des fiascos aux lourdes conséquences humaines.

En vous souhaitant bonne lecture

Belle année

Jean-Pierre YONNET



#### Pourquoi organiser/négocier un agenda social ?

Les ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017 ont conduit à une réduction des moyens dévolus aux CSE, tout en maintenant les missions à l'identique. Le CSE est devenu un « organe centralisateur » et les élus sont ainsi poussés à se professionnaliser individuellement sur de nombreux sujets. L'organisation des travaux du CSE est censée assurer le bon déroulement du dialogue social. En principe, c'est l'employeur qui convoque le CSE, il est donc maître des horloges. Cela peut, de façon très insidieuse appauvrir le dialogue social. Une manœuvre, assez commune, consiste par exemple à consulter systématiquement le CSE en fin d'année sur la situation économique (sur des chiffres quasiment à N-2) et de tenir la NAO au premier trimestre de l'année N, lorsque les comptes de l'année N-1 ne sont pas encore certifiés. Dans ce cas d'école, le CSE ne dispose que des chiffres consolidés de l'année N-2. La négociation d'un accord sur l'agenda social permet aux élus du CSE et à la Direction de sécuriser le dialogue social en évitant de tels travers.

#### Les étapes pour élaborer l'agenda social

L'agenda social devrait être élaboré annuellement, soit juste après l'élection du CSE, soit à une date fixe adaptée à l'activité et l'organisation de l'entreprise. Les membres élus du CSE peuvent se réunir en amont afin de définir les objectifs prioritaires de l'année.

##### 1. Faire l'inventaire des missions du CSE

Le CSE a des attributions étendues puisqu'il assure l'expression collective des salariés dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions. Afin de gagner en efficacité, nous conseillons aux élus du CSE de se fixer des objectifs annuels communs et de laisser de côté des sujets annexes, qui, s'ils sont importants, ne peuvent pas être traités correctement au regard du temps imparti. Autrement dit, le CSE doit prioriser ses sujets, il n'est pas question d'abandonner certaines prérogatives mais de les organiser. Pour préparer l'agenda social du CSE, il est donc nécessaire de se poser plusieurs questions « *Qu'est ce qui est le plus important pour les salariés de l'entreprise ?* », « *quels sont les enjeux de l'entreprise ces prochaines années ?* », « *quelles sont les urgences actuelles ?* ».



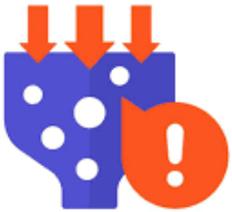
## Il y aura du travail en 2025 !

### 1. Des sujets imposés

- Les réunions ordinaires (au moins 6 par an dont 4 portant sur les sujets de santé au travail)
- Les **trois consultations annuelles** : orientations stratégiques, situation économique et financière de l'entreprise, politique sociale condition de travail et emploi
- Les **négociations annuelles obligatoires** sur la rémunération, le temps de travail et la valeur ajoutée
- Les autres négociations prévues dans le code du travail
- Le suivi de l'Egalité professionnels entre les **femmes et les hommes** et la qualité de vie au travail
- Gestion des emplois et des **parcours professionnels** en lien avec les Orientations stratégiques.

### 2. Des sujets en gestion directe

- Les activités sociales (ASC) : choix de dépenses, organisations des évènements de fin d'année, évènements collectifs, chèques vacances...
- Visite périodique et inspection



### 3. Les sujets prioritaires du CSE

- Quels sont **vos sujets prioritaires** ? Exemple :
- Amener la direction à réviser la cotation des emplois
- Obtenir une BDESE fonctionnelle contenant une information exhaustive et fiable

### 4. Les « évènements »

- Consultations ponctuelles sur des **projets importants** ;
- Plaintes de salariés ;
- **Accidents du travail** et maladies professionnelles.

**Comment bien gérer tant de sujets aussi importants ?**



### 2. Planifier les réunions en tenant compte de l'organisation et de l'activité de l'entreprise

Les réunions et les points qui sont mis à l'ordre du jour doivent tenir compte de l'activité. On imagine difficilement l'ouverture d'une consultation récurrente en plein pic d'activité. De même, qu'il serait inefficace de programmer une visite de site un 24 décembre.

### 3. Coordonner les différents temps du dialogue social

De manière classique, les consultations annuelles et les négociations vont de pairs. Nous pouvons déterminer deux principales périodes :

**Avril – Mai l'économie :** la consultation sur la situation économique. Les résultats sont encore « frais » et le travail du CSE peut ainsi précéder et éclairer la négociation annuelle sur les salaires, le temps de travail et la valeur ajoutée

Après la certification des comptes de l'entreprise par les commissaires aux comptes, les services des ressources humaines et des finances disposent des données définitives permettant d'alimenter la BDESE. C'est le moment propice pour ouvrir la consultation sur la situation économique. A l'issue de cette consultation, les élus disposent, en théorie, des données nécessaires pour négocier efficacement sur les salaires, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée.

**Novembre – décembre. La consultation sur les orientations stratégiques.** C'est le moment où les entreprises préparent les budgets de l'année suivante. C'est donc le moment de pouvoir être consulté pour essayer d'influer sur les décisions. La négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut succéder à cette consultation.

**Autour de l'été, consultation sur la politique sociale,** l'emploi et les conditions de travail. Cette consultation est moins tributaire du rythme de l'entreprise ou de ses données économiques. Le nombre de sujets est important et il peut être utile de les séparer et de prendre ainsi son temps sur ce qui est important. La consultation sur la politique sociale doit nourrir la négociation sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail



### 4. Rattacher l'agenda social à l'accord de CSE

L'accord de mise en place du CSE détermine la composition, le fonctionnement et les attributions du CSE. Cet accord peut prévoir l'instauration d'un agenda social annuel. Il peut également intégrer d'autres dispositions, par exemple :

- Le délai de consultation du CSE est porté à deux mois en cas d'ouverture d'une consultation en juillet ou en août ;
- Lorsque la majorité du CSE demande à l'employeur de convoquer le CSE pour une réunion extraordinaire (ou de 2 élus sur des sujets de santé / sécurité), il s'engage à tenir la réunion au plus tard dans les 10 jours suivant la demande ;
- L'employeur s'engage à dégager les salariés élus du personnel de la production dans les 2 jours précédents ;
- Les réunions ordinaires du CSE sont programmés prioritairement en début de mois.

### 5. Transmettre l'agenda social aux différentes parties prenantes du dialogue social de l'entreprise

L'agenda social devrait être transmis aux différentes parties prenantes du dialogue social de l'entreprise : salariés, experts du CSE, médecine du travail, inspection du travail. Les salariés pourraient ainsi solliciter leurs représentants pour transmettre des revendications ou des questions en amont des différentes réunions.

### Organisez votre agenda Social .....

*pour ne pas être submergés !*

**Des sujets importants**

- Négocier le télétravail
- Réaliser des enquêtes conjointes
- Améliorer les conditions de travail
- Négocier le temps de travail
- Répondre aux réclamations
- Travailler à l'épargne salariale

À Imposer ?



### Des sujets imposés

|  |  |
|--|--|
| <b>Négociation</b><br>Rémunérations - Valeur Ajoutée | <b>Consultation</b><br>Situation économique  |
| <b>Consultation</b><br>Orientations stratégiques     | <b>Négociation</b><br>QVT                    |
| <b>Consultation</b><br>Politique Sociale             | <b>Négociation</b><br>Egalité Homme - Femmes |

## Les plans sociaux ne sont pas dus à une récession économique mais à une conjonction de facteurs spécifiques dans chaque secteur



### La recrudescence de plans sociaux Par Jean-Pierre Yonnet

Plusieurs PSE comportant de gros volumes de suppressions d'emplois ont été annoncés ces dernières semaines : Auchan, Michelin, CCF. De nombreux autres, comportant moins de licenciements passent sous les radars médiatiques, mais mobilisent les cabinets de reclassement et les experts des CSE.

*Si la croissance est faible, la France n'est pourtant pas entrée en récession. À quoi est donc due cette recrudescence de plans sociaux ? De notre position de conseil des CSE et des négociateurs syndicaux, nous ne voyons pas une cause unique, mais une conjonction de facteurs.*

Auchan est touché par la désaffection des consommateurs pour les hypermarchés et par une position concurrentielle médiocre. Nous sommes donc dans le cas classique d'un acteur majeur déclassé par rapport à ses concurrents. Mais, plus généralement le **secteur du commerce** est impacté par des changements de consommation. Le commerce en ligne en particulier prend des parts de marché aux magasins physiques. Nous en avons vu les conséquences et les verrons sans doute à nouveau dans les mois qui viennent dans l'habillement ou le meuble.

**L'automobile** est frappée par une mutation technologique majeure et des politiques publiques manquant de cohérence et de continuité. La mutation incertaine vers l'électrique déstabilise les clients (un marché en recul de 20%) et par voie de conséquence les constructeurs et encore plus leurs sous-traitants. Nombre de ceux-ci sont très fragilisés et nous ne pouvons que redouter de nouvelles défaillances dans les mois à venir. Les constructeurs européens portent également une part de responsabilité : ils ont investi dans la R&D électrique plus tardivement et moins massivement que leurs concurrents américains et surtout chinois.

**Le secteur bancaire** poursuit sa mutation et ses restructurations. Le crédit consommation a reculé conduisant Cetelem à une lourde restructuration en 2023. La vente d'HSBC conduit à un PSE de 1400 départs dans sa filiale française rebaptisée CCF. Si le secteur bancaire a plutôt tendance à embaucher à nouveau, cela n'empêche pas les réorganisations de se poursuivre.

## Les plans sociaux ne sont pas dus à une récession économique mais à une conjonction de facteurs spécifiques dans chaque secteur



La recrudescence de plans sociaux  
Par Jean-Pierre Yonnet



La nécessité de rembourser les PGE (**prêts garantis par l'Etat**) met d'autres entreprises, dont beaucoup de PME, en difficulté. Le taux de défaillance d'entreprises a dépassé le niveau d'avant COVID entraînant de nombreux « petits » plans de licenciement qui n'attirent pas l'attention des médias.

Il pouvait s'agir d'entreprises « zombie » qui ne survivaient que grâce à ces prêts, mais aussi d'entreprises cumulant des difficultés conjoncturelles et la nécessité de rembourser le PGE.

Nous pourrions multiplier les exemples. Et demain, **l'Intelligence Artificielle** pourrait aussi conduire à des mutations technologiques au moins aussi impactant que le passage à la voiture électrique.

### La période du COVID et le « quoi qu'il en coûte », ont retardé un certain nombre de restructurations.

Simultanément les technologies continuent d'évoluer. La faible croissance fragilise les acteurs les moins solides. Tous ces éléments conduisent les entreprises à accélérer leur processus de restructuration au détriment de l'emploi. Nous pouvons donc craindre que 2025 soit également marquée par un nombre important de licenciements économiques. Dans le même temps le chômage ne recule plus voire repart à la hausse ce qui rendra les reclassements plus difficiles surtout dans les régions ayant un taux de chômage élevé.

Dans ce contexte nous avons toutes les raisons d'être inquiets de l'absence d'un gouvernement stable capable de prendre des mesures de soutien aux secteurs en difficulté et de mener une politique économique et fiscale cohérente face aux mutations technologiques et à la transition écologique. Un véritable suivi de ces restructurations est d'autant plus nécessaire que la cause n'est pas unique et qu'il faudrait donc un pilotage fin.

Face à un PSE, il y a tellement de choses à faire qu'il est important de se faire accompagner



- Comprendre la logique du PSE
- Négocier pour ceux qui partent
- Négocier pour ceux qui restent
- Communiquer aux salariés
- Assimiler des centaines de page de documents
- Des dizaines d'heures de réunions
- .....



ZOOM n° 78

Janvier 2025

Automobile

Secteur du commerce

Intelligence Artificielle

Le secteur bancaire

Prêts garantis par l'Etat



Est-ce vraiment un bouleversement ? Les enquêtes internes étaient rendues obligatoires en cas de suspicion de harcèlement jusqu'à il y a peu. Dans un arrêt du **12 juin 2024** (n° 23-13.975), la chambre sociale de la Cour de cassation affirme désormais que « *lorsque des faits de harcèlement sont portés à la connaissance de l'employeur, celui-ci n'est plus obligé de déclencher sans délai une enquête interne destinée à vérifier la véracité des agissements dénoncés.* »

Est-ce que cela met fin aux pratiques d'enquête devenues obligatoires depuis une jurisprudence datant de 2019 (Cass. soc., 27 nov. 2019, n° 18-10.551) qui associait systématiquement harcèlement à enquête interne ? En l'absence d'enquête interne, la responsabilité de l'employeur était engagée...et aujourd'hui ?

Ces dernières années, les expériences (heureuses ou malheureuses) se sont multipliées dans les entreprises :

- Enquête conjointe avec les représentants du personnel (notre recommandation) ;
- Enquête discrète et plus ou moins formalisée par la Direction de l'entreprise ;
- Enquête confiée à une structure externe, voire à un cabinet d'avocats. (pourquoi une entreprise devrait-elle externaliser une action si vitale ??)





Cet arrêt de juin 2024 de la Cour de cassation ne change pas tout :

- L'obligation de sécurité demeure mais n'implique plus systématiquement une enquête interne ;
- Mais en cas de suspicion de harcèlement moral, l'employeur doit toujours prendre toutes les mesures de nature à préserver la santé et la sécurité des salariés concernés. Ces mesures doivent être « suffisantes », ce que contrôlerait éventuellement un juge.

Il ne faut pas oublier que, dans ce type d'affaires, la priorité de l'employeur est de démontrer qu'il a pris les mesures suffisantes de nature à préserver la santé et la sécurité de la salariée. Il s'agit d'une obligation de moyen renforcée et non de résultat, qui date notamment du fameux arrêt « Air France » du 25 novembre 2015, n°14-24.444.

L'arrêt de la Cour de cassation du 12 juin 2024 (n°23-13.975) affirme simplement que la mise en place d'une enquête n'est pas une condition sine qua non ou un prérequis pour réagir face à des faits supposés d'harcèlement. En l'espèce, l'employeur s'était rapidement saisi des plaintes de la salariée et l'avait accompagné sans perdre de temps, en :

- Prenant position au sujet de différends l'opposant à sa collègue ;
- Répondant à ses questions, lui apportant ainsi des éclaircissements.

#### Attention aux incontournables !!

Le but de l'enquête est de comprendre puis **d'agir** ! C'est au CSE et à la Direction de se mettre d'accord sur la compréhension des résultats de l'enquête et les actions à mettre en place. A défaut d'accord sur tout, le CSE doit se positionner à travers une motion très bien construite et étayée.

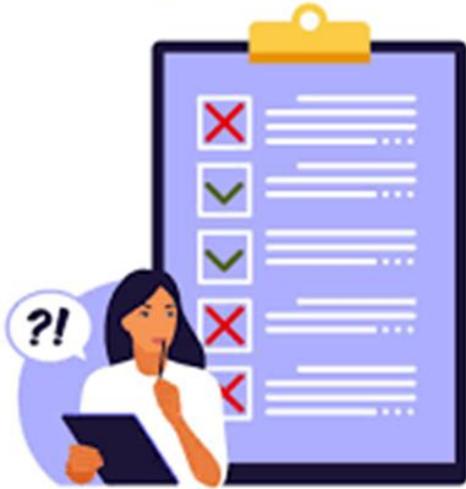


**Une enquête paritaire ne donne pas une conclusion définitive, elle permet la prise de décision.**

**C'est aussi notre rôle de vous aider à passer de la réflexion à l'action.**



#### Oui peut être...



*Mais nous pensons qu'une enquête paritaire sera un meilleur outil pour faire de la prévention de façon efficace.*

Les juges ont confirmé que la réaction et l'accompagnement mis en place étaient conformes à son obligation de sécurité et qu'une enquête n'était pas nécessaire. L'enquête interne reste le moyen, pour l'employeur, de connaître la situation, de manière objective et réaliste. Elle permet également de définir l'ensemble des mesures correctrices adaptées qui doivent faire l'objet d'un suivi, l'objectif étant de « prendre les mesures suffisantes de nature à préserver la santé et la sécurité des salariés ».

**Ne pas oublier : l'atteinte aux droits des personnes** (article L2312-59 du Code du travail).

Cette alerte peut être déclenchée en cas de suspicion d'harcèlement et la mise en place d'une enquête paritaire est obligatoire dans ce cas : « L'employeur procède sans délai à une enquête avec le membre de la délégation du personnel du comité et prend les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation ».

**Bref, si un employeur ne voulait pas mener une enquête sur laquelle le CSE se sent légitime, il serait possible de passer par cet article du code du travail pour forcer ce qui, nous le rappelons, est une pratique utile et efficace : l'enquête conjointe.**



#### À l'origine : accidents du travail et maladies professionnelles

Les enquêtes paritaires sont un outil ancien et plus ou moins bien connu des représentants du personnel. Ces enquêtes sont, sinon obligatoires, tout au moins très conseillées en cas d'accident du travail grave ou de maladie professionnelle. L'idée d'origine du législateur était de permettre aux représentants du personnel de réaliser au mieux leur fonction de « participation à la détermination des conditions de travail ». Le code du travail a donc prévu très clairement la mise en place d'un travail paritaire dans ces cas spécifiques AT/MP.



La réalité est parfois un peu moins positive, si les articles L2312-5 et L2312-13 du Code du travail donnent au CSE la possibilité de réaliser des enquêtes en cas d'AT / MP, c'est loin d'être toujours le cas dans la vie réelle de l'entreprise. La pratique existe encore dans des activités où le risque physique est très présent (industrie, bâtiment) mais recule ou disparaît dans le monde des services. Dans beaucoup d'entreprises du secteur tertiaire, les enquêtes ne sont pas réalisées ou bien faites rapidement par la Direction (RH le plus souvent) dans son coin. Le sujet est assez proche du DUER qui est un outil souvent négligé. L'action des représentants du personnel est pourtant importante. En travaillant conjointement avec la Direction, ils peuvent créer de bons automatismes en termes de prévention.

**Il est clair qu'une enquête paritaire aboutissant à des conclusions communes est très puissante, difficilement contestable dans la mesure où elles sont issues d'un accord entre deux parties aux intérêts parfois divergents.**



Les enquêtes en cas d'AT permettent d'identifier différents facteurs de risque ayant conduit à la survenance de l'accident. Cela permet naturellement d'aboutir à des mesures de prévention concrètes et efficaces. Les plaintes de harcèlement se développent donc dans un climat de méfiance vis-à-vis du dialogue social. À cela s'ajoute le nœud du problème...comment comprendre la question du harcèlement moral ?

Ici les problèmes deviennent très aigus. La définition juridique du harcèlement moral est peu claire et la qualification du terme est du ressort du juge, pas de l'entreprise. Si ces éléments étaient compris (et ce n'est pas gagné), il faudrait être capable de trouver les bons termes et les bons indicateurs. Dans notre pratique, nous posons un cadre nommé « comportements inappropriés » issus en bonne partie des travaux de Marie Pezé et de H Leymann\*. Cela nécessite donc de la formation et de l'échange.

#### **Les enquêtes paritaires remplissent des vides**

Les entreprises se modernisent et se réorganisent en permanence. Elles évoluent vers des modèles très gestionnaires où chaque ressource doit démontrer son utilité ou plutôt sa rentabilité. Sur ce principe, nous avons vu reculer plusieurs fonctions de régulation internes :

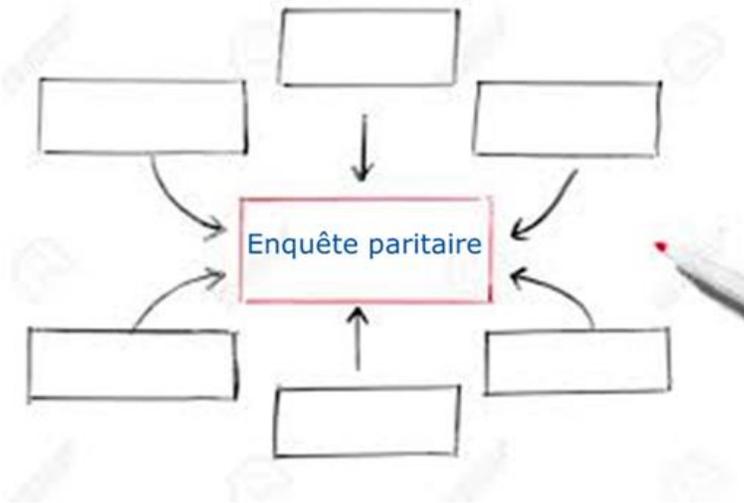


*Quand les RH restent devant leur ordinateur...les commissions paritaires viennent combler un vide...*

Les organisations se vident donc de fonctions qui participaient auparavant à la résolution de problèmes de terrain. Un problème non réglé devient douloureux avec le temps...jusqu'à devenir inacceptable. Les problèmes de travail non réglés s'orientent petit à petit sur du médical (burnout) ou du juridique (harcèlement).



### Un outil qui remplit un vide



- Les agents de maîtrise sont de moins en moins nombreux où ont complètement disparu. Les fonctions de maîtrise sont d'ailleurs difficiles à exercer dans des entreprises de service. La fonction d'encadrement de base est de ce fait délaissée, laissant place à des cadres managers très gestionnaires mais peu techniques et éloignés du terrain ;
- Les services de Ressources Humaines maigrissent à vue d'œil. Il y a là une partie de progrès technique à travers des systèmes de SIRH qui peut être qualifiée de gains de productivité. La fonction de RH de proximité (ou d'atelier à d'autres époques) a quasiment disparu puisqu'elle a du mal à prouver sa rentabilité. Les RH s'éloignent du terrain et sont souvent qualifiés désormais de « HR Business Partner ». Leur place est au Comex au service et à côté des directions commerciales, loin des salariés ;
- La création des CSE en faisant disparaître CHSCT et DP a fait régresser les systèmes de régulation de l'entreprise. Affaiblissement de la prise en compte des problèmes du quotidien (DP), perte de savoir et de pratiques (CHSCT), multiplication des sujets qui finalement s'engorgent au niveau du CSE... Moins de régulation donc plus de situations critiques...

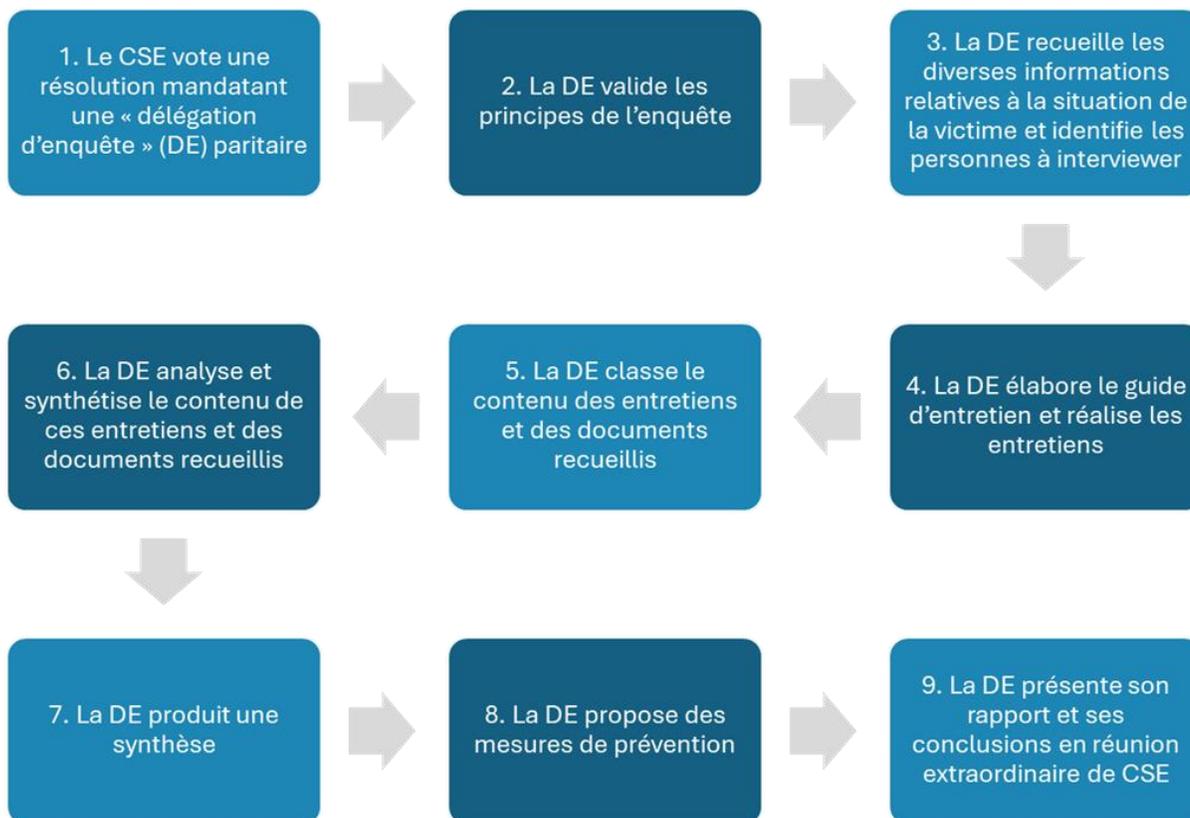
**Les interventions paritaires pourraient donc progressivement devenir une fonction identifiée de l'entreprise visant à compenser les carences de l'organisation. Ce serait potentiellement un grand progrès permettant d'améliorer les conditions de travail...et la productivité.**

## Il faut prévoir beaucoup de temps et d'énergie pour faire aboutir une enquête paritaire.



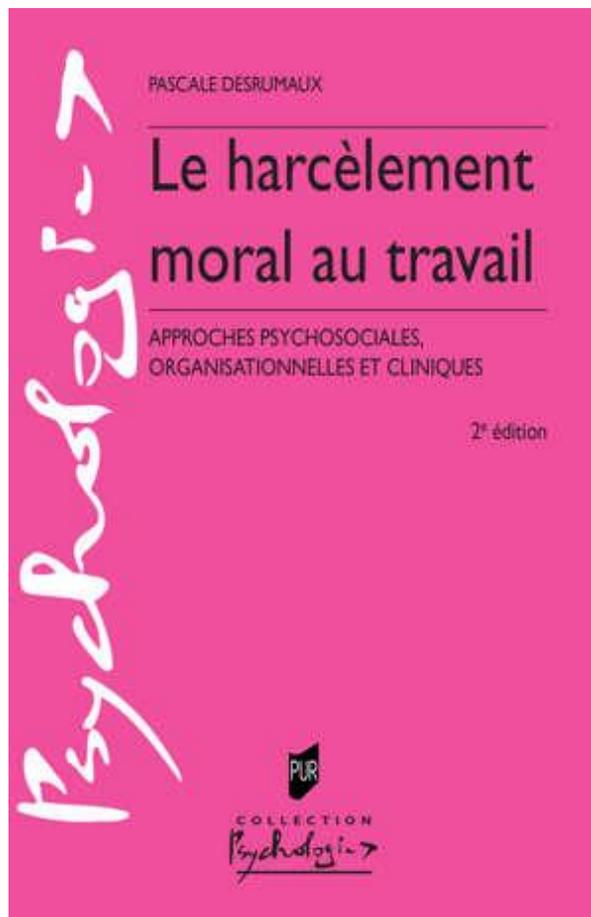
L'enquête paritaire harcèlement  
Par Jean-Luc Bizeur

### De la décision de mettre en place une enquête paritaire



La longue route de l'enquête paritaire





Cet ouvrage permet de mieux comprendre le harcèlement moral au travail dans ses dimensions psychosociales, organisationnelles et cliniques. À travers une approche théorique et pratique, il éclaire sur les mécanismes, les impacts et les stratégies pour prévenir et traiter le HM / HS dans le cadre professionnel.

### **Définition et spécificités du harcèlement moral**

Le harcèlement moral est défini comme une série d'actes répétés, intentionnels ou non, visant à dégrader les conditions de travail d'une personne. Ces comportements peuvent inclure des remarques désobligeantes, l'isolement social, la surcharge ou la privation de tâches, et sont caractérisés par leur systématisme. L'auteure insiste sur la dimension relationnelle de ces actions, où l'harceleur, souvent en position de pouvoir (mais pas exclusivement - collègue), cible une personne vulnérable ou isolée.

### **Origines et causes organisationnelles**

Parmi les facteurs favorisant l'apparition de ces comportements, on retrouve notamment :

- Le **climat organisationnel toxique** : un environnement où le stress, la compétition excessive ou le manque de reconnaissance prévalent ;
- Les **dysfonctionnements managériaux** : des pratiques de gestion autoritaires, un manque de clarté dans les responsabilités, ou une absence de soutien des équipes dirigeantes ;
- Les **normes implicites de tolérance** : des entreprises qui ne condamnent pas fermement les comportements hostiles peuvent indirectement encourager de tels agissements.

**Ces éléments montrent que le harcèlement moral ne résulte pas uniquement d'individus malveillants, mais d'un système globalement déficient.** D'où l'intérêt de s'intéresser aux individus certes, mais aux individus agissants dans, et comme faisant partie d'un système.



### Conséquences psychosociales

Le harcèlement peut conduire à des impacts lourds sur la santé psychique, physique et psychologique de l'individu, mais également sur l'organisation :

**Sur les individus :** Détresse psychologique (anxiété, dépression, burn-out) - Symptômes physiques (fatigue chronique, troubles somatiques) - Isolement et perte de confiance en soi.

Pour certains auteurs le burn-out serait une conséquence possible du Harcèlement Moral.

#### Sur l'organisation :

Augmentation de l'absentéisme et du turnover - Baisse de la productivité - Atteinte à l'image employeur, affectant l'attractivité de l'entreprise.

Additionnés, ces éléments accentuent les coûts sociaux et financiers pour les organisations, soulignant l'importance d'une gestion proactive de la part de l'employeur.



### Prévention et gestion du harcèlement

Pascale Desrumaux propose une stratégie en deux volets : prévention et intervention.

L'auteure met également l'accent sur l'importance d'une collaboration interdisciplinaire, impliquant psychologues, avocats et conseillers en relations sociales. Elle insiste aussi sur le rôle clé des représentants du personnel dans la prévention du harcèlement. Elle plaide pour une culture organisationnelle bienveillante, fondée sur le respect mutuel et la reconnaissance des contributions individuelles.

#### Intervention

- Investigations internes (souvent en collaboration avec des experts externes).
- Accompagnement psychologique des victimes.
- Mise en œuvre de médiations pour résoudre les conflits.

#### Prévention

- Formation des managers et des équipes à la reconnaissance des comportements problématiques.
- Mise en place de procédures claires pour signaler et gérer les incidents.
- Renforcement de la communication interne pour encourager la transparence.

# Le Zoom



**Le Zoom** est une note technique d'Orseu-Ethix à usage des représentants du personnel. Parution parfois irrégulière, le **Zoom** creuse des sujets de fond. Nous tenons à vous proposer des articles qui ne soient pas des posts limités à 280 caractères.

Les représentants du personnel doivent manipuler tellement de sujets complexes qu'il est important de prendre le temps de lire et d'échanger. Economie, stratégie d'entreprise, droit social, santé au travail...qui d'autre a un panorama d'intervention aussi large ? L'environnement s'intègre depuis quelques années comme une nouvelle dimension de votre travail...un souci de plus à gérer !

**Le Zoom** est destiné à être lu et à créer des débats / réflexions au sein des CSE.

N'hésitez pas à envoyer vos idées / suggestions / questions :

[jl.bizeur@orseu-ethix.fr](mailto:jl.bizeur@orseu-ethix.fr)

**Jean-Pierre Yonnet**

**Jean-Luc Bizeur**

***A bientôt***