

HARCÈLEMENT AU TRAVAIL

Repérer, prévenir, agir

Un mémo opérationnel pour salariés, témoins, managers, RH, élus CSE et employeurs : qualifier les signaux, protéger les personnes, documenter les faits et organiser une réponse proportionnée.

De quoi parle-t-on ?

Situation	Repère opérationnel	Point juridique
Harcèlement moral	Agissements répétés : humiliations, isolement, consignes contradictoires, retrait de moyens, surcharge ciblée...	Dégradation des conditions de travail susceptible d'atteindre droits/dignité, santé ou avenir professionnel. C. trav., art. L1152-1.
Harcèlement sexuel	Propos ou comportements sexuels/sexistes répétés ; répétition collective ; ou pression grave même unique pour obtenir un acte sexuel.	C. trav., art. L1153-1. La pression grave n'a pas à être répétée.
Agissement sexiste / mise à l'écart	Remarque liée au sexe, exclusion de réunions, retrait de dossiers, silence organisé, privation d'informations...	L'agissement sexiste peut être unique. La « placardisation » n'est pas une qualification autonome, mais peut participer à un harcèlement ou une discrimination.

Quels sont les 5 réflexes immédiats ?

1. Protéger la santé et la sécurité avant de débattre de la qualification.
2. Noter les faits : date, lieu, mots, témoins, conséquence sur le travail.
3. Sortir de l'isolement : personne de confiance, CSE, RH, SPST.
4. Signaler par écrit et demander un accusé de réception.
5. Demander des mesures : protection, enquête, organisation, suivi.

Qu'est-ce qui compte vraiment ?

- **Faits observables** : qui fait quoi, quand, où, à quelle fréquence ?
- **Effets** : travail empêché, dignité atteinte, santé altérée, avenir compromis.
- **Contexte** : rapports de pouvoir, organisation, tolérances du collectif.
- **Traces** : écrits, versions, agendas, témoins et éléments médicaux.
- **Pas besoin d'une intention de nuire** pour caractériser un harcèlement moral.

Repère clé : un conflit, un recadrage légitime ou un pic d'activité ne sont pas, à eux seuls, du harcèlement. Ce sont la répétition, le ciblage, la dégradation et l'ensemble des faits qui doivent être examinés.

À quels niveaux cela peut-il se produire ?

- **Descendant** : hiérarchie vers collaborateur.
- **Horizontal** : entre collègues ou au sein d'un collectif.
- **Ascendant** : équipe ou collaborateurs vers un manager.
- **Collectif** : plusieurs personnes participent à la répétition ou à l'isolement.

Quels principes évitent les erreurs ?

- Il n'existe ni **victime type** ni **profil d'auteur à diagnostiquer**.
- Aucun lien hiérarchique n'est nécessaire.
- Les faits sont examinés **dans leur ensemble**, avec leur contexte et leurs effets.
- La prévention doit agir sur les comportements et l'organisation du travail.

Quels signaux doivent alerter ?

Ne cherchez pas à « diagnostiquer » une personne. Repérez des comportements, leur répétition, leur contexte et leurs effets sur le travail ou la santé.

Que regarder dans le travail ?

- **Information coupée** : réunions oubliées, accès retirés, validations bloquées.
- **Règles mouvantes** : objectifs changeants, injonctions incompatibles, critères jamais stabilisés.
- **Travail attaqué** : missions retirées, tâches dégradantes, surcharge ou sous-charge punitive.
- **Contrôle disproportionné** : surveillance inhabituelle, justification permanente, reproches asymétriques.
- **Empêchement** : moyens manquants puis reproche d'inefficacité, délais irréalistes, urgences déposées au dernier moment.

Que regarder dans les relations ?

- **Dévalorisation** : sarcasmes, humiliations, critiques personnelles, étiquetage (« fragile », « incompetent »).
- **Isolement** : silence organisé, rumeurs, exclusion du collectif, consigne implicite de ne plus parler.
- **Pression** : menaces voilées, chantage, explosions verbales, peur entretenue.
- **Sexuel ou sexiste** : messages, remarques, gestes, invitations insistantes, environnement hostile ou pression pour un acte sexuel.

Quels impacts prendre au sérieux ?

- Troubles du sommeil, anxiété, fatigue, irritabilité, douleurs, troubles digestifs.
- Hypervigilance, peur d'aller travailler, ruminations, perte de concentration.
- Repli, culpabilité, perte d'estime, pleurs ou idées noires.

Comment distinguer les situations ?

Repère	Conflit	Management exigeant	Risque de harcèlement
Objet	Désaccord identifiable	Travail, règle, résultat	Personne ciblée / domination
Répétition	Ponctuelle ou régulée	Suivi cohérent	Actes répétés ou processus installé
Règles	Connues, discutées	Justifiées, proportionnées	Mouvantes, contradictoires, opaques
Forme	Contradictoire	Respectueuse, factuelle	Humiliation, isolement, peur
Effet	Tension circonscrite	Correction possible	Conditions de travail dégradées

À quoi ressemble une mise à l'écart ?

- Retrait de dossiers ou responsabilités sans motif clair.
- Tâches vides de sens, invisibilisation, informations refusées.
- Réussites minimisées, erreurs amplifiées, réseau professionnel coupé.
- **Vigilance** : la mise à l'écart doit être examinée avec les autres faits, pas isolément.

Quel mini-check utiliser ?

1. Les faits se répètent-ils ou s'intensifient-ils ?
2. Une personne ou un petit groupe est-il particulièrement ciblé ?
3. Les règles changent-elles « quoi que la personne fasse » ?
4. Le travail normal devient-il difficile ou impossible ?
5. La santé, la dignité ou l'avenir professionnel sont-ils affectés ?

Agir sans attendre le « dossier parfait » : plusieurs signaux concordants justifient une protection, une écoute structurée et un examen factuel. La qualification juridique vient ensuite.

Quels faits sexuels ou sexistes ne faut-il pas banaliser ?

- Remarques répétées sur le corps, la tenue, la grossesse, la sexualité, la féminité ou la virilité.
- Images, messages, gestes ou plaisanteries sexuelles imposés ; ambiance sexualisée hostile.
- Invitations insistantes malgré un refus ou une gêne exprimée.
- Pression grave, même unique, pour obtenir un acte de nature sexuelle.
- Propos de plusieurs personnes formant ensemble une répétition.

Quand passer en mode urgence ?

- **Menace, violence ou contact imposé** : mettre en sécurité et appeler les secours si nécessaire.
- **Exposition immédiate** : interrompre le tête-à-tête ou la situation à risque.
- **Dégradation aiguë de la santé** : orienter vers un professionnel de santé sans attendre.
- **Risque de représailles ou de disparition des preuves** : sécuriser les accès et les pièces.

Comment les manipulations s'installent-elles ?

Ces repères décrivent des modes relationnels observables. Ils ne permettent pas de poser un diagnostic psychologique ou médical sur l'auteur présumé.

1. Jeu chaud / froid

Signal : valorisation en privé, disqualification en public ; proximité puis retrait brutal.

Réflexe : rester bref et factuel, limiter les tête-à-tête, confirmer les décisions par écrit.

2. Double contrainte

Signal : « sois autonome » mais « ne décide rien » ; « sois rapide » mais « zéro erreur ».

Réflexe : demander la priorité, le délai, le niveau de validation et ce qui doit être arrêté.

3. Règles qui bougent

Signal : critères modifiés après coup, reproches imprévisibles, version des faits changeante.

Réflexe : dater les versions, récapituler, demander une validation explicite.

4. Renversement des rôles

Signal : la personne qui alerte devient « le problème » ; culpabilisation et fausse symétrie.

Réflexe : répondre « fait - conséquence - demande », sans débat interminable sur les intentions.

5. Humiliation / étiquetage

Signal : piques, moqueries, attaques sur la personnalité, le physique ou la vie privée.

Réflexe : noter les mots exacts, recadrer sur le travail, demander l'arrêt du propos.

6. Isolement / contrôle

Signal : alliés coupés, réunions manquées, surveillance accrue, justification permanente.

Réflexe : recréer du lien, solliciter un tiers, sécuriser les échanges et les accès utiles.

Quelles phrases permettent de reprendre le cadre ?

Situation	Phrase pivot utilisable
Consigne floue	« Pour avancer, merci de confirmer la priorité, le délai et le niveau de validation. »
Surcharge	« Je peux traiter A ou B dans le délai. Que dois-je prioriser et que dois-je reporter ? »
Attaque personnelle	« Je peux entendre un retour sur mon travail. Je n'accepte pas les propos dénigrants. »
Faits déformés	« Je ne reconnais pas cette reformulation. Voici les faits et les éléments datés dont je dispose. »
Déstabilisation	« Je vous répondrai après vérification, par écrit. »
Entretien à risque	« Je demande qu'un tiers soit présent à ce point. »

Quels points de vigilance garder ?

- Ne cherchez pas à convaincre à tout prix : répétez le cadre, puis tracez.
- Ne diffusez pas massivement des messages ou captures : préservez la confidentialité et l'enquête.
- N'organisez pas seul une confrontation si vous craignez une escalade ou des représailles.

Que faire si vous êtes visé ?

La priorité n'est pas de gagner un débat, mais de protéger votre santé, préserver les preuves et obtenir une réponse organisée.

Urgence : danger immédiat 17 ou 112 - urgence médicale 15 ou 112 - idées suicidaires ou détresse : 3114, gratuit 24 h/24 et 7 j/7.

Quel plan d'action en 4 étapes ?

- 1. Protégez votre santé.** Consultez le médecin traitant ou demandez directement une visite au service de prévention et de santé au travail (SPST). Faites décrire les impacts, sans demander au soignant de qualifier juridiquement les faits.
- 2. Constituez une chronologie.** Un fait par ligne : date, heure, lieu, personnes, mots ou actes, témoins, conséquence sur le travail, pièce associée.
- 3. Activez un relais.** Manager non impliqué, N+2, RH, direction, CSE/référent, SPST. Selon la situation : inspection du travail, Défenseur des droits, conseil juridique, police/gendarmerie.
- 4. Formulez une demande.** Accusé de réception, évaluation du risque, mesures de protection, enquête, maintien des missions et de la rémunération, calendrier de suivi.

Quels éléments conserver ?

À conserver	Comment le sécuriser
Mails, messages, comptes rendus	Fichiers natifs, dates, destinataires ; ne pas les altérer.
Objectifs, plannings, versions	Comparer les changements et validations.
Invitations, accès, retraits de mission	Captures datées et pièces d'origine.
Notes personnelles	Chronologie régulière, factuelle, sans diagnostic.
Témoignages	Uniquement ce que le témoin a vu ou entendu.
Éléments médicaux	Conserver séparément ; partager seulement si utile.

Comment rédiger un signalement court et utile ?

Objet : signalement de faits susceptibles de porter atteinte à ma santé et à mes conditions de travail.

Faits : « Depuis le [date], les faits suivants se répètent : [3 à 5 faits datés]. »

Effets : « Ils ont pour conséquences : [mission empêchée / isolement / santé / risque]. »

Pièces : « Je joins une chronologie et [liste courte]. »

Demande : « Je demande un accusé de réception, des mesures de protection, l'examen des faits et un calendrier de suivi. »

Quels réflexes protègent votre dossier ?

- Évitez les décisions irréversibles sous pression (démission, rupture, abandon de poste) sans avis médical, syndical ou juridique adapté.
- Séparez les faits, leurs effets et votre interprétation. Une formulation prudente protège la qualité du signalement.
- Conservez les preuves de façon licite et proportionnée ; en cas de doute sur un enregistrement ou une extraction de données, prenez conseil.

Qui contacter selon le besoin ?

Besoin	Interlocuteur à privilégier	Demande concrète
Santé / maintien en emploi	Médecin traitant, SPST / médecin du travail	Évaluation, soins, aménagements, prévention
Protection et traitement interne	Manager non impliqué, RH, direction	Mesures immédiates, enquête, calendrier
Appui collectif	CSE, représentant syndical, référent	Accompagnement, alerte, suivi des mesures
Droit / recours	Inspection, Défenseur des droits, avocat, police/gendarmerie	Information, signalement, conseil ou plainte

Que faire comme témoin ou manager ?

Un témoin utile n'est ni enquêteur ni juge. Un manager utile accueille, protège, trace et passe le relais selon la procédure.

Comment aider comme témoin ?

- **Écoutez sans minimiser** : « Qu'avez-vous vécu ? De quoi avez-vous besoin maintenant ? »
- **Encouragez le factuel** : dates, lieux, phrases, personnes présentes, pièces.
- **Proposez un accompagnement** vers RH, CSE/référent, SPST ou un professionnel extérieur.
- **Témoignez seulement** de ce que vous avez personnellement vu ou entendu.
- **Refusez de participer** aux rumeurs, blagues humiliantes ou stratégies d'isolement.
- **Respectez vos limites** : ne promettez pas un secret absolu et ne vous exposez pas seul.

Quels sont les premiers mots du manager ?

- **Accusez réception** : le signalement est entendu et va être traité.
- **Évaluez l'urgence** : danger, santé, risque de répétition, dépendance hiérarchique.
- **Préservez** : pas de représailles, pas de perte de missions ou de salaire par défaut.
- **Tracez** : faits rapportés, documents remis, mesures décidées, prochain point.
- **Passez le relais** : RH, direction, référent, personne compétente et neutre.

Que mettre dans une attestation ?

1. Préciser votre lien avec les personnes et le contexte.
2. Décrire les faits observés, avec date et lieu si possible.
3. Distinguer clairement ce que vous avez vu de ce qui vous a été rapporté.
4. Dater, signer et conserver une copie.

Que peut-on dire concrètement ?

- « J'ai entendu votre signalement et je le prends au sérieux. »
- « Je vais limiter la diffusion aux personnes qui doivent agir ; je ne peux pas promettre un secret absolu. »
- « Voici les mesures immédiates et la date de notre prochain point. »

Comment prévenir au quotidien ?

Risque managérial	Pratique de prévention	Trace utile
Objectifs contradictoires	Priorités, moyens et arbitrage explicites	Objectifs et compte rendu
Urgence permanente	Règles d'urgence, délais réalistes, droit à la déconnexion	Planning / charge
Feedback humiliant	Parler du travail, en privé, avec critères et solution	Point de suivi
Mise à l'écart	Accès équitable aux réunions, informations, missions	Liste d'accès / décisions
Sexisme banalisé	Recadrer immédiatement, rappeler les règles et sanctions	Signalement / action

Que faut-il éviter absolument ?

- Ne pas réduire le signalement à un « problème de personnalité » ou à un simple conflit.
- Ne pas imposer une médiation ni confronter les personnes avant d'avoir évalué la sécurité.
- Ne pas déplacer automatiquement la personne qui signale « pour la protéger ».

Comment soutenir le collectif après l'alerte ?

- Rappeler les règles de respect sans révéler l'identité ni le détail du signalement.
- Stopper les rumeurs et désigner un canal unique pour les questions.
- Réexaminer charge, objectifs, rôles, accès à l'information et modes de reconnaissance.
- Prévoir un suivi, vérifier l'absence de représailles et intégrer les enseignements au plan de prévention / DUERP.

Comment traiter un signalement ?

Les délais ci-dessous sont des repères de pilotage recommandés, à adapter à la gravité. Ils ne constituent pas un délai légal général unique.

Quel déroulé appliquer ?

Quand ?	Que faire ?	Livrable / preuve
Immédiatement	Accuser réception, évaluer danger et santé, empêcher la répétition, rappeler l'interdiction des représailles.	Note d'accueil + mesures provisoires
Sous 24-48 h	Désigner un pilote neutre, définir périmètre, personnes à entendre, pièces, calendrier et points de contact.	Lettre de mission / plan d'enquête
Pendant l'enquête	Entendre séparément, recueillir les pièces, confronter les versions de façon loyale, protéger la confidentialité utile.	Comptes rendus validés, inventaire des pièces
À la clôture	Qualifier les faits établis/non établis, décider les suites, expliquer les mesures aux personnes concernées dans la limite du droit.	Conclusion motivée + plan d'actions
Après	Suivre la santé, les relations, les représailles et les causes organisationnelles ; mettre à jour la prévention/DUERP si nécessaire.	Points de suivi datés

Quelles garanties donner à l'enquête ?

- **Neutralité** : absence de conflit d'intérêts ; compétence des enquêteurs.
- **Contradictoire** : chaque personne peut exposer sa version et les éléments utiles.
- **Traçabilité** : mêmes thèmes d'entretien, comptes rendus datés, pièces indexées.
- **Confidentialité proportionnée** : diffusion limitée, données protégées, pas de rumeur.
- **Séparation des rôles** : si possible, distinguer enquête, décision disciplinaire et accompagnement.

Quelles mesures conservatoires envisager ?

Mesures possibles	À éviter
Limiter les contacts directs	Punir ou isoler le signalant
Changer temporairement un reporting	Retirer missions ou rémunération
Adapter horaires / lieu avec accord	Imposer un déménagement de poste
Conserver preuves et accès	Effacer messages ou fermer les accès
Désigner un contact neutre	Laisser la personne seule face au mis en cause

Que faire si les faits ne sont pas établis ?

- **Faits non établis ne signifie pas mauvaise foi.** La mauvaise foi ne se déduit pas d'une enquête inconclusive.
- Traitez le mal-être, les dysfonctionnements ou le conflit révélés ; rétablissez les conditions de travail.
- Protégez aussi la personne mise en cause contre les rumeurs et décisions prématurées.
- Surveillez les représailles et faites un point à froid avec le collectif.

Quand envisager une médiation ?

- La médiation n'est pertinente que si elle est **volontaire, équilibrée et sûre**.
- Elle ne remplace ni les mesures de protection ni l'examen des faits en cas de menace, de violence ou de forte asymétrie.
- Pour le harcèlement moral, l'article L1152-6 prévoit une médiation demandée par la personne s'estimant victime ou la personne mise en cause, avec accord sur le médiateur.

Que doit contenir la conclusion écrite ?

Rubrique	Contenu attendu
Périmètre	Signalement traité, période, personnes et pièces examinées.
Constats	Faits établis, non établis ou impossibles à trancher ; raisonnement factuel.
Décisions	Protection, discipline éventuelle, rétablissement des conditions de travail.
Prévention	Causes organisationnelles, actions, responsable, échéance et indicateur de suivi.

Qui fait quoi et quelle base citer ?

La réponse combine protection de la santé, procédure interne, prévention collective et, si nécessaire, recours administratif ou judiciaire.

Quels acteurs mobiliser ?

Acteur	Rôle utile	Limite / vigilance
Salarié / personne visée	Décrire les faits, protéger sa santé, demander des mesures et conserver les pièces.	N'a pas à mener seul l'enquête ni à apporter une « preuve parfaite ».
Manager / RH / employeur	Accueillir, protéger, instruire, décider, prévenir et suivre.	Ne pas préjuger, minimiser ou organiser des représailles.
CSE / référent	Écouter, orienter, alerter l'employeur, proposer des mesures de prévention.	N'est ni thérapeute, ni juge, ni défenseur automatique d'une partie.
SPST / médecin du travail	Évaluer les impacts, proposer des aménagements, conseiller la prévention.	Secret médical ; ne qualifie pas juridiquement les faits.
Inspection du travail	Informers sur le droit, contrôler les obligations, recevoir des signalements.	Ne remplace pas l'action immédiate de protection de l'employeur.
Défenseur des droits	Orienter et intervenir notamment en cas de discrimination ou harcèlement lié à un critère protégé.	Saisine distincte de la procédure interne.
Police / gendarmerie / justice	Recevoir une plainte et traiter le volet pénal ; prud'hommes pour le litige de travail privé.	Les voies interne, prud'homale et pénale peuvent coexister.

Quelles bases réglementaires citer ?

Base	Ce qu'elle pose	Lien officiel
C. trav. L1152-1	Définition du harcèlement moral : agissements répétés et dégradation possible des conditions de travail.	Légifrance
C. trav. L1153-1	Définition du harcèlement sexuel, répétition collective et pression grave même non répétée.	Légifrance
L1152-2 / L1153-2	Protection de la personne qui subit, refuse, relate ou témoigne de bonne foi.	Moral - Sexuel
L1152-4 / L1153-5	Prévenir le harcèlement moral ; prévenir, faire cesser et sanctionner le harcèlement sexuel.	Moral - Sexuel
L4121-1 et L4121-2	Sécurité, santé physique et mentale, information, formation, organisation et principes de prévention.	Chapitre
L1154-1	Le salarié présente des faits laissant supposer ; la partie défenderesse doit justifier par des éléments objectifs étrangers au harcèlement.	Légifrance
L2314-1 / L1153-5-1	Référent CSE dès qu'un CSE existe ; référent employeur dans les entreprises d'au moins 250 salariés.	CSE - Employeur
C. pén. 222-33-2 / 222-33	Infractions pénales de harcèlement moral au travail et de harcèlement sexuel.	Moral - Sexuel

Preuve : devant le juge du travail, les faits sont appréciés dans leur ensemble. Le salarié n'a pas à démontrer seul et définitivement le harcèlement ; il présente des éléments laissant supposer son existence.

Quels délais connaître ?

- **Prud'hommes** : 5 ans à compter du dernier fait de harcèlement.
- **Plainte pénale** : 6 ans après le dernier fait.
- **Interne** : aucun délai légal général unique pour toute enquête ; la protection et le traitement doivent être engagés rapidement.
- **Urgence santé/sécurité** : agir immédiatement, sans attendre la qualification définitive.
- [Vérifier les délais sur Service-Public](#)

Quelles conséquences sont possibles ?

- **Disciplinaire** : sanction proportionnée pouvant aller jusqu'au licenciement lorsque les faits sont établis.
- **Civil** : nullité possible de mesures contraires aux protections et dommages-intérêts.
- **Pénal** : harcèlement moral au travail et harcèlement sexuel : 2 ans d'emprisonnement et 30 000 € d'amende en peine de base.
- **Sexuel aggravé** : jusqu'à 3 ans et 45 000 € dans les circonstances prévues par la loi.
- [Consulter la fiche officielle](#)

