

Après le signalement : protéger la victime, accompagner les témoins

Table des matières

Introduction générale	3
Chapitre 1 – Les mesures conservatoires : mise à distance, aménagement, protection	4
1. Pourquoi des mesures conservatoires ?	4
2. La mise à distance des parties	4
3. Les autres mesures de protection	5
4. Les pièges à éviter dans les mesures conservatoires	6
Chapitre 2 – L’accompagnement psychologique : quand, comment, par qui	7
1. Pourquoi l’accompagnement psychologique est indispensable	7
2. Quand proposer un accompagnement ?	7
3. Comment proposer ?	8
4. Par qui ?	8
5. La confidentialité : une condition non négociable	9
Chapitre 3 – Le statut du témoin : protection, écoute, prévention des représailles	10
1. Pourquoi les témoins doivent être accompagnés	10
2. La protection juridique des témoins	10
3. Comment accompagner les témoins	11
4. Le cas particulier des témoins qui ne se sont pas manifestés	11
Chapitre 4 – Accompagnement vers un nouveau poste ou un départ sécurisé	12
1. Le retour dans l’équipe : une option pas toujours possible	12
2. L’accompagnement vers un nouveau poste	12
3. Le départ sécurisé : quand la rupture est la seule issue	13
4. Le cas particulier de l’auteur sanctionné	13
Chapitre 5 – Prévention de la victimisation secondaire	15
1. Qu’est-ce que la victimisation secondaire ?	15
2. Comment prévenir la victimisation secondaire ?	15
3. Le rôle des RH et des managers dans la prévention de la victimisation secondaire	16
Conclusion générale	18

Introduction générale

Le signalement d'une situation de harcèlement ou de comportement toxique constitue un moment charnière. Il est souvent le fruit d'un long cheminement intérieur pour la victime, qui a pu douter, minimiser, craindre les représailles, avant de franchir le pas. Pour l'organisation, c'est le début d'une procédure qui engage sa responsabilité.

Pourtant, une erreur fréquente consiste à concentrer toute l'attention sur l'enquête et la sanction éventuelle de l'auteur présumé, en négligeant l'accompagnement des personnes directement impactées. Or, c'est précisément dans la période qui suit le signalement que la vulnérabilité est la plus grande.

Les risques d'un accompagnement insuffisant sont multiples :

- Aggravation de l'état de santé de la victime (stress post-traumatique, dépression, épuisement).
- Victimisation secondaire : la victime subit un second traumatisme lié à la manière dont son signalement est traité.
- Isolement et souffrance des témoins, qui peuvent développer un stress secondaire ou se sentir coupables de ne pas être intervenus plus tôt.
- Désengagement collectif et perte de confiance dans l'institution.
- Risques juridiques accrus si l'employeur ne peut justifier de mesures de protection effectives.

Ce guide propose un cadre structuré pour accompagner, du signalement à la résolution durable, toutes les personnes touchées par une situation de harcèlement ou de comportement toxique : la victime, les témoins, et parfois aussi les membres de l'équipe impactés par le climat délétère.

L'objectif est clair : **faire du signalement non pas une étape de plus dans la souffrance, mais le début d'une reconstruction.**

Chapitre 1 – Les mesures conservatoires : mise à distance, aménagement, protection

Dès qu'un signalement est reçu, et avant même que l'enquête ne soit achevée, l'employeur a l'obligation de prendre des mesures pour protéger les personnes concernées. Ces mesures, dites « conservatoires », visent à mettre fin immédiatement à l'exposition au risque et à créer un environnement sécurisé pendant le temps de l'investigation.

1. Pourquoi des mesures conservatoires ?

L'obligation de sécurité de l'employeur, prévue par l'article L.4121-1 du Code du travail, impose d'agir dès la connaissance d'un danger. Attendre le résultat de l'enquête pour agir expose l'organisation à une faute inexcusable si la situation s'aggrave entre-temps.

Les objectifs des mesures conservatoires :

- Mettre fin immédiatement aux agissements dénoncés.
- Préserver la santé et la sécurité de la victime et des témoins.
- Éviter toute pression ou représailles pendant l'enquête.
- Permettre une investigation sereine et impartiale.
- Manifester concrètement la prise au sérieux du signalement.

2. La mise à distance des parties

La mesure la plus courante et souvent la plus efficace consiste à séparer physiquement la victime et la personne mise en cause.

Plusieurs modalités possibles :

A. La suspension préventive de la personne mise en cause

- **Fondement** : l'article L.1331-1 du Code du travail permet à l'employeur de suspendre un salarié à titre conservatoire lorsque sa présence dans l'entreprise constitue un danger pour lui-même, pour autrui ou pour l'ordre public.
- **Conditions** : la suspension doit être justifiée par la gravité des faits allégués. Elle est rémunérée et ne préjuge pas de la sanction définitive.
- **Durée** : elle dure le temps nécessaire à l'enquête et à la mise en œuvre éventuelle d'une procédure disciplinaire.

- **Points de vigilance** : cette mesure est lourde de conséquences. Elle ne doit être utilisée que lorsqu'il existe des éléments graves et concordants.

B. L'aménagement temporaire du poste de la victime

- **Modalités possibles** : télétravail, changement d'équipe, affectation temporaire sur un autre site, horaires décalés.
- **Principe** : cette mesure doit être proposée et mise en œuvre avec l'accord exprès de la victime. Il ne s'agit pas de la sanctionner ni de la déplacer définitivement.
- **Avantages** : permet à la victime de continuer à travailler dans un environnement sécurisé, sans perdre son lien professionnel.

C. La mise à distance par réorganisation de l'équipe

- Lorsque plusieurs personnes sont impliquées ou lorsque la situation concerne une équipe entière, des ajustements collectifs peuvent être nécessaires (répartition différente des dossiers, supervision renforcée, etc.).

3. Les autres mesures de protection

Au-delà de la séparation physique, d'autres mesures contribuent à la sécurité de la victime et des témoins.

A. La protection contre les représailles

- **Information explicite** : la victime et les témoins doivent être clairement informés de leur droit à ne pas subir de mesures défavorables (mutation, sanction, évaluation négative, exclusion) en raison de leur signalement ou de leur témoignage.
- **Traçabilité renforcée** : toute décision concernant ces personnes (évaluation, formation, mobilité) doit faire l'objet d'une attention particulière et d'une justification objective.

B. La désignation d'un référent

- Une personne de confiance (RH, manager formé, tiers externe) peut être désignée comme interlocuteur unique pour la victime et les témoins pendant toute la durée de la procédure.
- Ce référent assure la liaison, explique les étapes, recueille les éventuelles difficultés rencontrées.

C. La communication adaptée

- L'équipe doit être informée de manière appropriée : ni silence complet (qui génère de l'inquiétude et des rumeurs), ni divulgation excessive (qui porte atteinte à la vie privée et à la présomption d'innocence).
- Une communication simple et neutre peut être faite, du type : « Une situation est en cours de traitement, des mesures ont été prises pour garantir la sécurité de tous. »

4. Les pièges à éviter dans les mesures conservatoires

Piège n°1 : déplacer la victime comme solution unique

Déplacer la victime sans aménager l'environnement revient parfois à sanctionner la personne qui a eu le courage d'alerter. Cette solution peut être vécue comme une injustice et aggraver la souffrance.

Ce qu'il faut faire : privilégier une séparation qui n'handicape pas la victime dans son travail. Si un aménagement est proposé, il doit être temporaire et avec son accord.

Piège n°2 : agir trop lentement

Un délai trop long entre le signalement et la mise en œuvre des mesures conservatoires expose la victime à des représailles ou à une aggravation de son état.

Ce qu'il faut faire : désigner dès la réception du signalement une personne chargée d'évaluer les mesures de protection nécessaires et de les mettre en œuvre dans un délai maximal de 48 à 72 heures.

Piège n°3 : ne pas documenter les mesures prises

En cas de contentieux, l'employeur devra prouver qu'il a agi avec diligence. L'absence de trace des mesures conservatoires peut être interprétée comme une carence.

Ce qu'il faut faire : formaliser par écrit (note au dossier, courriel, compte rendu) les mesures décidées, leur justification et leur mise en œuvre.

Chapitre 2 – L’accompagnement psychologique : quand, comment, par qui

Le harcèlement et les comportements toxiques laissent des traces profondes. L’accompagnement psychologique n’est pas un « à-côté » de la procédure ; il en est une composante essentielle. Pourtant, il est souvent proposé trop tard ou de manière inadaptée.

1. Pourquoi l’accompagnement psychologique est indispensable

Les conséquences psychologiques du harcèlement sont multiples :

- État de stress post-traumatique (reviviscences, hypervigilance, évitement)
- Anxiété généralisée, attaques de panique
- Dépression réactionnelle, perte d’estime de soi
- Troubles du sommeil, somatisations
- Sentiment de honte, de culpabilité, de dévalorisation
- Perte de sens professionnel et désengagement

Ces symptômes ne disparaissent pas avec la fin des agissements. Ils nécessitent un accompagnement spécifique, souvent sur une durée longue.

2. Quand proposer un accompagnement ?

Le moment optimal : immédiatement après le signalement

Beaucoup d’organisations attendent la fin de l’enquête ou la sanction pour proposer un soutien psychologique. C’est une erreur. C’est dans les premiers jours et semaines suivant le signalement que la vulnérabilité est la plus grande et que les symptômes peuvent s’installer durablement.

Les moments clés où un accompagnement doit être proposé :

- **Au moment du signalement** : le fait de parler peut réactiver des traumatismes.
- **Pendant la période d’enquête** : l’attente, l’incertitude, la confrontation éventuelle sont très anxiogènes.
- **Après l’annonce des conclusions** : quel que soit le résultat, la fin de la procédure peut être un moment de vide ou de réactivation émotionnelle.

- **Lors du retour au travail** : après un arrêt, le retour est une étape sensible où les symptômes peuvent réapparaître.

3. Comment proposer ?

Le cadre de la proposition est aussi important que le contenu.

À faire :

- Proposer sans imposer : « Nous mettons à votre disposition un service de soutien psychologique, si vous le souhaitez. »
- Expliquer brièvement en quoi cela consiste : « C'est un entretien confidentiel avec un psychologue spécialisé dans les situations professionnelles. »
- Dédramatiser : « Beaucoup de personnes dans des situations similaires trouvent cela utile. »
- Laisser le choix du professionnel si possible (liste de praticiens formés).

À ne pas faire :

- Imposer un suivi psychologique comme une obligation ou une condition.
- Associer la proposition à une forme de doute sur la parole de la victime (« Vous devriez consulter, vous avez l'air fragile... »).
- Utiliser le suivi psychologique comme une alternative à la procédure (« On ne va pas enquêter, mais on vous propose un soutien »).

4. Par qui ?

Plusieurs dispositifs possibles :

A. Le service de santé au travail (SST)

- La médecine du travail peut assurer un premier accueil, une évaluation, et orienter vers des spécialistes.
- Avantage : gratuit, interne à la santé au travail, souvent bien identifié.
- Limite : les délais peuvent être longs et les médecins du travail parfois en sous-effectif.

B. Les prestataires externes spécialisés

- Des cabinets proposent des cellules psychologiques d'urgence ou des suivis individuels pour les salariés en souffrance.
- Avantage : spécialisation, réactivité, confidentialité renforcée.
- Limite : coût, nécessité de sélectionner des prestataires formés aux spécificités du harcèlement professionnel.

C. Les psychologues internes (dans les grandes organisations)

- Avantage : connaissance de l'organisation, réactivité.
- Limite : la double allégeance (psychologue employé par l'entreprise) peut freiner certains salariés. Une charte de confidentialité et d'indépendance est indispensable.

D. Les dispositifs de protection sociale complémentaire

- De nombreuses mutuelles d'entreprise proposent des forfaits de soutien psychologique (souvent 3 à 5 séances par an).
- Avantage : accessible sans formalité.
- Limite : nombre de séances limité, nécessité parfois d'une orientation par le médecin traitant.

Recommandation : Disposer d'un dispositif structuré, avec des professionnels formés aux violences morales et sexuelles en contexte professionnel, et garantir une prise en charge rapide (premier rendez-vous sous 48 à 72 heures en situation d'urgence).

5. La confidentialité : une condition non négociable

La confidentialité des échanges avec le psychologue doit être totale. L'employeur ne doit pas demander le contenu des entretiens. Le seul retour acceptable est un bilan anonymisé et agrégé, sans identification individuelle.

Mention à communiquer clairement : « Ce que vous échangez avec le psychologue reste entre vous et lui. Nous n'avons pas accès au contenu de vos entretiens. »

Chapitre 3 – Le statut du témoin : protection, écoute, prévention des représailles

Les témoins d'une situation de harcèlement ou de comportement toxique sont souvent les oubliés de l'accompagnement. Pourtant, ils jouent un rôle essentiel dans la détection, la preuve et la résolution. Et ils sont eux-mêmes vulnérables.

1. Pourquoi les témoins doivent être accompagnés

Les témoins peuvent vivre des souffrances spécifiques :

- **Le stress secondaire** : être exposé à la souffrance d'autrui peut générer anxiété, troubles du sommeil, sentiment d'impuissance.
- **La culpabilité** : « Pourquoi n'ai-je pas agi plus tôt ? », « J'aurais dû témoigner plus fort. »
- **La peur des représailles** : craindre d'être la prochaine cible ou de subir des pressions.
- **Le clivage** : se retrouver pris entre des loyautés contradictoires.
- **L'épuisement professionnel** : vivre dans un environnement toxique épuise même ceux qui ne sont pas directement ciblés.

2. La protection juridique des témoins

Le Code du travail protège expressément les témoins de harcèlement.

Article L.1152-2 du Code du travail :

« Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir subi ou refusé de subir des agissements de harcèlement moral ou sexuel, ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés. »

Ce que cela signifie concrètement :

- Un témoin ne peut être sanctionné parce qu'il a témoigné.
- Toute mesure défavorable (évaluation négative, mutation non souhaitée, exclusion) postérieure au témoignage doit être justifiée par des éléments objectifs extérieurs.
- En cas de contentieux, la charge de la preuve de l'absence de lien avec le témoignage incombe à l'employeur.

3. Comment accompagner les témoins

A. Dès le recueil du témoignage

- Expliquer à chaque témoin qu'il bénéficie d'une protection contre les représailles.
- Recueillir ses éventuelles craintes et les prendre en compte dans les mesures conservatoires.
- Indiquer clairement la personne vers qui se tourner en cas de difficultés.

B. Pendant la procédure

- Maintenir un contact régulier, sans pression.
- Informer de l'avancement de la procédure, dans les limites de la confidentialité.
- Proposer un soutien psychologique si le témoin manifeste des signes de souffrance.

C. Après la procédure

- Assurer un suivi de la situation du témoin dans l'équipe.
- Veiller à ce qu'il ne soit pas isolé ou stigmatisé pour son témoignage.
- Si l'équipe a été clivée, des actions de reconstruction collective peuvent être nécessaires (médiation d'équipe, atelier de cohésion).

4. Le cas particulier des témoins qui ne se sont pas manifestés

Il arrive que des salariés aient été témoins de faits mais n'aient pas osé témoigner, par peur, par loyauté, ou parce qu'ils n'ont pas été sollicités.

Dans ce cas :

- Ne pas les stigmatiser pour leur silence antérieur.
- Leur offrir la possibilité de s'exprimer dans un cadre sécurisé, même après la procédure principale.
- Reconnaître que le silence est souvent une stratégie de survie dans un environnement toxique, non une complicité.

Chapitre 4 – Accompagnement vers un nouveau poste ou un départ sécurisé

Même après le traitement de la situation, la victime peut ne pas souhaiter rester dans son poste ou dans l'équipe. Le traumatisme vécu, la présence de personnes associées à l'auteur, ou simplement la nécessité de « tourner la page » peuvent justifier un accompagnement vers une mobilité ou, dans certains cas, vers un départ négocié.

1. Le retour dans l'équipe : une option pas toujours possible

On entend parfois : « L'auteur a été sanctionné, tout est rentré dans l'ordre. » C'est une vision trop simple.

Les obstacles au retour dans le même environnement :

- La victime peut avoir associé le lieu, l'équipe, les processus à la souffrance vécue.
- Des collègues peuvent avoir été clivés, certains ayant soutenu l'auteur.
- La peur des représailles, même après le départ de l'auteur, peut persister.
- La victime peut avoir perdu confiance dans l'organisation.

Il est essentiel de ne pas imposer un retour dans le même poste comme seule option. Proposer des alternatives est un acte de reconnaissance de la réalité du traumatisme.

2. L'accompagnement vers un nouveau poste

Principes :

- **Volontariat** : la mobilité est proposée, jamais imposée. Imposer une mobilité peut être vécu comme une double peine.
- **Maintien de la rémunération** : si la mobilité implique un changement de classification, des dispositions transitoires peuvent être prévues.
- **Accompagnement personnalisé** : soutien RH, tutorat, temps d'adaptation.
- **Respect des souhaits** : certaines victimes souhaitent changer de métier, d'autres seulement d'équipe ou de site.

Modalités pratiques :

- Bilan de compétences financé par l'employeur.

- Accès prioritaire aux postes disponibles.
- Accompagnement par un référent pendant la période de transition.
- Avenant au contrat de travail sécurisant les nouvelles modalités.

3. Le départ sécurisé : quand la rupture est la seule issue

Dans certains cas, malgré toutes les mesures mises en œuvre, la victime souhaite quitter l'entreprise. L'organisation a alors intérêt à organiser un départ sécurisé plutôt qu'une rupture conflictuelle qui aggraverait la souffrance et générerait un contentieux.

Les options possibles :

A. La rupture conventionnelle

- Permet un départ négocié, avec des indemnités supérieures aux minima légaux.
- Garantit l'accès au chômage et une sortie apaisée.
- L'accompagnement peut inclure un bilan de compétences, un coaching de transition.

B. Le licenciement avec renonciation au contentieux

- Dans certains cas, une transaction peut être conclue, avec indemnité de rupture, renonciation à tout recours futur.
- **Attention** : la transaction doit être équilibrée et la victime doit être en capacité de consentir librement (non en état de détresse qui altérerait son discernement).

C. Le maintien avec projet professionnel externe

- Possibilité d'aménager un temps partiel, un congé pour création d'entreprise, un congé sans solde, pour permettre à la victime de préparer son projet professionnel tout en conservant un lien sécurisé avec l'entreprise.

4. Le cas particulier de l'auteur sanctionné

L'accompagnement ne concerne pas que la victime. Lorsqu'un salarié est licencié pour harcèlement, il peut également avoir besoin d'un accompagnement (outplacement, soutien psychologique). Ce n'est pas une contradiction : il s'agit de traiter les conséquences humaines de la situation, quels que soient les rôles.

Points de vigilance :

- Ne pas confondre accompagnement et minimisation des faits.

- L'accompagnement de l'auteur sanctionné ne doit jamais se faire au détriment de la protection de la victime.
- La communication interne doit être claire pour éviter toute interprétation qui pourrait être vécue par la victime comme une injustice.

Chapitre 5 – Prévention de la victimisation secondaire

La victimisation secondaire désigne le traumatisme supplémentaire que subit une victime du fait de la manière dont son signalement est traité par les institutions censées la protéger. C'est un risque majeur dans les procédures internes.

1. Qu'est-ce que la victimisation secondaire ?

Définition :

La victimisation secondaire est l'ensemble des préjudices indirects que subit une victime en raison des réactions, attitudes ou dysfonctionnements des personnes ou institutions chargées de la prendre en charge.

Formes courantes dans l'entreprise :

- Mise en doute systématique de la parole de la victime.
- Demande de « preuves » disproportionnées.
- Délais excessifs dans le traitement.
- Manque de transparence sur l'avancement de la procédure.
- Pressions pour une médiation inappropriée.
- Stigmatisation de la victime comme « personne à problème ».
- Confrontation traumatisante sans préparation.
- Absence de reconnaissance de la souffrance vécue.

2. Comment prévenir la victimisation secondaire ?

A. Adopter une posture d'écoute et de croyance raisonnée

- Accueillir la parole sans suspicion systématique.
- Ne pas confondre neutralité de l'enquête et mise à distance empathique.
- Expliquer clairement que le signalement est pris au sérieux et que des mesures vont être prises.

B. Informer tout au long du processus

- L'incertitude est une source majeure d'anxiété. Informer régulièrement la victime de l'avancement de la procédure, même pour dire qu'il n'y a pas d'élément nouveau.

- Clarifier les délais prévisibles dès le début.
- Désigner un interlocuteur unique pour éviter les discours contradictoires.

C. Éviter les confrontations inutiles

- Dans la mesure du possible, ne pas confronter la victime et l'auteur présumé sans préparation et sans nécessité procédurale.
- Si une confrontation est indispensable, organiser des conditions sécurisées (présence d'un tiers, lieu neutre, temps limité).

D. Reconnaître la souffrance sans la pathologiser

- Dire à la victime : « Ce que vous avez vécu est grave. Votre réaction est compréhensible. »
- Ne pas réduire la souffrance à une « fragilité » préexistante.
- Ne pas associer la proposition d'un soutien psychologique à une mise en doute de sa parole.

E. Protéger contre les rumeurs et la stigmatisation

- Veiller à ce que l'équipe ne stigmatise pas la victime (« celle qui a porté plainte »).
- Sanctionner les comportements de harcèlement secondaire (moqueries, mises à l'écart).
- Si nécessaire, communiquer de manière adaptée pour rappeler les principes de respect et de confidentialité.

3. Le rôle des RH et des managers dans la prévention de la victimisation secondaire

Les RH :

- Assurer la coordination des actions de protection.
- Former les enquêteurs internes aux risques de victimisation secondaire.
- Veiller à la cohérence des messages et à la traçabilité des actions.

Les managers de proximité :

- Être le relais bienveillant, sans se substituer aux RH.
- Maintenir un cadre de travail sécurisé.

- Alerter si des signes de stigmatisation apparaissent.

Les instances représentatives du personnel :

- Jouer un rôle d’alerte et de soutien.
- Être formés aux risques de victimisation secondaire.

Conclusion générale

Le signalement d'une situation de harcèlement ou de comportement toxique est un moment de vérité pour l'organisation. Il révèle non seulement la gravité des faits dénoncés, mais aussi la capacité de l'entreprise à protéger ses salariés et à restaurer un climat de confiance.

Protéger la victime, ce n'est pas seulement prendre des mesures conservatoires immédiates. C'est aussi :

- Lui proposer un accompagnement psychologique sans délai ni stigmatisation.
- L'informer tout au long du processus pour qu'elle ne reste pas dans l'incertitude.
- Lui offrir des perspectives professionnelles adaptées après la procédure.
- Veiller à ne pas aggraver sa souffrance par des erreurs de traitement (victimisation secondaire).

Accompagner les témoins, ce n'est pas un luxe. C'est :

- Reconnaître qu'ils sont eux aussi impactés.
- Leur garantir une protection juridique effective.
- Leur offrir un espace pour exprimer leurs difficultés.
- Prévenir les clivages et reconstruire le collectif.

Pour l'organisation, l'enjeu dépasse largement le cadre individuel. La manière dont elle traite les personnes qui ont eu le courage de signaler est un marqueur puissant de sa culture. Une entreprise qui protège efficacement les victimes et accompagne les témoins envoie un signal fort : ici, les comportements toxiques ne sont pas tolérés, et ceux qui les dénoncent ne sont pas laissés seuls.

Car la véritable prévention ne s'arrête pas au signalement. Elle se mesure à la qualité de l'accompagnement qui suit.