

Que doit faire l'employeur lorsqu'un salarié signale un harcèlement moral ?

Une question essentielle pour protéger les salariés... et sécuriser l'employeur

Un salarié affirme être victime de harcèlement moral. Un manager est mis en cause. Les élus du CSE demandent des explications. Que doit faire l'employeur ? Peut-il attendre d'avoir des preuves ? Doit-il ouvrir une enquête ? Peut-il proposer une médiation ?

Ces questions sont parmi les plus sensibles auxquelles sont confrontés les dirigeants, les responsables des ressources humaines et les managers.

La réponse est claire : **l'employeur ne peut pas rester passif.**

Même si les faits ne sont pas encore établis, il lui appartient d'agir rapidement afin de protéger la santé des salariés, préserver le dialogue social et respecter ses obligations légales.

Réponse rapide

Lorsqu'un salarié signale des faits susceptibles de caractériser un harcèlement moral, **l'employeur doit immédiatement analyser la situation**, prendre les mesures conservatoires nécessaires si la situation l'exige et rechercher les éléments permettant d'établir objectivement les faits.

Il ne doit ni conclure trop rapidement à un harcèlement, ni minimiser les faits signalés.

Son rôle est de conduire une démarche impartiale, respectueuse des droits de chacun et orientée vers la protection de la santé des salariés.

Ce que dit la loi

L'article **L.4121-1 du Code du travail** impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Cette obligation comprend notamment :

- des actions de prévention ;
- des actions d'information et de formation ;
- une organisation adaptée.

L'article **L.1152-4 du Code du travail** précise que l'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les faits de harcèlement moral.

Enfin, lorsque des faits sont signalés, la jurisprudence rappelle régulièrement que l'employeur doit réagir avec diligence et mettre en œuvre les investigations nécessaires.

Première étape : écouter sans juger

La première erreur consiste à prendre immédiatement parti.

À l'inverse, ignorer ou minimiser la parole du salarié constitue également une faute.

L'employeur doit :

- recevoir le salarié dans un cadre confidentiel ;
- écouter les faits rapportés ;
- recueillir les premiers éléments objectifs ;
- rassurer le salarié sur le traitement de son signalement.

À ce stade, il ne s'agit pas de qualifier juridiquement les faits mais de comprendre la situation.

Deuxième étape : protéger les personnes

Selon la gravité de la situation, l'employeur peut être amené à prendre des mesures conservatoires afin de préserver la santé des personnes concernées.

Il peut notamment :

- modifier temporairement l'organisation du travail ;
- limiter les contacts entre les personnes concernées ;
- adapter certaines missions ;
- solliciter le service de prévention et de santé au travail.

Ces mesures ne préjugent jamais de la responsabilité des personnes concernées.

Elles visent uniquement à éviter une aggravation de la situation.

Troisième étape : conduire une enquête interne

Dans la majorité des situations, une enquête interne constitue la réponse la plus adaptée.

Cette enquête doit permettre :

- d'établir les faits ;
- d'entendre les différentes personnes concernées ;
- de recueillir des éléments objectifs ;
- d'identifier d'éventuels témoins ;
- d'analyser le contexte de travail.

Une enquête bien conduite protège tout autant la personne qui signale les faits que celle qui est mise en cause.

Elle garantit une décision fondée sur des éléments vérifiés.

Le rôle du CSE

Lorsque les élus du CSE sont informés de la situation, ils peuvent exercer leur mission de protection de la santé des salariés.

Dans certaines situations, ils peuvent mettre en œuvre le droit d'alerte prévu par l'article **L.2312-59 du Code du travail**.

L'enquête est alors conduite conjointement entre l'employeur et le représentant du CSE ayant exercé ce droit.

Cette démarche contribue à renforcer la transparence et la confiance dans le traitement de la situation.

Pourquoi analyser également l'organisation du travail ?

Chez Instant-CSE, notre expérience montre que les difficultés relationnelles trouvent souvent leur origine dans le fonctionnement même de l'organisation.

Une enquête ne doit donc pas uniquement rechercher :

- qui a dit quoi ;
- qui a fait quoi.

Elle doit également s'interroger sur :

- la charge de travail ;

- les objectifs fixés ;
- les moyens disponibles ;
- les relations hiérarchiques ;
- les modes de coopération ;
- les transformations en cours.

Autrement dit, il convient d'analyser le **travail réel**.

Cette approche permet souvent d'identifier des facteurs de risque qui dépassent largement les relations entre deux personnes.

La médiation peut-elle être proposée ?

Oui, dans certaines situations.

Lorsque les faits ne sont pas encore établis et que les parties souhaitent restaurer le dialogue, la médiation constitue un outil particulièrement efficace.

Elle permet :

- de renouer la communication ;
- d'éviter l'escalade du conflit ;
- de rechercher des solutions acceptables pour chacun ;
- de préserver le collectif de travail.

En revanche, la médiation ne remplace jamais les obligations légales de l'employeur lorsqu'un harcèlement moral est suspecté.

Les erreurs à éviter

- ✗ Attendre plusieurs semaines avant de réagir.
 - ✗ Considérer qu'il s'agit uniquement d'un conflit personnel.
 - ✗ Conclure immédiatement à un harcèlement moral sans investigation.
 - ✗ Négliger la santé du salarié.
 - ✗ Oublier d'informer les acteurs compétents lorsque cela est nécessaire.
 - ✗ Limiter l'analyse aux seules relations entre individus.
-

Les bonnes pratiques

- ✓ Réagir rapidement.
 - ✓ Garantir la confidentialité.
 - ✓ Mener une enquête impartiale.
 - ✓ Associer le CSE lorsque cela est nécessaire.
 - ✓ Mobiliser le service de prévention et de santé au travail.
 - ✓ Analyser également l'organisation du travail.
 - ✓ Conserver une trace écrite des démarches engagées.
 - ✓ Informer les parties des suites données au signalement.
-

Comment prévenir plutôt que subir ?

Les employeurs les plus performants ne se limitent pas à gérer les situations de crise.

Ils mettent en place des dispositifs permanents de prévention.

Parmi eux :

- la formation des managers ;
- le développement des compétences relationnelles ;
- les espaces de discussion sur le travail ;
- la médiation sociale ;
- l'analyse du travail réel ;
- l'Observatoire Social du Travail ;
- un dialogue social régulier avec les représentants du personnel.

Ces outils permettent d'identifier les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des situations de harcèlement, des risques psychosociaux ou des conflits durables.

Ce qu'il faut retenir

Face à un signalement de harcèlement moral, l'employeur a une responsabilité majeure.

Il doit agir rapidement, objectivement et avec méthode.

L'objectif n'est pas seulement de rechercher une éventuelle faute.

Il s'agit également de protéger les salariés, d'analyser les causes profondes des difficultés et de prévenir leur réapparition.

En associant enquête interne, dialogue social, analyse du travail réel et médiation lorsque celle-ci est adaptée, l'employeur contribue à construire une organisation plus sereine, plus respectueuse des personnes et plus performante.

Vous êtes confronté à une situation sensible ?

Instant-CSE accompagne les entreprises, établissements publics et collectivités dans :

- ✓ les enquêtes internes ;
- ✓ l'analyse du travail réel ;
- ✓ la médiation sociale ;
- ✓ l'accompagnement des managers ;
- ✓ la prévention des risques psychosociaux ;
- ✓ le dialogue social avec le CSE et la CSSCT ;
- ✓ le déploiement de l'Observatoire Social du Travail.

Échangez avec un expert Instant-CSE pour sécuriser votre démarche et prévenir durablement les tensions au travail.