RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

MONOGRAPHIES ET ÉTUDES DE CAS

Prévenir les violences sexistes et sexuelles au travail : des dispositifs pour agir

Enseignements tirés de l'expérience de cinq structures

Juin 2024

La réalisation de ces monographies a été soutenue et co-financée par le Secrétariat d'Etat chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes

Financé par l'Union européenne

Sommaire

Introduction 4

Asimat - UN DISPOSITIF D'ALERTE SOIGNÉ ET PORTÉ PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE 5

1. Contexte

2. Une démarche de prévention structurée autour de la cellule harcèlement 6
   2.1 En prévention tertiaire : construction d'une nouvelle procédure de signalement 7
   2.2 En prévention secondaire : information des salariés 8
   2.3 En prévention primaire : intégration dans le DUERP 10

3. Des ressources en prévention face aux facteurs de risques
   3.1 Un écosystème autour des référents 11
   3.2 Une priorité pour la direction 11
   3.3 Un dialogue social mature 12

4. Enseignements : comment pérenniser la prévention des VSST ? 12
   4.1 Du harcèlement sexuel au harcèlement moral 12
   4.2 Clarification des rôles et des processus 12
   4.3 Le rôle du dialogue social et l'expérience des référents 13

Linevia - UNE DÉMARCHE EN AMONT POUR NE PLUS VÉHICULER LES VSST 14

1. Contexte 14

2. Une démarche de prévention des VSST en trois temps pour durer 14

3. Le repérage des facteurs de risques organisationnels et des facteurs ressources
   3.1 Les facteurs de risques organisationnels 16
   3.2 Les facteurs ressources en prévention 16
   3.3 La mise en place des référents CSE 17

4. Les étapes de la mise en place de la prévention 17
   4.1 En prévention primaire : l'accompagnement de l'Aract 17
   4.2 En prévention secondaire et tertiaire : les actions poursuivies en autonomie par l'entreprise 18
   4.3 La consolidation du rôle des référents 19

5. Enseignements et freins de la démarche de prévention
   5.1 Les leviers de prévention 21
   5.2 Les freins repérés 22
   5.3 Comment pérenniser et conserver la dynamique interne ? 22

Forbo - LES VERTUS DE LA PRÉVENTION PORTÉE PAS-À-PAS 24

1. Contexte 24

2. La prévention des violences sexistes et sexuelles mise en place pas-à-pas 25

Financé par l'Union européenne

2.1 En prévention tertiaire : traiter les situations en mode curatif 25
2.2 En prévention secondaire : apprendre à reconnaître et qualifier les situations 26
2.3 En prévention primaire : limiter les risques en amont 28

3. Quels leviers d'actions face aux facteurs de risques organisationnels ? 28
3.1 La norme SA 8000, une ressource en prévention 28
3.2 L'implication des partenaires sociaux 29

4. Enseignements : comment pérenniser la prévention des VSST ? 29
4.1 Des procédures et des intitulés à revisiter 29
4.2 La posture complexe du référent entreprise 30
4.3 Les actions à évaluer et une communication peaufiner 30

GRDF - LA CULTURE DE LA PRÉVENTION COMME POINT D'ANCRAGE 31

1. Contexte 31

2. Une démarche de prévention portée par le dialogue social 31
2.1 Des élements déclencheurs plurifactoriels
2.2 Une feuille de route nationale issue du dialogue social 33
2.3 Les acteurs de la prévention des agissements sexistes et violences sexuelles au travail 35

3. Les actions de prévention mise en place en région 37
3.1 En prévention primaire : accord et intégration dans le DUERP 37
3.2 En prévention secondaire : des actions de sensibilisation 37
3.3 En prévention tertiaire : un dispositif d'alerte et de traitement 39

4. Enseignements : comment pérenniser la prévention des VSST ? 39
4.1 Quels premiers effets de ces actions ? 39
4.2 Quelles pistes d'amélioration possibles ? 39
4.3 Quels conseils pour pérenniser la prévention ? 40

Sergic - LA DIRECTION ET LE MANAGEMENT EN PREMIÈRE LIGNE POUR DÉLOGER LES VSST 41

1. Contexte 41

2. La démarche de Sergic : le management sensibilisé suite à deux situations problématiques 41
2.1 En prévention tertiaire : deux affaires sensibles en point de départ 41
2.2 En prévention secondaire : sensibilisation et formation 43
2.3 En prévention primaire : les facteurs de risques organisationnels 45

3. Enseignements : comment pérenniser la prévention des VSST ? 45
3.1 Poursuivre l'information et la formation 45
3.2 Comment dépasser les réticences des managers ? 45

Financé par l'Union européenne

Introduction

Comment s'appuyer sur des maillons centraux que sont **les référents « agissements sexistes et harcèlement sexuel » et comment mener des démarches de prévention dans la lutte contre les Violences Sexistes et Sexuelles au Travail (VSST) ?** Les études de cas publiées dans ce livret retracent la manière dont cinq entreprises se sont saisies du sujet et quels acteurs elles ont pu mobiliser pour ce faire, en prenant notamment appui sur le référent. Quatre d'entre elles ont été accompagnées en région par **l'Aract**[1].

Ces démarches ont en commun d'articuler les trois niveaux de prévention qui constituent **autant de portes d'entrée** pour enclencher une dynamique :

- **La prévention tertiaire** pour élaborer à minima une procédure de traitement d'un signalement afin de qualifier les faits et accompagner les personnes concernées.
- **La prévention secondaire** qui passe à minima par l'adaptation du règlement intérieur, la diffusion de supports de sensibilisation comme des affiches ou des actions de formation.
- **La prévention primaire** qui s'appuie sur l'évaluation des facteurs de risques de VSST liés à l'organisation des activités, aux conditions d'emploi et de travail, aux relations et collectifs et aux contraintes d'articulation des temps, ainsi que sur le repérage des ressources collectives en prévention existantes et à développer dans le cadre de l'actualisation du DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels).

Les retours d'expériences montrent que les démarches s'appuient donc sur les référents nommés dans les entreprises de plus de 250 salariés mais aussi et essentiellement sur la volonté et l'engagement de **l'employeur**. Également mises en œuvre dans la plupart des cas présentés, les cellules ou commissions dédiées aux VSST sont des leviers permettant d'associer de manière incontournable les différentes parties prenantes : ressources humaines, représentantes et représentants du personnel, acteurs et actrices de la prévention, direction, managers, salariées et salariés.

Les **enseignements retirés de l'analyse de ces cas** montrent **les atouts nécessaires pour mener une démarche réussie** : dialogue social mature, formation, soutien et coopération des référents, engagement de la direction, clarification sur les rôles et processus, accord ou plan égalité professionnelle, accompagnement externe de l'Aract… Ils montrent aussi les **freins repérés** : persistance du tabou vis à vis des VSST, choix du vocabulaire, manque de moyens du référent CSE, posture complexe du référent entreprise, réticences des managers, communication interne insuffisante… Au final, des fils sont tirés pour poser un certain nombre de questions sur la pérennisation des démarches de prévention.

[1] L'Anact (Agence nationale d'amélioration des conditions de travail) est un établissement public sous tutelle du Ministère du Travail composé d'un siège basé à Lyon et de 16 agences régionales les Aract. Sa mission : accompagner les organisations privées et publiques à améliorer les conditions de travail anact.fr

Financé par l'Union européenne

Asimat - un dispositif d'alerte soigné et porté par la direction générale

Amélie Pierre, Aract Grand Est

1. Contexte

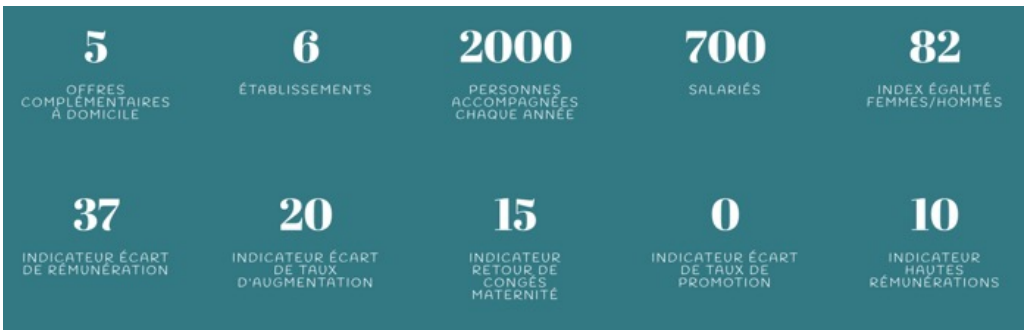
Créée en 1959, l'Asimat est une association à but non lucratif spécialisée dans le service de soins infirmiers à domicile et le service à domicile. L'association gère également cinq Ehpad (Établissement pour Personnes Âgées Dépendantes) et une résidence autonomie. Implantée à Troyes et aux alentours, elle emploie 948 personnes réparties en deux grands pôles, le pôle domicile (Service de Soins Infirmiers à Domicile et Service d'Aide à Domicile, Service de Garde de Nuit Itinérante et Service Mandataire Judiciaire à la Protection des Majeurs) et le pôle établissements (Ehpad et résidence autonomie).
Ses missions principales : une aide à domicile aux personnes dans l'impossibilité d'accomplir seules les actes de la vie courante ainsi que de « promouvoir et gérer des établissements ou services destinés aux personnes âgées », en situation de handicap ou sous mesure de protection.

Le secteur du soin et des services à domicile est composé de métiers à très forte prédominance féminine – comme dans l'ensemble du secteur médico-social. **L'Asimat n'échappe pas à la règle avec 91,93 % femmes et 8,07 % hommes employés par l'association (chiffres de 2022).**
Les conditions de travail du personnel sont difficiles (horaires coupés, travail le week-end et/ou de nuit, éprouvant physiquement par du port de charge important, de personnes ou de matériel) et peuvent exposer à de nombreux risques professionnels dont le risque de Violences Sexistes et Sexuelles au Travail (VSST). Ce risque peut survenir au sein de l'équipe (remarques concernant la parentalité, harcèlement entre pairs, dénigrement de compétences, violences verbales) et en relation avec les bénéficiaires et familles (propos sexistes, gestes déplacés lors d'une toilette, propositions à connotation sexuelle de la part d'aidants ou de proches). Ainsi, ces métiers manquent d'attractivité car ils souffrent d'une image peu flatteuse et sont peu valorisés. Le secteur est touché par des difficultés de recrutement, un turn over et un absentéisme important.

L'association est dotée d'un CSE, composé de 22 membres répartis en quatre commissions (CSST, formation, œuvres sociales, logement). Elle a nommé en 2019 un homme référent harcèlement sexuel entreprise et le CSE a élu sa référente harcèlement sexuel. C'était une volonté de la structure d'avoir un binôme mixte pour traiter ce sujet des VSST. Les deux référents étaient volontaires pour occuper ce rôle.

Concernant les obligations en matière d'égalité femmes-hommes, l'association est actuellement en cours de négociation d'un accord égalité professionnelle. Elle publie également annuellement son index de l'égalité professionnelle (actuellement à 82 sur 100).

Financé par
l'Union européenne



Index égalité professionnelle 2023

2. Une démarche de prévention structurée autour de la cellule harcèlement

Dans ce métier où le soin porté au corps fait partie des gestes professionnels, en 2019, deux aides-soignantes ont fait remonter à leur hiérarchie des propos et des comportements non appropriés de la part de bénéficiaires et parfois de leurs proches (par exemple exhibitionnisme ou gestes déplacés).
L'association a alors souhaité agir davantage en prévention. Elle a mis en place des actions correctives mais certaines aides à domicile, même s'il y a quelques hommes, redoutaient toujours d'aller au sein de certains domiciles, ne savaient pas comment réagir et étaient affectées de manière plus ou moins importante par des situations similaires.

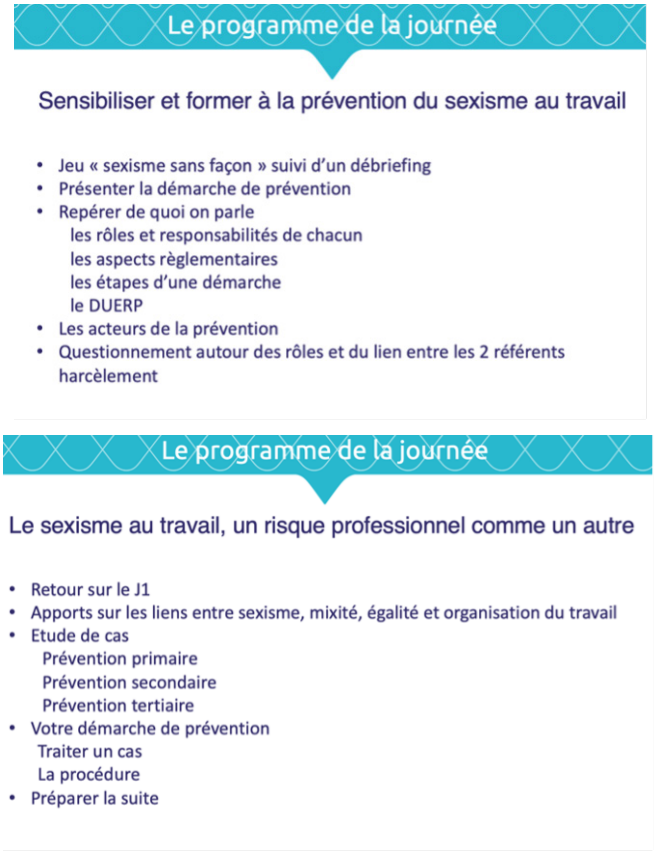
Quant aux managers, ils se sentaient démunis face à ce sujet. En 2019, La direction générale de l'Asimat a alors contacté son service de prévention et de santé au travail (GISMA devenu aujourd'hui PROVAE) puis l'Aract Grand Est pour être accompagnée sur ce sujet. La demande portait sur une démarche de prévention des VSST et la manière d'impliquer le personnel dans cette réflexion. L'association y voyait aussi l'intérêt de remettre à jour son Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP).

La crise sanitaire de 2020 a retardé le démarrage de l'accompagnement et des actions de prévention. En fin d'année 2020, la direction a recontacté l'Aract pour mettre en œuvre ce projet, ce qui illustre la volonté forte de la structure d'amorcer le travail et de faire de la prévention des VSST un axe prioritaire.
Parallèlement, un questionnaire CSSCT a été lancé (avec le soutien de la direction). Certains salariés ont remonté le fait qu'ils n'étaient pas suffisamment écoutés et pris en compte sur les sujets conditions de travail.
C'est dans ce même mouvement qu'une cellule harcèlement a été constituée, avec une participation systématique du directeur général. Il s'agit d'un groupe paritaire et pluridisciplinaire composé des membres du CSE (délégués syndicaux ou non, du pôle domicile et des EHPAD) et de la CSSCT (dont la référente harcèlement du CSE), de la référente QVCT, d'une personne des RH, d'un chef de service et donc, du Directeur Général.

Dès la constitution de la cellule, l'Aract Grand Est en a formé ses membres lors de deux journées . Une fois les personnes « acculturées » au sujet, dans le cadre d'un appel à volontariat, les candidats et candidates au rôle de référent Entreprise ont pu se faire connaître (en ayant conscience de leur rôle et en connaissant le sujet). La référente nommée au sein du CSE est une aide-soignante du SSIAD (Service de Soins Infirmiers à Domicile) et le référent Entreprise est le chef de service SASAD (Service d'Aide et de Soins À Domicile).

Financé par
l'Union européenne

Lors de la formation, un profil pour les référents a été élaboré « comme une fiche de poste ». La cellule a décidé que les rôles et missions des référents Entreprise et CSE seraient les mêmes et qu'ils devaient former un véritable binôme. *« Nous travaillons dans le même sens et nous nous appuyons beaucoup sur nos collègues membres de la cellule, sur la responsable QVCT notamment. »*



Programme de formation des référents

2.1 En prévention tertiaire : la construction d'une nouvelle procédure de signalement

À l'issue de la formation, l'accompagnement de l'Aract a débuté avec la cellule nouvellement créée. La première partie a consisté à repartir des deux cas passés, à analyser leur traitement et à construire une nouvelle procédure au regard des enseignements tirés des cas précédents et du contenu de la formation.

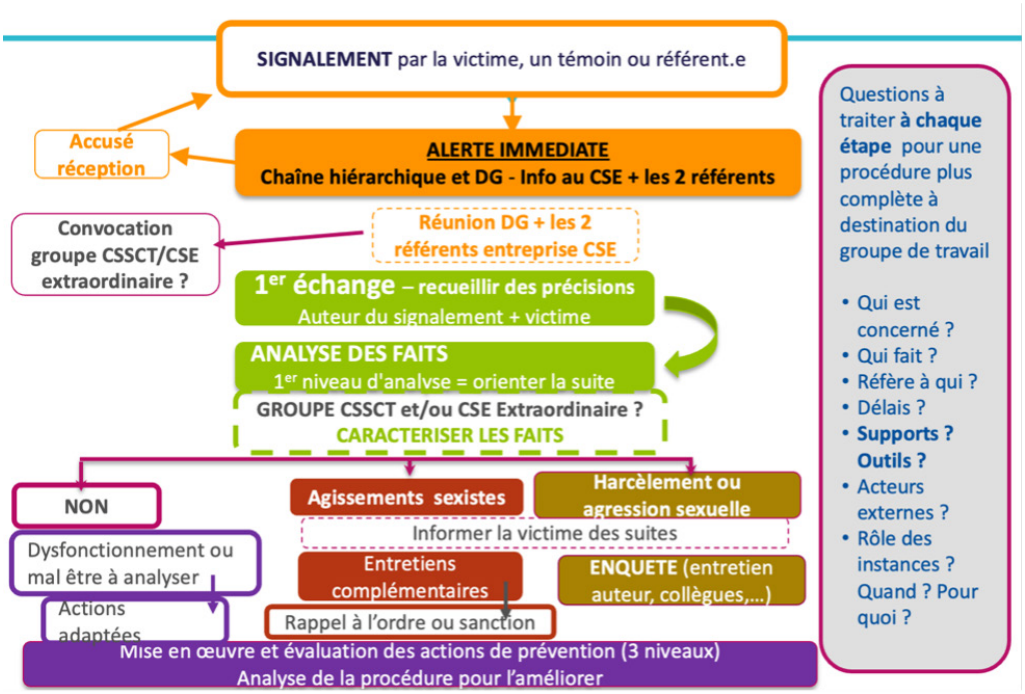
Une nouvelle procédure de signalement et de traitement a donc été construite collectivement.

- N'importe qui peut faire remonter un signalement à n'importe qui (astreinte, CSE CSSCT, cellule, référents, médecin du travail, collègue psychologue), la décision a été prise de libérer au maximum la parole. La personne qui reçoit le témoignage fait un mail à la référente QVCT et aux référents.
- Dès qu'un salarié fait un signalement, on s'organise pour le faire intervenir en binôme (au domicile, c'est avec un autre salarié ou un aidant).
- La référente QVCT fait ensuite un mail pour réunir la cellule en moins de 8 jours et des mesures de protection sont mises en place immédiatement. *« Je travaille en étroite collaboration avec la référente, on s'appelle, on échange par téléphone ou par mail et je fais le relais avec le service RH ».*
- La personne victime est entendue par un binôme qui recueille son témoignage (dont un des référents). De son côté, la personne victime peut aussi porter plainte à l'externe.

Financé par l'Union européenne

- Les faits sont ensuite exposés à la cellule pour déterminer s'il y aura enquête, dénonciation au procureur ou pas, mention au conseil départemental ou pas.
- L'enquête est menée par les membres de la cellule.
- S'il y a enquête et que les faits sont avérés, différentes mesures peuvent être prises. *« C'est la cellule qui propose des mesures et la direction qui décide des sanctions ». « À chaque cas, la cellule formule les préconisations et des actions de remédiation (des actions préventives au niveau de l'organisation du travail) qui sont communiquées par les responsables de secteur ou lors de réunions ».*
- *« On informe de l'enquête en cours (plus d'information ci-après dans le rôle des référents) » « On va jusqu'au signalement au procureur si le cas est avéré (sur le plan pénal) ».*
- Un courrier explicatif est envoyé aux victimes. Trois mois plus tard, un bilan est fait. La cellule décide de clôturer un cas ou de le rouvrir en se basant sur les actions mises en place et leurs résultats.

L'association implique également ses autorités de tarifications (Conseil Départemental, DT ARS, DDTESPP) dans la lutte contre les VSST en communiquant sur ses actions, en informant et expliquant l'arrêt de certaines prises en charge de bénéficiaires pour cause de VSST en direction de son personnel. D'autres acteurs sont informés des actions menées, à savoir l'inspection du travail et le SPST (Service de Prévention et de Santé au Travail).



2.2 En prévention secondaire : information des salariés

La plupart des actions concernant la prévention secondaire visent à rendre vigilants les salariés, à les informer des outils à leur disposition. Une attention particulière a été portée en premier sur le pôle domicile (plus exposé) et aux nouveaux arrivants.

Des actions de communication ont vu le jour pour informer de l'existence de la cellule, des référents et de la procédure de signalement par différents biais : affichages, flyers, sur les bornes d'accueil (siège et en structures) et de vive voix lors de réunions de service. Les affiches rappellent aussi la position de l'association sur le sujet et qu'aucun agissement sexiste ou harcèlement sexuel et/ou moral n'est toléré dans la structure, quel qu'en soit l'auteur.

Financé par l'Union européenne

Affiches d'information et de sensibilisation

Des actions de sensibilisation ont été réalisées entre juillet et septembre 2023. Des groupes de sensibilisation à destination des encadrantes et encadrants (toutes structures de l'association confondues) ont également eu lieu en juin. Ces groupes ont tous été animés par un binôme de la cellule harcèlement (par les référents ou d'autres membres).

Objectifs : sensibiliser au sujet (par des définitions illustrées par des vidéos exemple), inciter le personnel à faire remonter des cas, présenter la cellule.

Financé par l'Union européenne

2.3 En prévention primaire : intégration dans le DUERP

La plupart des actions ont été mises en œuvre. La structure prévoit de poursuivre ses actions au niveau de l'intégration de nouveaux salariés et nouvelles salariées. Par ailleurs, à chaque nouveau cas, l'association requestionne sa procédure si nécessaire, analyse les situations de travail et identifie des actions correctives. Elle évalue également la pertinence des actions mises en place avant de clôturer un cas.
« On revient sur les cas – on essaie des actions, on laisse l'enquête ouverte et on refait un point plus tard pour vérifier que les actions sont adéquates ». L'analyse des cas passés et du travail réflexif pour construire une nouvelle procédure, a également permis **d'identifier collectivement les principaux facteurs de risque** et d'identifier des actions au niveau de l'organisation et de les inscrire dans DUERP.
« On s'est rapproché du prestataire (fournisseur d'un logiciel pour le DUERP) pour avoir le risque dans la grille ». Le risque est mentionné dans chaque service ou unité avec un plan d'actions.

Unité de travail : personnel soignant et d'intervention						
Catégorie de risque	**Sous-risque**	**Situation à risques**	**Catégorie professionnelle**	**Moyens de prévention existants**	**Moyens de prévention envisagés**	**Commentaires**
RPS	Harcèlement moral, sexuel & agissement sexiste	Être seul au domicile d'un bénéficiaire	Personnel paramédical / Personne soignant	Liste des actions mises en place	Liste des actions à mettre en place qui renvoie au plan d'actions	

Extrait du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)

Le plan d'actions comprend lui trois niveaux de prévention. L'entreprise a inscrit dans son DUERP des actions de prévention primaire telles que la mise en place d'une tenue professionnelle pour créer des conditions plus favorables pour la prise en charge (côté professionnel mis en avant) ou l'encouragement du travail en binôme.
Suite aux différents cas, l'entreprise a mis en place **un système d'alerte au cas où il y aurait un comportement VSST de la part d'un bénéficiaire** (selon le dossier du patient ou de l'usager). L'objectif est de donner un maximum d'information à l'intervenant suivant avant son arrivée au domicile. Les informations (consignes de sécurité) arrivent sur le smartphone des salariés. *« Nous avons mis en place un point d'exclamation (système d'alerte) sur les téléphones professionnels (côté domicile) lors des nouvelles prises en charges ou pour informer d'un changement. Cette « alerte » permet au salarié de s'informer avant une prise en charge et donne les consignes de sécurité. Cette possibilité existe aussi pour les Ehpad dans le logiciel Netsoins mais n'est pas encore opérationnelle. »*

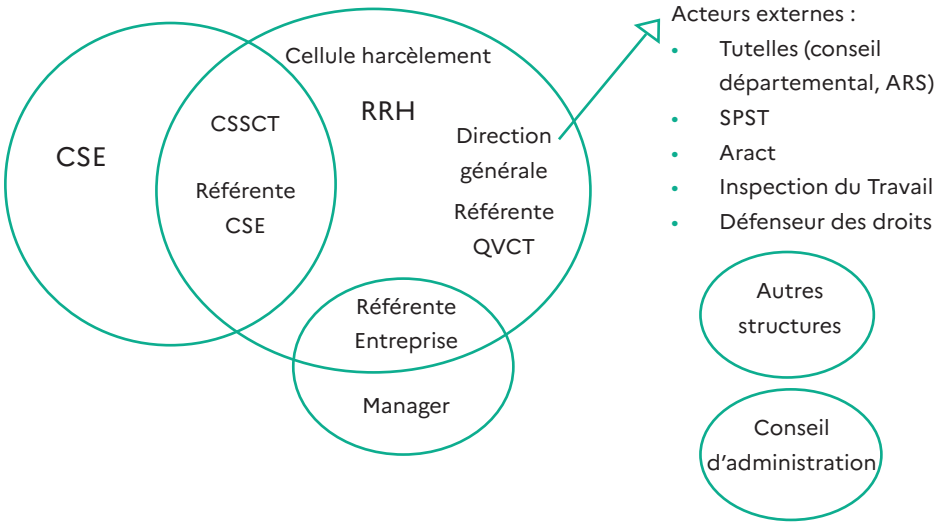
Financé par l'Union européenne

3. Des ressources en prévention face aux facteurs de risques

Au cours de la formation, l'Asimat a également identifié les facteurs de risques exposant ses salariés au risque de VSST. Les principaux facteurs exposants sont le travail isolé au domicile pour certains services, le travail de nuit pour d'autres (dans les Ehpad ou la garde de nuit itinérante) et l'accompagnement dans les gestes du quotidien d'un public fragile ainsi que le travail de soin au corps qui exige le plus souvent une grande proximité.
Face à ces risques, l'association a progressé très rapidement dans la mise en place de la prévention et s'est appuyée sur plusieurs ressources.

3.1 Un écosystème autour des référents

Grâce à la constitution de la cellule harcèlement (paritaire et pluridisciplinaire), les deux référents ont pu s'appuyer sur un groupe qui fait ressources. Au sein de ce groupe sont représentés des membres de la direction (pour prendre des décisions), des salariés du service ressources humaines (pour apporter des éclairages juridiques et être en appui administratif), des élus au CSE et à la CSSCT (pour porter les questions de santé et de sécurité notamment) ainsi que, des managers et des salariés des différents pôles de l'association (pour leur expertise du terrain). Les référents ont également identifié des acteurs externes qu'ils peuvent solliciter au besoin.



Le système d'acteurs : interactions du référent avec son éco-système (réf, CSE...)

3.2. Une priorité pour la direction

Dans cette association, l'implication de la direction est forte à différents niveaux. La direction générale a choisi de porter le sujet comme une priorité et s'est impliquée dans la cellule au même niveau que les autres membres qui la composent. La création du poste responsable QVCT est aussi un signal important pour la prise en compte du sujet. La responsable qualité et QVCT est en appui des deux référents et de la cellule harcèlement. Elle réalise annuellement des enquêtes « conditions de travail » auprès du personnel.

Depuis l'accompagnement de l'Aract et le travail de la structure en matière de prévention des VSST, le nombre de signalements (15 traités dans le cadre de la cellule) a augmenté et la direction est consciente que cette montée ne veut pas

Financé par l'Union européenne

forcément dire qu'il y a plus de faits de harcèlement ou d'agression mais que ces situations remontent *« parce qu'on les traite et cela montre que les personnes ont compris qu'il faut en parler »*. En ce sens, un premier objectif est atteint. *« Il faut réagir avec une volonté d'avancer sur les sujets »* explique la référente CSE. À la question sur l'impact de la démarche sur la QVT, le directeur répond : *« Les salariées ont beaucoup plus confiance. Elles se permettent de me téléphoner, me remercient d'être à leur écoute. Les personnes qui ont eu un incident se rendent compte qu'elles peuvent continuer à intervenir ailleurs »*.

3.3. Un dialogue social mature

Le dialogue social au sein de la structure est qualifié par toutes et tous comme constructif et serein. Le CSE vient d'être renouvelé, cela pose à nouveau la question du volontariat pour les référents, la participation à la commission CCST et à la cellule. Certains membres de la cellule vont sans doute changer et la question de la continuité va se poser. *« Entre membres de la cellule, nous sommes au clair et partageons les mêmes bases »*.

Un levier pour libérer la parole a été de commencer à traiter les signalements caractérisés par du harcèlement sexuel commis par des bénéficiaires et donc de l'externe. Des cas entre collègues commencent aujourd'hui à remonter. *« Ça fait 2 années qu'on travaille sur le sujet, on ne va pas tout révolutionner »*, *« notre leitmotiv : on peut alerter, on prend en compte et on traite pour que ça ne se reproduise pas »*.

4. Enseignements : comment pérenniser la prévention des VSST ?

L'Asimat poursuit les actions déjà engagées et projette des actions pour que la prévention des VSST se poursuive. L'association constate les avancées mais prend aussi conscience du chemin qu'il reste à parcourir.
« Ça n'a plus rien à voir, c'est le jour et la nuit ». *« Les salariés avaient l'habitude de faire remonter jusqu'au chargé de planning et il ne se passait pas grand-chose ou trop tard. Aujourd'hui, les chargés de planning font remonter les cas aussitôt. »* *« Aujourd'hui, tout remonte »*.

4.1. Du harcèlement sexuel au harcèlement moral ?

Les membres de la cellule ont été confrontés à traiter des cas de harcèlement moral au sein de la structure. De nombreuses questions se posent autour du lien entre le harcèlement sexuel et le harcèlement moral : doit-on l'intégrer dans la procédure qui traite les cas de harcèlement moral et sexuel ? Ou faire une autre procédure ? Est-ce les mêmes personnes qui réalisent les enquêtes ?

4.2. Clarification des rôles et des processus

L'accompagnement a permis de clarifier le sujet, les rôles de chacune et chacun et de définir une démarche collectivement. *« Tout est positif, le protocole est clair, on gagne en réactivité. Cela permet de tirer des conclusions prises en équipes pluridisciplinaires et de se sentir moins seul »*. *« Pour les premiers signalements, le plus gros couac a été de faire trop répéter les faits aux victimes lors des différents entretiens, nous avons modifié notre façon de faire et fait les entretiens en binôme pour pouvoir prendre des notes. »*

Financé par
l'Union européenne

Les personnes interviewées mentionnent également d'autres bonnes pratiques : Ne pas vouloir mettre en place des actions seul, être nombreux pour pouvoir se relayer et garder un rythme, faire un collectif (comme la cellule) et prendre les décisions ensemble.
« Ce qui nous aidé, c'est de se référer aux textes et au support Aract pour caractériser les faits et de bien clarifier les rôles de chacun et à quel moment ».
« Ce n'est pas une course, il ne faut pas courir et savoir prioriser et y aller étape par étape ».
Pour le moment, les actions sont plus difficiles à mettre en place dans les Ehpad. Le pôle domicile est plutôt bien sensibilisé, plusieurs cas ont déjà été traités et des actions ont été mises en place. *« Pour que cela fonctionne, il faut mettre des actions en place ! »*. Les membres de la cellule constatent un « fossé » entre les membres de la cellule et les autres salariés et surtout avec les managers. Autrement dit, les personnes formées et qui participent directement à la cellule remarquent davantage les agissements sexistes et sont plus enclines à faire remonter les informations.

4.3. Le rôle du dialogue social et l'expérience des référents

L'association est en plein renouvellement de ses instances de dialogue social. Un nouveau CSE vient d'être élu. Les deux référents n'occuperont peut-être plus ce rôle et de nouveaux membres pourraient intégrer la cellule. La question de la transmission des connaissances et de la manière de traiter le sujet se pose.
De plus, l'Asimat fait actuellement face à une montée des signalements. La référente harcèlement du CSE consacre de nombreuses heures à réaliser des entretiens et des enquêtes en plus de son travail d'intervenante à domicile. Une réflexion visant à accroître les heures de délégation supplémentaires est engagée.

De manière plus globale et pour l'heure, la direction communique autour des actions également lors de rencontres avec les fédérations du domicile ou de l'hospitalier pour inciter d'autres structures à s'engager dans cette démarche. Une manière d'irriguer la démarche et de la confronter à d'autres contextes.

Financé par
l'Union européenne

Linevia - une démarche en amont pour ne plus véhiculer les VSST

Florent Arnaud, Aract Bretagne

1. Contexte

Linevia est une entreprise familiale de transport routier de voyageurs qui emploie 215 salariées et salariés sur quatre sites implantés sur trois départements bretons. Le personnel de conduite est le plus nombreux avec 70 % d'hommes et 30 % de femmes. Les services administratifs et supports sont à 75 % féminins, tandis que les ateliers sont exclusivement masculins. L'activité de Linevia est pour l'essentiel du transport scolaire et du transport régulier en continuité urbaine, notamment pour le sud de Rennes métropole en sous-traitance pour Keolis (bus Star). À noter également une activité de transport de tourisme de groupes pour le compte d'agences de voyages et une activité de transport régulier de voyageurs hors agglomérations.
La direction de l'entreprise est engagée depuis plusieurs années contre les discriminations et le sexisme au travail. Le dialogue social est développé et vivant au sein de l'entreprise pour « remettre l'humain au cœur des relations de travail ». La gestion des ressources humaines favorise la mixité et s'attache à développer l'attractivité du métier et la fidélisation par la professionnalisation des salariées et des salariés.
Confrontée à des situations de violences sexistes et sexuelles au travail (VSST), la direction et les représentants du personnel au CSE ont souhaité mieux appréhender ce risque et s'outiller pour agir davantage en prévention primaire en développant un dispositif de prévention durable. Ainsi, l'entreprise a été volontaire pour s'engager dans une action pilote proposée par l'Aract Bretagne afin d'expérimenter l'approche sexuée de la prévention des risques professionnels à partir du risque de VSST.

2. Une démarche de prévention des VSST en trois temps pour durer

En 2020, suite à des cas de VSST traitées en interne, la direction de l'entreprise a demandé à **l'Aract Bretagne**[1] de sensibiliser un premier groupe de six personnes à la prévention du sexisme au travail : le PDG, la DRH et quatre salariés du CSE, dont un tuteur et la première référente agissement Sexiste/harcèlement Sexuel du CSE.

À l'issue, la direction de Linevia a souhaité poursuivre avec l'Aract la sensibilisation de l'encadrement et des autres membres CSE.

[1] Ce cas d'entreprise a été rédigé à partir des travaux d'accompagnement de Linevia par l'Aract Bretagne de fin août 2021 à mai 2022 sur la prévention des VSST, et d'entretiens réalisés en juin 2023 avec les membres du Groupe projet de cette démarche pilote (François Herviaux, Président Directeur Général, Nadège Le Morlec, Directrice des Ressources Humaines, Géraldine Deval, Administratrice des ventes et membre CSE, Nathalie Neubecker, Agent de planning membre CSE et déléguée Syndicale CFDT, les deux référents « sexisme » du CSE ; Franck Diguiny, tuteur/conducteur et Pierre Leroy-Binard, conducteur CPS. Christèle Reitel, Responsable qualité hygiène sécurité et environnement, qui a intégré l'entreprise en 2023 à la création de ce nouveau poste, a également été rencontrée.

Financé par l'Union européenne

En parallèle, dans le cadre de l'action « Santé au travail des femmes » du Plan Régional Santé Travail, l'Aract recherchait une entreprise pour expérimenter l'approche différenciée de l'évaluation et de la prévention des risques professionnels pour les femmes et les hommes[1].
Linevia, déjà accompagnée en 2016 par l'Aract sur un projet QVT, a été volontaire pour expérimenter l'enrichissement de sa démarche de prévention à partir du risque de VSST, vis-à-vis duquel la direction était déjà très engagée, avec le souhait de s'outiller pour développer un dispositif de prévention durable.

La mise en place de la démarche de prévention des VSST de l'entreprise est initiée en trois étapes, de fin août 2021 à mai 2022. Un groupe projet dédié a été constitué avec le PDG, la DRH, et quatre salariés et salariées du CSE, dont les deux nouveaux référents AS/HS du CSE, respectivement conducteur de bus et tuteur.

- La première étape a consisté à appréhender les enjeux de cette démarche pour l'entreprise, à revenir sur des cas de VSST passés et à identifier des facteurs de risques organisationnels[2] ou des ressources de prévention existantes pour limiter ces risques. Ce travail s'est effectué à partir d'entretiens avec les membres du groupe projet et d'un recueil d'informations (engagements RSE, organigramme, livret d'accueil, règlement intérieur, Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) et plan de prévention des risques professionnels…). Cette étape s'est aussi appuyée sur une analyse des données socio-démographiques et sur des échanges relatifs à la gestion des ressources humaines et à l'égalité professionnelle. Les entretiens avec les membres du groupe projet ont également permis de recueillir leurs réponses à l'auto-diagnostic Anact des facteurs de risques organisationnels de VSST.
  Lors de cette étape, une sensibilisation à la prévention du sexisme a aussi été animée sur deux sites par l'Aract auprès des membres du groupe projet de l'action, des cadres de direction et de proximité, et des autres membres du CSE.

- La deuxième étape a permis de repérer et d'analyser des situations de travail à risque de VSST pour permettre à l'entreprise d'ajouter ce risque dans son DUERP. Des entretiens collectifs avec des salariés des trois unités de travail des sites de l'entreprise ; « roulants », « bureaux », « ateliers » ont été menés pour mieux appréhender au travail les faits de sexisme/VSST passés, les ressentis et les situations à risques, les effets connus ou possibles sur la santé individuelle, le collectif de travail et l'entreprise. Les entretiens ont ainsi permis d'approfondir l'analyse des facteurs de risques et aussi de ressources en prévention pour limiter ce risque au sein de l'organisation, selon les contextes, les relations et les situations de travail.

[1] Article L4121-3 du code du travail : **L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs**, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations, dans l'organisation du travail et dans la définition des postes de travail. **« Cette évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe »** (L. no 2014-873 du 4 août 2014, art. 20).

[2] L'Anact recense 4 grandes catégories de risques organisationnels de VSST : le faible degré de mixité du personnel (secteur, entreprise, service, métier, …), les conditions d'emploi précaires (CDD, intérim, stagiaire, situation de mobilité, recrutement, promotion, …) et certaines conditions de travail isolé, rythme contraint, relations avec du public, avec l'extérieur, …), les relations de travail (par exemple, très ou très peu hiérarchisées avec des défauts de management, par exemple laxiste ou autoritaire, lors des temps périphériques (pause café/repas, arrivée/départ, moments de convivialité…), ou certaines conditions de conciliation des temps (travail de nuit, déplacements…).
Cf. Résultats enquêtes conditions de travail, Sumer, CSEP, défenseur des droits, travaux de l'Anact et des Aract.

Financé par
l'Union européenne

Pour les « roulants » par exemple, des propos sexistes hostiles ont été recensés dans les situations suivantes : en salle de pause un comportement déplacé d'un nouveau conducteur (licencié suite à cet incident) vis-à-vis d'une conductrice ; une situation de séduction non consentie lors de la reconnaissance de ligne à deux collègues ; des pratiques de « shuntage » hiérarchique au détriment de cadres féminines de proximité. À l'externe, ont également été décrites des agressions verbales sexistes de clients ou d'usagers de la route envers des conductrices suite à des incidents.

- La troisième étape a mobilisé le groupe projet pour enrichir les actions de prévention des VSST et ainsi compléter le plan d'actions de prévention pour ce risque.

3. Le repérage des facteurs de risques organisationnels et des facteurs ressources

3.1. Les facteurs de risques organisationnels

- La non mixité des deux unités de travail majoritairement masculines (les ateliers avec les mécaniciens pour l'entretien/réparation des véhicules et la conduite[1].
- Les situations de « précarité » (exemple : les jeunes apprentis ou stagiaires, les CDD de remplacement, les contrats à temps partiel pour les conductrices et conducteurs scolaires qui représentent l'essentiel du personnel de conduite.
- Les risques liés à certaines conditions de travail (exemple : actes de séduction non consentis lors du repérage de ligne à deux collègues, les trajets en soirée ou la nuit sur certaines lignes de bus, en particulier avec les voyageurs et voyeuses ou avec les usagers de la route).
- Certains modes de relations hiérarchiques et de management (exemple : le shuntage hiérarchique).
- Les relations dans l'entreprise, au travail et lors des temps périphériques (exemple : en salle de pause, sur le parking en fin de journée de travail).

3.2. Les facteurs ressources en prévention

- La politique de développement durable et de RSE centrée sur trois axes d'amélioration Qualité, Sécurité/Qualité de Vie au Travail, Environnement. La direction de cette entreprise familiale s'attache en effet à incarner dans sa gouvernance des valeurs humanistes. Le livret d'accueil de l'entreprise mentionne ainsi explicitement la lutte contre les discriminations et le sexisme au travail, avec un engagement de « zéro » tolérance et aussi une approche pédagogique vis-à-vis des salariés pour les sensibiliser au risque de VSST.

- Une pratique de dialogue social innovante vise à *« remettre de l'humain au cœur des relations de travail »* dans l'entreprise. Au-delà du cadre institué, le dialogue social chez Linevia privilégie l'oral et repose sur une charte d'entreprise mise en pratique au quotidien et dans la durée entre les « référents dialogue social », membres de la direction ou du CSE qui ont suivi une formation commune.

[1] L'effectif est majoritairement masculin en conduite (70 % d'hommes) et féminin pour les services supports et administratifs (75 % de femmes). Les ateliers sont exclusivement masculins.

Financé par l'Union européenne

- Une gestion des ressources humaines exigeante avec une forte attention aux enjeux d'égalité professionnelle. Trois axes structurants de la GRH contribuent ainsi à la prévention du sexisme en amont : favoriser la mixité en se centrant sur les compétences et en luttant contre les stéréotypes de genre et les discriminations ; développer l'attractivité en agissant sur les conditions de travail et d'emploi pour réussir à recruter et à fidéliser des salariés et salariées aux profils divers (seconde partie de carrière, double activité avec, par exemple, beaucoup de contrats en « période scolaire » à temps partiel ; fidéliser par la professionnalisation interne, avec le formateur et les tuteurs mobilisés pour entretenir et développer les compétences des roulants et roulantes. L'entreprise ne disposait pas encore d'accord « égalité professionnelle ». À noter que l'accord existant de la fédération n'abordait pas la prévention du sexisme au travail.

3.3 La mise en place des référents CSE

La nomination et la formation de deux référents masculins volontaires « Agissements sexistes et harcèlement sexuel » (AS/HS) membres CSE, qui ont été associés à la démarche de prévention des VSST avec l'Aract.
Les référents du CSE de l'entreprise sont deux hommes, un conducteur et un tuteur. Ils ont remplacé la précédente conductrice référente CSE qui quittait l'entreprise au démarrage de l'accompagnement de l'Aract.

La désignation s'est faite à l'unanimité en CSE pour ces deux membres rattachés à des sites différents afin de couvrir au mieux les quatre sites. Le conducteur en contrat à temps partiel en période scolaire (CPS) est ainsi davantage disponible pour assurer cette mission. Le tuteur travaillant à temps plein, bien que moins disponible, permet une présence sur le site de Rennes et un management de proximité auprès des conducteurs et conductrices. Autre intérêt, ce tuteur avait déjà été sensibilisé au sexisme au travail et sa prévention par l'Aract en 2020.
Bien que les deux référents n'ont pas eu de lettre de mission formelle, les objectifs et l'évaluation de l'exercice de leur mission sont assurés par le PDG et la DRH. Le suivi de leur activité est assuré lors des réunions du CSE et de la CSSCT.
La formation à la prévention du sexisme au travail et l'outillage méthodologique des deux référents ont été initiés lors de l'accompagnement de l'Aract, et complétés en février 2022 par un organisme privé de formation. Cette formation d'une journée sur le harcèlement au travail avait les objectifs suivants : *« Permettre de différencier les types de harcèlement et connaître le cadre légal, connaître les mesures à mettre en place en prévention et savoir comment agir et/ou réagir face à une situation de harcèlement »*. Les participants à cette formation n'étaient pas seulement les deux référents AS/HS du CSE. La DRH, des encadrants et d'autres membres de CSE ont également participé pour soutenir ensuite le travail collectif sur le sujet au sein de l'entreprise.

4. Les étapes de la mise en place de la prévention

4.1 En prévention primaire : l'accompagnement de l'Aract

- La sensibilisation interne initiale réalisée par l'Aract a permis de partager au sein de l'entreprise (direction, cadres et membres CSE) un référentiel de compréhension des VSST et des repères pour leur prévention. L'utilisation du jeu « sexisme sans façon » a notamment suscité et facilité le débat sur ce problème du sexisme et des VSS au travail entre les participants,
- Le Document Unique d'Évalutation des Risques Professionnels (DUERP) existant a été enrichi d'un fichier annexe pour renseigner les effectifs

Financé par
l'Union européenne

masculins et féminins, avec le niveau de mixité, par Unité de Travail (UT) sur les quatre sites. Pour pérenniser ces données d'effectif, une mise à jour annuelle est désormais réalisée par la DRH, tous les 30 septembre, une fois l'effectif de roulants constitué pour l'année scolaire qui s'engage.

- Le risque VSST a été intégré par UT dans le DUERP à partir d'une trame dédiée créée lors de cette expérimentation, avec des critères spécifiques d'évaluation inspirés et adaptés des RPS pour permettre une évaluation partagée de ce risque en CSE/CSSCT.

- L'évaluation du risque de VSST a été réalisée collectivement en groupe projet lors de l'accompagnement Aract (en CSE/CSSCT depuis) à partir d'une appréciation synthétique en quatre niveaux de gravité/probabilité, vert/jaune/orange/rouge, mixant : les faits VSST passés recensés, la probabilité perçue du risque, la perception d'effets possibles plus ou moins graves, la présence de facteurs de risques ou de facteurs de ressources organisationnelles.

- L'évaluation à priori des risques professionnels dans l'entreprise a été élargie à ce « nouveau » risque de VSST. L'Aract a initié ce travail à partir de l'analyse des facteurs de risques et de ressources organisationnels et d'entretiens réalisés avec des salariés (2 ou 3) de chaque UT pour affiner, à partir des situations de travail vécues, l'analyse des facteurs de risques organisationnels de VSST, et collecter des indices d'exposition et d'impacts pour ce risque.

- Un plan d'actions de prévention spécifique à ce risque a été défini en intégrant différents registres (technique, organisationnel, management, GRH, ...). Des actions ont été recherchées sur les trois niveaux de prévention avec une priorité à la prévention primaire, pour agir sur l'organisation du travail, la GRH, le management, l'aménagement des accès et des locaux, mais aussi en prévention secondaire avec des actions telles que l'intégration et la professionnalisation des nouveaux, la sensibilisation des salariés, ... Par exemple, du fait du renouvellement annuel d'une partie des roulants, l'attention apportée au recrutement et au parcours d'intégration est un des axes importants de la prévention des VSST dans l'entreprise. Le livret d'accueil a été enrichi sur le risque de sexisme/VSST. C'est un support clé pour le formateur et les tuteurs afin de sensibiliser à ce risque les nouveaux roulants. Ce sujet est aussi abordé dans les entretiens de suivi du parcours d'intégration.

4.2 En prévention secondaire et tertiaire : les actions poursuivies en autonomie par l'entreprise

Un poste de Responsable Qualité Hygiène Sécurité Environnement, rattaché à la direction, dont une des missions est d'actualiser le DUERP et de soutenir l'animation de la prévention des risques en intégrant la prévention des VSST a été créé.

- En prévention secondaire , le livret d'accueil a été enrichi sur la partie « lutte contre les discriminations et le sexisme au travail ». Une photo de Rosa Parks, qui a lutté en 1955 contre la ségrégation raciale aux États Unis en refusant de céder sa place dans un bus, a été ajoutée. La version 2023 du livret d'accueil intègre en annexe une note « Procédure de signalement des comportements inappropriés au travail »[1] à destination des salariés. Cette note rappelle les définitions du harcèlement sexuel et moral.

[1] Note Linevia d'information pour les salariés (2 pages). Les comportements inappropriés concernent entre autres pour Linevia : les violences sexistes et sexuelles au travail et le harcèlement moral au travail.

Financé par
l'Union européenne

- La sensibilisation des salariés au risque de VSST et à sa prévention se poursuit notamment via les tuteurs lors du parcours d'intégration des nouveaux, et lors des journées annuelles sur la sécurité qui sont organisées tous les ans, fin juin, sur les deux principaux sites. En 2023, le stand du CSE a mobilisé des affiches de la CFDT contre le sexisme et a permis de distribuer la note d'information et de sensibilisation Linevia pour les salariés, de mentionner les organismes externes d'aide et de soutien au travail ou pour la vie hors travail, avec le *Violentomètre*[2] édité par le Conseil Régional de Bretagne. Des petits déjeuners de sensibilisation des salariés sont prévus dans le plan de prévention. L'objectif de la direction et du CSE est de « faire prendre conscience de cette problématique à tous les salariés ».
  Elle donne des consignes pour un signalement à l'employeur, en passant notamment par les deux référents AS/HS du CSE, le service Ressources Humaines ou le CSE. La note informe aussi sur les modalités de prise en charge interne des signalements. Elle a été affichée en salle de pause et sur les panneaux d'affichage réglementaire des quatre sites.

- En prévention tertiaire, une note « Prévention des comportements inappropriés au travail »[3] a aussi été rédigée pour définir le process employeur de recueil et de traitement des signalements. Cette note rappelle les définitions du harcèlement moral, du harcèlement sexuel, ainsi que les différentes formes d'agissements sexistes jusqu'à l'agression sexuelle, avec des illustrations. Elle rappelle également les obligations de l'employeur en matière de santé/sécurité, dont la prévention des VSST, les impacts possibles de situations de harcèlement pour les salariés et l'entreprise. La procédure de traitement des signalements y est détaillée avec les suites possibles selon la nature des agissements et la gravité des faits mis en évidence lors d'une pré-enquête si besoin.

Livret d'accueil Linevia

4.3 La consolidation du rôle des référents

Pour exercer leur mission, l'entreprise a jugé essentiel que les référents AS/HS du CSE *« sachent de quoi ils parlent »* et connaissent le cadre de référence du sexisme au travail : les définitions, les facteurs de risques au travail, les effets possibles, les ressources mobilisables en prévention, les acteurs qui peuvent apporter un appui aux victimes en interne et aussi à l'externe, et surtout contribuer à la prévention des VSST.

[2] Violentomètre
[3] Note de définition du process employeur de recueil et de traitement des signalements (7 pages).

Financé par
l'Union européenne

Les deux référents se sont constitués un dossier personnel avec les supports de sensibilisation, les outils et méthodes de l'accompagnement Aract, les supports de la formation externe sur le harcèlement, les guides existants sur le sexisme et sa prévention, les productions de l'entreprise pour s'approprier les définitions et définir le dispositif de signalement et de traitement, les ressources externes y compris pour les situations personnelles et familiales. Les référents envisagent leur mission avec une contribution aux trois niveaux de prévention des VSST, en lien avec les autres acteurs de l'entreprise impliqués. Il leur semble essentiel de ne pas travailler seuls sur le sujet. Selon eux, c'est d'abord un travail d'équipe.

Les référents assurent notamment un rôle de relais pour sensibiliser et informer les salariés sur le sexisme au travail, pour sa prévention au quotidien et dans la durée. Ils considèrent tous les deux être en vigilance permanente à ce qui se passe, et être attentifs aux relations dans l'entreprise. Leur priorité est de contribuer à prévenir tout agissement sexiste et harcèlement sexuel en rappelant les limites et en privilégiant le dialogue.
Les référents ont procédé à des affichages en salle de pause sur les sites et interviennent si besoin pour recadrer en cas d'agissements sexistes repérés dans l'entreprise. En prévention, le référent qui occupe une fonction de « tuteur » aborde ce sujet lors de l'intégration des nouveaux conducteurs en prenant notamment appui sur la page dédiée du livret d'accueil.

En cas de signalement, ils sont les premiers informés et assurent la remontée d'informations auprès de la direction et du CSE qui étudient les suites à donner. Depuis l'accompagnement de l'Aract, le référent qui occupe un poste de « conducteur » n'a pas été témoin, ni alerté sur des situations de sexisme/ VSST. Le référent « tuteur » par contre est intervenu en 2023 suite à des alertes relatives à des agissements de séduction répétés d'un conducteur envers une conductrice qui a témoigné à ses collègues conductrices sa surprise, sa gêne et son malaise. Le référent CSE a alors proposé un échange à la conductrice importunée pour l'écouter sur son vécu et sur les faits, l'alerter et la soutenir. En parallèle, le référent CSE a tenu informé le directeur du site, le PDG et la DRH de la situation. Le sujet a également été abordé en réunion préparatoire de CSE. Entre temps, et pour d'autres motifs, le conducteur auteur des faits a finalement été licencié pour des problèmes de comportements au travail, ce qui a mis fin, de fait, aux agissements.

Une seconde situation de sexisme a été constatée en 2023. Il s'agit, là encore, d'avances de séduction d'un conducteur envers une conductrice non consentante. Cette fois-ci, c'est par SMS que l'auteur a agit suite à la récupération de son numéro de téléphone personnel apparaissant dans un groupe WhatsApp de coordination de conducteurs travaillant en roulement pour les bus de Keolis Rennes. La création de ce groupe à des fins professionnelles avait bien été validé par l'encadrement et la direction, mais sans penser au risque de harcèlement sexuel. Le référent « sexisme » informé du problème a alerté la responsable planning et le directeur du site. Le sujet a également été abordé en réunion préparatoire de CSE et avec le PDG. Outre le rappel à l'ordre du conducteur, une solution organisationnelle a été trouvée avec la mise à disposition d'un téléphone professionnel pour les conducteurs de ce groupe.

Les référents considèrent important de savoir accompagner une salariée ou un salarié pour un signalement (posture d'écoute afin de favoriser la parole, établir les faits, soutenir et orienter la victime) et de pouvoir participer si besoin à une enquête. Sur ce point en particulier, la formation externe suivie en février 2022 sur le harcèlement et la prévention du sexisme, leur a semblé utile sur le volet « mise en situation ».

Financé par
l'Union européenne

5 Enseignements et freins de la démarche de prévention

5.1 Les leviers de prévention

L'analyse de ce cas est riche d'enseignements concernant les leviers favorables à la prévention :

- La direction incarne des valeurs humaines dans l'entreprise, sur son territoire et son secteur professionnel avec des engagements pour lutter contre toutes formes de discrimination (livret d'accueil, le règlement intérieur mentionnant ce risque et les sanctions associées, l'engagement de « zéro » tolérance et la pédagogie vis-à-vis des salariés pour faire évoluer les représentations et prévenir les agissements sexistes et VSST.

- Le dialogue social est vivant et mature, au-delà du cadre institué, privilégiant l'oral, entre des membres de la direction et du CSE, qui ont suivi une formation commune sur le sujet, avec des pratiques régulières de concertation et de dialogue sur les sujets de préoccupation de l'entreprise

- La Direction et le CSE sont demandeuses pour agir en prévention sur un sujet auquel elles ont été confrontée, qu'elles gèrent, mais qui reste un sujet de vigilance.

- La confiance acquise entre l'Aract et l'entreprise lors d'une première sensibilisation en 2020 et d'un précédent accompagnement sur la QVCT a permis le partage d'un cadre de référence sur la prévention du sexisme, ce qui a joué favorablement dans l'accord de l'entreprise à s'engager dans une action pilote d'approche de la prévention ciblée sur le risque de VSST.

Zoom sur les parties prenantes de la démarche

- La mobilisation d'un Groupe projet dédié paritaire et mixte pour l'étape diagnostic et la recherche de pistes d'actions (cadre sécurisé et confidentiel). Le CSE/CSST ont depuis pris le relai avec toujours une implication forte de la Direction Générale et de la Directrice des Ressources Humaines, en lien avec les membres CSE/CSSCT, intégrant les deux référents AS/HS du CSE.

- Une approche collective du risque de VSST, à partir de l'analyse de situations des travail vécues et une priorité donnée à la prévention primaire et secondaire.

- L'appui sur la démarche de prévention existante de l'entreprise avec un DUERP déjà piloté par un des dirigeants avec l'appui d'une ingénieure HSE externe, avec désormais le renfort de la nouvelle responsable QHSE sur le poste créé en 2023.

- L'implication de la Directrice des Ressources Humaines dans la démarche, avec l'ambition de répondre aux enjeux de recrutement/fidélisation et d'égalité professionnelle (exemple : la démarche RH citée précédemment, l'analyse sexuée des données RH et de santé au travail à partir de l'outil Anact « Analyse des Données Sociales », les fiches d'entreprises des SPST des quatre sites).

- La valorisation par Linevia de sa démarche de prévention du sexisme en interne, par exemple dans le livret d'accueil et lors de ses journées santé/sécurité pour tous les salariés, et aussi vers l'externe. Par exemple, avec l'Aract

Financé par l'Union européenne

et les membres du groupe « santé au travail des femmes » du Plan Régional Santé Travail en juin 2023 auprès de la délégation au droit des femmes du Sénat lors de sa visite à Rennes pour recenser des expériences de terrain afin d'illustrer son rapport sur la santé au travail des femmes. L'entreprise a aussi apporté son témoignage lors de la journée régionale des assises du dialogue social en décembre 2022, et lors d'un événement organisé le 22 septembre 2023 par le CIDFF sur la santé des femmes en Bretagne.

5.2 Les freins repérés

Une appropriation initiale des membres du Groupe projet de l'entreprise était nécessaire pour envisager une approche perçue comme contre intuitive à priori . Cette approche « d'évaluation différenciée selon le sexe des risques professionnels » comme l'exige désormais le code du travail permet d'aborder le risque complexe des VSST, pour les raisons suivantes :

- Ne pas faire de différences entre les femmes et les hommes par peur de se rendre coupable de discriminations et éviter tout traitement différencié.
- Difficultés à moduler l'évaluation des risques professionnels en fonction du sexe, c'est-à-dire à prendre en compte les risques invisibilisés auxquels sont exposées les femmes notamment.
- Difficultés à appréhender ce risque de VSST encore tabou et par manque de méthodes.
- Interrogation sur les capacités à aboutir à des solutions à la fois universelles et adaptées pour toutes et tous.

Les acteurs de l'entreprise ont notamment pu constater, lors de leur évaluation de ce risque pour les femmes et les hommes, que « différencier, n'est pas discriminer », comme le rappellent les sénatrices dans leur rapport « Santé des femmes au travail : des maux invisibles » de juin 2023. Au-delà de la direction, des manageurs et du CSE déjà bien impliqués dans la démarche sur la prévention du sexisme au travail, il a été suggéré de continuer à sensibiliser l'ensemble des salariés à la prévention des VSST et de continuer à actualiser le DUERP à partir d'une approche sexuée de l'analyse des expositions différenciées et des impacts des risques professionnels, au-delà des VSST. La prévention des risques professionnels de l'entreprise était toutefois marquée par une approche « classique » : experte, technique et réglementaire (cf. DUER initial).

5.3 Comment pérenniser et conserver la dynamique interne ?

L'analyse participative des situations réelles de travail reste à développer et poursuivre, en particulier sur le risque de VSST. Cette analyse pouvant notamment s'animer pour l'UT des roulants et roulantes via l'animation de leurs encadrants (tuteurs ou formateur et/ou responsable planning) avec le soutien si besoin de la nouvelle responsable QHSE. Une opportunité pour ainsi continuer de décloisonner l'approche prévention en associant les acteurs en charge de la GRH, des parcours de professionnalisation, du management des équipes et de la prévention des risques professionnels.

La difficulté évoquée lors des échanges pour poursuivre cette démarche en autonomie était notamment celle du temps à trouver et à mobiliser parmi d'autres priorités. Sur ce point, la création du nouveau poste de responsable QHSE renforce désormais les compétences et les ressources en temps pour animer la démarche de prévention des risques professionnels, dont les VSST. Les compétences et les apprentissages restent toutefois à entretenir, notamment en cas de renouvellement d'acteurs, dont les membres CSE qui peuvent changer à de prochaines élections.

Financé par
l'Union européenne

La démarche se poursuit désormais en autonomie via le CSE/CSSCT, où les référents CSE AS/HS jouent pleinement leur rôle, avec le soutien de la nouvelle responsable QHSE. Cette démarche continue d'être animée collectivement dans le cadre du dispositif de prévention de Linevia, auprès de tous les salariés, en particulier des nouvelles recrues, afin de continuer à limiter « à la source » le risque de VSST, maintenir une vigilance et apporter les réponses adaptées en cas de survenue. Elle a permis ainsi de continuer la remontée de situations et de les caractériser, avec une prise de conscience des auteurs sur les problématiques identifiées.

Pour la direction et les représentants des salariés au CSE, *« l'implication collective et le travail en amont évitent un terreau favorable aux VSST »* et permet de préserver un environnement de travail sain pour toutes et tous.

Financé par
l'Union européenne

Forbo - les vertus de la prévention portée pas à pas

Amélie Pierre, Aract Grand Est

1. Contexte

Forbo est une entreprise industrielle suisse présente dans plusieurs pays. Le groupe de 5 000 collaborateurs est réparti en 2 divisions. La division « movement » fabrique des tapis roulants (bandes transporteuses) pour les bagages, dans les aéroports notamment. Dans la division « flooring » (3 000 personnes) spécialisée dans la production de sols, le site de Reims qui existe depuis 100 ans emploie 372 salariés (120 femmes et 252 hommes) et produit des sols PVC et un peu d'aiguilleté (dalles de moquette) à destination des hôtels, des architectes et autres professionnels du bâtiment .
L'entreprise est dotée d'un CSE avec des membres stables depuis de nombreuses années et des syndicats présents depuis longtemps. Les dernières élections ont eu lieu en février 2020. Les discussions dans les différentes commissions du CSE sont qualifiées d'ouvertes et constructives.

En matière de prévention des risques physiques, le site travaille en partenariat avec la Carsat, le Service de Prévention et de Santé au Travail ainsi que la Dreal (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement) pour la conformité des matériaux qui peuvent exposer les salariés à des risques et notamment aux rejets de l'usine dans son environnement. À chaque accident, la méthode de l'arbre des causes est utilisée, sous l'impulsion du responsable sécurité et de la responsable santé. L'entreprise met également en place une action de formation annuelle qui se nomme « prévention tous acteurs », autour des risques physiques et routiers notamment. Mais Forbo est moins avancée et moins outillée pour prévenir les risques psychosociaux et les VSST.

Comme beaucoup d'entreprises industrielles, Forbo s'engage à respecter des certifications et des labels. Elle est certifiée SA 8000 (norme de responsabilité sociale contenu dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)) pour soutenir l'équité sociale et le traitement équitable des travailleurs dans la chaîne d'approvisionnement. Cela se traduit par la mise en place d'un référent SA 8000 dans l'entreprise[1].
En outre, Forbo souhaite s'engager dans une logique de progrès concernant l'égalité Femmes/Hommes avec **une note de 99 sur 100 à l'index de l'égalité Femmes/Hommes** en 2022. Par ailleurs, un accord égalité professionnelle vient d'être signé.

[1] Le référent SA 8000 veille au respect de cette norme, recueille les saisines des collègues qui estiment que leurs droits ne sont pas respectés, il mène des enquêtes et présente les saisines.

Financé par l'Union européenne

	points obtenus	nombre de points maximum des indicateurs calculables
1- écart de remuneration (en %)	39	40
2- écarts d'augmentations individuelles (en points de %)	20	20
3- écarts de promotions (en points de %)	15	15
4- pourcentage de salariés augmentés au retour d'un congé maternité (%)	15	15
5- nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations	10	10
INDEX (sur 100 points)	**99**	**100**

Index égalité en 2022

2. La prévention des violences sexistes et sexuelles mise en place pas à pas

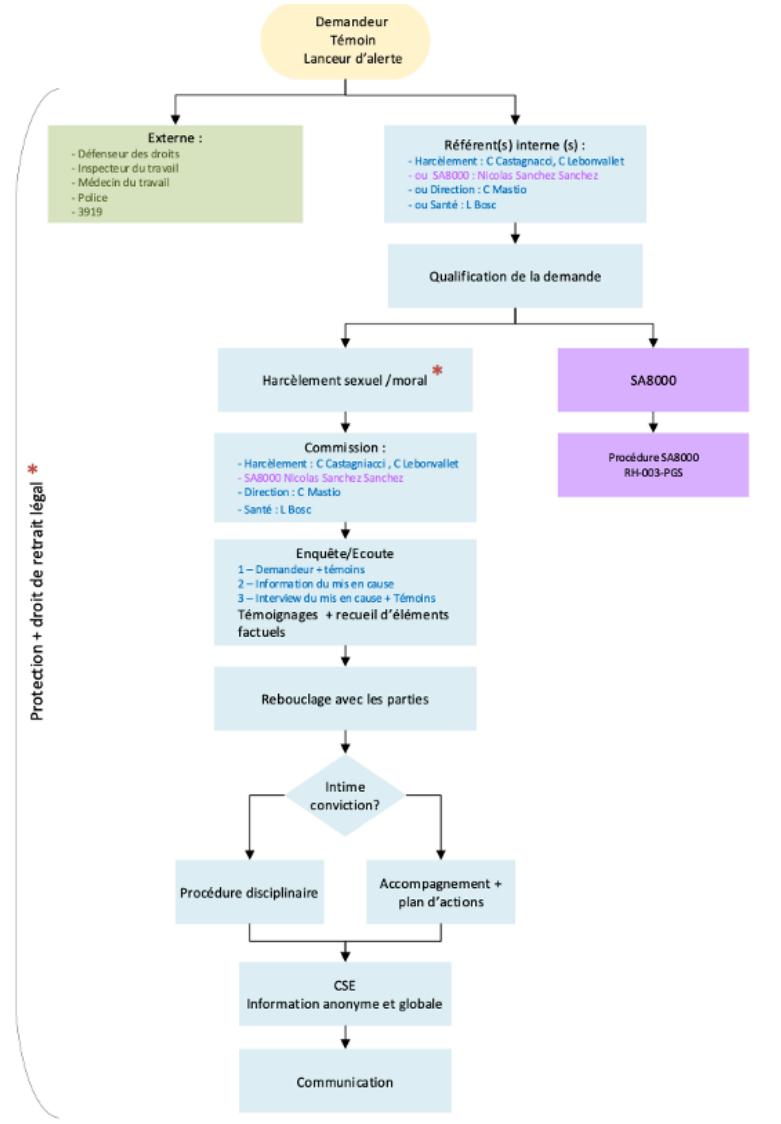
En 2021, l'entreprise a dû faire face à deux faits qualifiés au départ d'harcèlement sexuel. Forbo est dotée à cette date d'une référente entreprise (la DRH) et de deux référents harcèlement sexuel au sein du CSE (un homme et une femme) qui avaient reçu une formation d'une journée.

2.1 En prévention tertiaire : traiter les situations en mode curatif

La décision de créer une commission spécialisée est alors prise : *« En tant que DRH, je me suis sentie démunie lors du premier cas que j'ai traité avec la coordinatrice santé. Nous avons donc créé une commission puis mis en place une procédure de traitement parce qu'il s'est passé des choses, on était en curatif »*. Le choix est fait de commencer par écrire collectivement une procédure pour traiter les cas : *« Quand on est informé, la commission est saisie et une enquête démarre. On protège en premier lieu les victimes. L'enquête est menée au départ par la RH qui en fait une synthèse pour avis à la commission puis mène à nouveau des entretiens »*. La mise en œuvre de la procédure de traitement par la commission conduit à établir après enquête que, dans les deux cas, les faits s'apparentaient plus à des comportements inappropriés relevant donc plutôt du sexisme ordinaire qu'à du harcèlement.

C'est donc la direction qui impulse le travail autour de la prévention des VSST. Elle a été la réceptionnaire du premier cas (un témoin est venu en parler). La DRH a fait le travail de son côté et a entendu les personnes impliquées. Au cours du traitement du cas, la direction a pris conscience que le sujet était difficile à traiter et très délicat.
« Il a fallu un premier cas pour travailler sur le sujet et prendre conscience que nous avions besoin d'une formation et qu'il fallait sensibiliser le personnel ».

Financé par
l'Union européenne



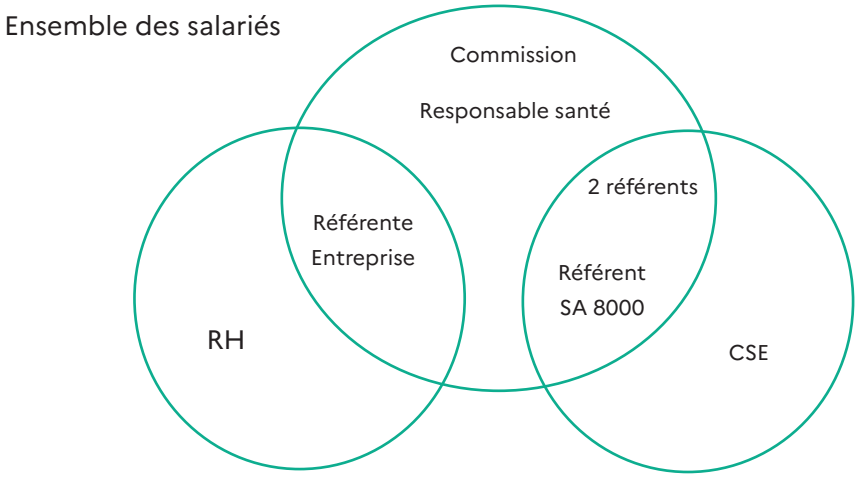
La procédure de traitement mise en place

2.2 En prévention secondaire : apprendre à reconnaître et qualifier les situations

Pour aller plus loin et éviter que des propos ou comportements à caractère sexiste ou sexuel ne se reproduisent, en accord avec le CSE, l'entreprise souhaite sensibiliser l'ensemble du personnel à la prévention des agissements sexistes et du harcèlement sexuel. C'est dans ce contexte qu'elle sollicite l'Aract Grand Est pour être accompagnée sur la mise en œuvre de temps de sensibilisation.

L'Aract anime en premier lieu, une sensibilisation de la commission à travers un groupe élargi (autres membres du CSE et RH) dans le but de construire collectivement un module de formation qui sera animé en interne par des binômes (salariés de l'entreprise).

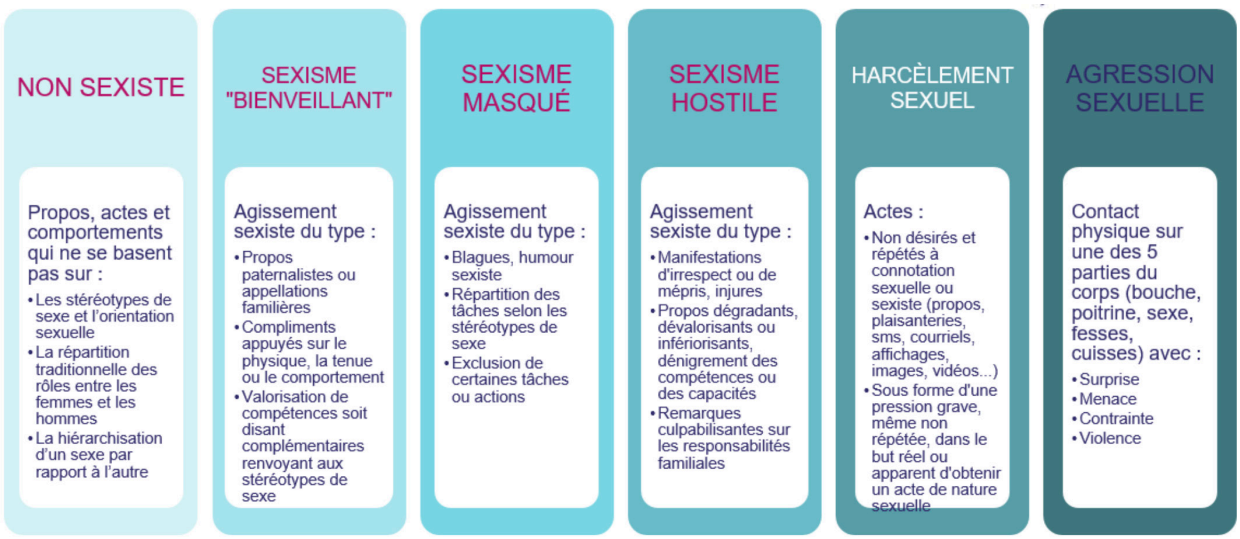
Financé par
l'Union européenne



Le système d'acteurs : interactions du référent avec son éco-système (réf, CSE ...)

Après un temps de sensibilisation du groupe à l'aide du jeu de l'Anact « Sexisme sans façon » notamment, les participants ont discuté des objectifs du module de sensibilisation à construire pour leurs collègues. L'Aract a présenté différents outils et supports utilisables. Une fois le module construit, des binômes (une femme, un homme) sont constitués pour animer ces séances. Ils planifient des sessions par groupe de 10 personnes environ en veillant à une mixité et une représentativité des services et métiers de l'entreprise. Au total, 30 sessions ont lieu en 2023. Les commerciaux (non présents) sur le site seront sensibilisés pendant leur séminaire de rentrée.

L'Aract est présente lors des deux premières sessions et pour un retour évaluatif à mi-parcours. Les sessions se déroulent bien et le retour des salariés est plutôt positif.
Au cours de la session, les participants jouent en équipes de serveuses/serveurs au jeu « sexisme sans façon » qui se déroule dans un restaurant, puis un débriefing a lieu. Le binôme qui anime pose les questions suivantes : Que retenez-vous de cette séance ? Est-ce que le jeu permet de clarifier des notions ? Le sexisme est-il un sujet dans notre entreprise ?



Totem du jeu Anact "Sexisme sans façon"

Financé par l'Union européenne

Lors des sessions, les animateurs et animatrices remarquent que certaines personnes sont mal à l'aise avec le sujet ou paraissent très affectées. Le binôme n'hésite pas à échanger en fin de séance ou plus tard avec ces personnes et en fait part à la commission pour renforcer la vigilance au sein de certaines équipes. Les sensibilisations mettent en exergue le besoin de renforcer la formation des encadrants sur ce sujet.
Globalement, le bilan est très positif : *« Je remarque un changement dans les attitudes, peut-être qu'on ne verra plus certaines choses et qu'on n'entendra plus certaines paroles. Lors d'une très récente réunion commerciale, l'attitude était très différente d'avant avec une retenue énorme et beaucoup de progrès, par exemple plus de blagues et propos sexistes ».*

Un volet du plan de prévention du sexisme concerne l'accueil sécurité des collaborateurs et collaboratrices dans le parcours d'intégration. Des éléments sont transmis lors du passage des nouveaux salariés et salariées au service RH. Un e-learning existe également au niveau du groupe.
Mais la sensibilisation du groupe et de la commission a fait émerger d'autres actions à mettre en place pour développer une démarche globale de prévention des VSST.

2.3 En prévention primaire : limiter les risques en amont

L'entreprise souhaite également poursuivre son travail pour développer la mixité en production. Il y a encore quelques années, une seule femme travaillait en production au sein d'une équipe exclusivement masculine. Aujourd'hui, les femmes y sont un peu plus présentes. Pour aller plus loin, l'entreprise a, par exemple, mis en place des vestiaires séparés et encourage le recrutement de femmes en production. La prévention des VSST fait partie des actions qui favorisent la mixité. L'attention est également portée sur les personnes en contrats précaires (intérimaires, contrat d'apprentissage ou CDD, avec une attention particulière du management portée sur ces actions de prévention).
La prévention des VSST est intégrée dans le PAPRIPACT (Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail) défini en CSSCT. Une action complémentaire est d'identifier les facteurs de risque dans les différentes unités de travail et de les intégrer au Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP).

3. Quels leviers d'actions face aux facteurs de risques organisationnels ?

Forbo fait partie d'un secteur industriel caractérisé par différents facteurs exposant davantage aux VSST : un travail de nuit, le recours aux contrats précaires (CDD et intérim). Mais le facteur le plus exposant est la sur-représentation des hommes dans cette entreprise et la non mixité des métiers. Forbo illustre bien la répartition sexuée des emplois dans l'industrie avec une sur-représentativité des hommes en production et une prédominance féminine dans les services administratifs et commerciaux.

3.1 La norme SA 8000, une ressource en prévention

Forbo peut s'appuyer sur plusieurs facteurs ressources. Tout d'abord l'existence de la norme SA 8000. L'ensemble du personnel est familier avec le fait de faire remonter des comportements ou des actions qui lui paraissent injustes ou discriminatoires. Après un signalement auprès du référent SA 8000, un processus d'entretien et « d'enquête » se déclenche et s'en suit des décisions prises en

Financé par l'Union européenne

Codir.
Par ailleurs, la commission qui a été constituée permet à ses membres, d'une part, de travailler collectivement sur le sujet et aux salariés et salariées, d'autre part, d'avoir plusieurs interlocuteurs vers qui se tourner si besoin.
« On se réunit en commission, c'est moins lourd à gérer, de partager les expériences et ce qu'on a entendu ».

3.2 L'implication des partenaires sociaux

L'entreprise a impliqué les partenaires sociaux et les collaborateurs en constituant des binômes pour animer en interne des sessions de sensibilisation pour permettre d'ouvrir la parole au maximum. *« Le sujet n'est pas facile mais se l'approprier de l'intérieur est indispensable »*.

Dans cette entreprise, la stabilité des équipes (ancienneté importante) et du CSE (membres élu depuis longtemps) semblent être aussi des facteurs facilitant la mise en œuvre d'une démarche de prévention des VSST.
De plus, l'entreprise a fait le choix de nommer un homme et une femme comme référents au sein du CSE. Les référents étaient volontaires pour occuper cette fonction. Tous les deux sont élus depuis de nombreuses années et avec beaucoup d'ancienneté dans l'entreprise (35 ans d'ancienneté pour l'un et 31 ans pour l'autre). Les deux référents se sentent légitimes, la grande majorité des salariés les connaissent et leur font confiance.

4. Enseignements : comment pérenniser la prévention des VSST ?

4.1 Des procédures et des intitulés à revisiter

Le mot « référent harcèlement » fait peur, il n'encourage pas les salariés à s'exprimer sur le sujet : *« on devrait dédramatiser le nom »*. Ceci peut en partie expliquer le manque de remontées de cas alors même que les référents sont interpellés par des collègues victimes leur demandant de ne pas en parler. Les référents posent d'ailleurs la question de ce qu'ils doivent faire dans cette situation. Rapporter la situation à la commission ou se conformer à la demande de leurs collègues ?

En fait, le personnel préfèrent passer par un signalement au référent SA 8000. Un des référent harcèlement a été auparavant référent SA 8000 et pense que le personnel a moins « peur » que les faits remontés soient traités dans la SA 8000 que par la procédure « harcèlement sexuel » : *« ça semble moins grave pour les salariés »*.
Pour que les personnes victimes ou les témoins fassent remonter une situation de VSST, les membres de la commission pensent qu'il faut que l'entreprise communique de manière factuelle sur les sanctions prises et montre que ces faits sont pris au sérieux pour inciter à en parler. Mais la question de la confidentialité se pose. Même si les informations communiquées sont anonymes et n'entrent pas dans le détail, tout se sait dans l'entreprise, les protagonistes sont connus. Néanmoins, si aucune information officielle n'est donnée, les rumeurs fusent. *« Tout se sait pour cette histoire, toute l'usine sait de quel cas on parle » « Pour le second cas, tout le monde savait aussi. »*

Financé par
l'Union européenne

4.2 La posture complexe du référent entreprise

Enfin, le choix des référents semble également un élément à prendre en compte. Dans le cas présent, il s'agit de la DRH pour le référent entreprise et deux membres élus du CSE pour les référents harcèlement.
La DRH est consciente que sa position n'incite pas les personnes à venir lui parler directement. *« Venir dans le service RH n'est pas quelque chose de quotidien et ça fait peur »*. De même, pour ce qui est de mener des entretiens au cours de l'enquête, elle ne se pense pas être la mieux placée pour le faire étant donné que c'est elle qui prendra la décision finale d'une éventuelle sanction.

Les collègues parlent davantage à l'occasion de temps informels qui ont lieu pendant le temps de travail (comme la réunion du service commercial) par exemple. Selon la référente CSE, une des pistes d'amélioration serait de laisser la place à ces temps informels si l'on souhaite libérer la parole sur ce sujet.

Cette question est aussi très liée à la difficulté de traiter des cas où se mêlent vie privée et vie professionnelle. Dans le traitement des deux cas qui concernent cette entreprise, la caractérisation des situations a fait état de relations personnelles qui dépassait le contexte professionnel. La commission en a tenu compte lors de son enquête et la direction a pris des mesures en conséquence.

4.3. Les actions à évaluer et une communication à peaufiner

Des actions de communication sur le rôle des référents et sur la procédure d'alerte, notamment, doivent encore être mises en œuvre. Ce message a déjà été passé lors des sensibilisations mais il ne suffit pas pour inciter les personnes à parler et à faire remonter des signalements.
« On voudrait démarrer le travail. On n'a pas de cas signalés à traiter mais on est prêt et plus on aura de cas, plus on saura faire ». « Quand des cas remonteront, on souhaite revoir notre procédure et l'améliorer, c'est qu'on a fait pour le premier ». « En tant que référent, on entend des choses mais les cas ne sont pas connus car il n'y a pas d'alerte officielle donc pas de traitement. Il n'y a pas de saisine officielle alors qu'on connaît des cas ».

Pour poursuivre les actions et pérenniser la démarche de prévention, l'entreprise doit encore procéder à l'évaluation des actions. *« Nous devons aller sur le terrain pour ne pas être hors contexte et faire en collectif ». « Ce n'est pas un travail de direction, c'est un travail avec des personnes volontaires »*.

Financé par
l'Union européenne

GRDF – la culture de la prévention comme point d'ancrage

Audrey Richez, Aract Centre-Val de Loire

1. Contexte

Gaz Réseau de Distribution France (GRDF) est un des acteurs du secteur de l'énergie dont l'histoire est étroitement liée à Gaz de France. GRDF voit le jour en 2008 comme société anonyme et devient une filiale indépendante du groupe Engie. GRDF a pour rôle principal la distribution du gaz. La société exploite le réseau de distribution, achemine le gaz jusqu'au consommateur final, mesure les consommations, surveille, contrôle et entretient le réseau.

GRDF emploie 11 000 personnes, regroupant plusieurs filières de métiers : relations clients et territoires, développement commercial, plateaux, métiers techniques…. En décembre 2021, les femmes représentaient près de 30 % de l'effectif statutaire de l'entreprise. Par comparaison, au niveau de la branche, selon la classification des métiers retenus au niveau de la Branche, le taux de féminisation actuel dans la filière technique est de 20 %.

La société est organisée en six régions (Nord, Île-de-France, Centre Ouest, Sud-Ouest, Sud-Est et Est) comptant chacune une direction réseaux, une direction clients-territoires, et une entité support mixte, l'unité médico-sociale.

Dans la région Centre Ouest, l'effectif est de 1 200 salariés et salariées avec un taux global de féminisation de 25,5 % en 2022. Plus précisément, les femmes représentent 17 % des effectifs métiers techniques de la région et 51,6 % des autres métiers (relations clients et territoires, développement commercial, plateaux…).

Concernant le dialogue social et la situation femme/homme, il existe deux accords complémentaires pour la période 2022/2025 : l'accord « ambition sociale » et l'accord « pour la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ». En 2022, le score de l'index égalité professionnelle pour GRDF était de 94/100 et se décomposé comme suit : l'égalité salariale ou l'écart de rémunération femmes-hommes avec 39/40, l'égalité en matière de taux d'augmentations annuelles avec 20/20, l'égalité en matière de taux de promotion avec 15/15, les augmentations au retour de congé maternité avec 15/15, la présence des femmes parmi les salaires les plus élevés de l'entreprise avec 5/10.

2. Une démarche de prévention des risques portée par le dialogue social

2.1 Des éléments déclencheurs plurifactoriels

Si le faible degré de mixité des métiers de GRDF est un facteur de risque de VSST, il existe de nombreuses actions mises en place par l'entreprise qui ont constitué des éléments déclencheurs de la démarche de prévention des VSST.

Financé par l'Union européenne

- **Une mixité encore limitée dans les métiers techniques**

Pour certains emplois et familles de métiers, une faible mixité perdure. C'est notamment le cas pour les métiers techniques à prédominance masculine. Le service juridique est, quant à lui, exclusivement occupé par des femmes. Pour les fonctions supports et les métiers transverses, *« on est plutôt à l'équilibre numérique »*, précise Olivier Bardou, référent éthique. Au niveau national, la part des femmes dans le collège des cadres était de 34,74 % en 2021 et celle dans la famille métiers techniques de 15,74 %. La faible mixité des équipes est un facteur de risque organisationnel, c'est-à-dire un élément dans l'organisation du travail, qui laisse la place au développement du sexisme ordinaire.

- **Une culture d'entreprise centrée sur la prévention**

Le correspondant éthique en charge de la promotion, de la vulgarisation et de la bonne application de la charte éthique au sein de l'entreprise qualifie la prévention comme étant « dans l'ADN de GRDF », du fait même de la nature des activités de distribution de gaz exposant à des risques physiques. Selon le préventeur, la place de la prévention se reflète aussi dans l'organigramme de l'entreprise, puisque le directeur national de la prévention est sous l'autorité directe de la directrice générale nationale.

Laurence Guénéheux chargée de mission RH de la délégation des Ressources Humaines en charge de la diversité, du handicap et des stages.
« Il y a une dizaine d'années, d'un point de vue RH, on s'est dit « C'est super ! On va créer de la mixité. ». On s'est interrogé : comment inciter des femmes à postuler notamment via l'alternance ? Puis, sur le terrain, je me suis rendue compte qu'il s'agissait de régler des aspects pratico-pratiques et des obligations employeurs, comme par exemple en adaptant les toilettes et les vestiaires aux femmes. Est-ce qu'on en avait sur tous nos lieux de travail et a fortiori à la direction Réseau dans les agences d'exploitation ? Cela a induit des remarques comme par exemple *« Ben en plus elles vont avoir des douches pour elles toutes seules ! ». Il n'y a pas encore très longtemps une technicienne m'a dit « Je n'ai pas de vêtements, je suis enceinte et en fait il n'y en a pas de vêtements de grossesse dans la gamme. On m'a proposé 3 tailles au-dessus. »*. Imaginez les remarques comme *« Ben t'as pris du ventre… »*. De même pour les chaussures traditionnellement à lacets et non à scratch. Au-delà des aménagements pratiques, on entendait quand même certains hommes dire que la mixité dans les équipes, c'était super. Mais, en parallèle, j'entendais aussi des collègues femmes dire *« On se sent un peu seules »*. La culture de la blague sexiste nuit à l'image d'une entreprise et elle est un frein à la mixité des métiers. La prévention du sexisme est un des leviers à la mixité des métiers et des emplois. ».

- **Un impératif de cohésion**

Selon Olivier Bardou, correspondant éthique, *« GRDF s'est donnée une dimension sociale. C'est une entreprise qui permet à ses collaborateurs·et collaboratrices de pouvoir évoluer tout au long de leur carrière professionnelle. Cela implique que les collaborateurs puissent être amenés à travailler ensemble à différentes étapes de leur progression dans l'entreprise. C'est un principe de réalité. On retrouve les mêmes personnes et il faut continuer à travailler avec ces mêmes personnes. Donc, on ne peut pas laisser se dégrader une situation. Il en va aussi de la cohésion des équipes »*.

- **Des actions de fidélisation, particulièrement des femmes**

Laurence Guénéheux souligne les évolutions des trajectoires professionnelles, moins dans la durée désormais. *« On voit que les mentalités ont évolué (…)*

Financé par
l'Union européenne

Je pense notamment aux femmes plus jeunes… engagées dans la voie technique qui pourraient avoir été formées à GRDF… elles savent qu'après leur formation, elles trouveront du travail sans difficulté. À force de vivre ou d'entendre des collègues tenir des propos relevant du sexisme ordinaire, si elles ont envie de claquer la porte, elles le feront. Et ça, moi, je ne le souhaite, pas… je n'ai pas envie qu'elles s'en aillent pour ces raisons-là. »

- **Une volonté managériale de faire avancer les choses**

Toujours selon Laurence Guénéheux, la féminisation des postes d'encadrement créé une dynamique : *« il y a le niveau en plus, qui est que des femmes décident, parce qu'elles sont dirigeantes, parce qu'elles sont manageures, qu'il faut faire des choses. »*
Mais cela n'est pas le seul élément incitant à l'action. Il y a une volonté managériale et d'autres dynamiques : *« je reste convaincue aussi que l'union fait la force et l'alliance. L'alliance est fondamentale dès lors qu'on parle de ces sujets-là. Cela concerne tout le monde et ce n'est pas seulement au RH de le porter, de s'en emparer. Ce n'est pas qu'une question de prévention santé sécurité. J'ai l'image d'une lame de fond mais aussi de faire front… »*, précise Laurence Guéneheux.

- **Une mise en conformité avec les dispositions légales**

Les évolutions législatives mettent l'accent sur les agissements sexistes et les violences sexuelles au travail par la reconnaissance de ces comportements comme un risque professionnel – ce qui implique une démarche de prévention et un traitement des signalements. La mise en place de référents harcèlement sexuel désignés par l'employeur dans les entreprises d'au moins 250 salariés et des référents CSE a accentué la nécessité d'agir.
Néanmoins, GRDF disposait déjà d'un référent éthique, qui était amené à exercer des missions de recueil et d'enquête sur des signalements d'agissements sexistes et des violences sexuelles. Il a donc fallu inclure ces nouveaux acteurs dénommés « Référents sexisme » dans l'écosystème de prévention déjà existant en intra[1].

2.2 Une feuille de route nationale issue du dialogue social

La question de la prévention des agissements sexistes et violences sexuelles a fait l'objet d'une négociation qui a abouti à la conclusion d'un accord « pour la mixité et l'égalité professionnelle ». Ce dernier accord est lui-même en lien étroit avec l'accord « ambition sociale » au regard de la transversalité de la question. Les objectifs y sont fixés, les personnes ciblées ainsi que l'échéance à respecter. Il s'appuie pleinement sur le réseau des référents.

Sur la base d'une feuille de route nationale sont déclinées les actions de prévention en région. L'accord laisse, tout de même, une marge de manœuvre pour chaque équipe RH régionale de prévoir sa déclinaison régionale des engagements nationaux. Les actions déclinées en région Centre - Val de Loire sont présentées un peu plus loin.

[1] C'est d'ailleurs ce que précise l'accord pour la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2022-2025 : « Ce dispositif (à savoir : le référent sexisme désigné par l'employeur et le référent élu CSE) vient compléter les différents interlocuteurs existants dans l'entreprise, dont notamment les filières ressources humaines, prévention santé, sécurité, éthique, les services de santé au travail et le service social, ainsi que les représentants du personnel ». (Chapitre 4 page 12).

Financé par
l'Union européenne

Libellé	Cible	Fréquence et échéance
Prévenir les manifestations sexistes en diffusant largement le principe de la « *tolérance zéro* »	Informer et sensibiliser l'ensemble du personnel	En continu sur la durée de l'accord
Déployer et faire connaître le réseau des référents sexisme et les différents recours existants dans l'entreprise	Communication régulière et générale	En continu sur la durée de l'accord
Soutenir les salariés victimes de violence sexistes ou sexuelles dans le cadre de leur activités professionnelles	Soutien managérial et psychologique et au cas par cas juridique	À chaque fois que nécessaire
Informer les salariés sur les droits et recours existants pour lutter contre la violence intra-familiale	Informer et sensibiliser l'ensemble du personnel	En continu sur la durée de l'accord

Extrait de la feuille de route de route nationale

Selon la grille des 3 niveaux de prévention de l'Anact, GRDF a planifié et mis en œuvre des actions relevant principalement de la prévention secondaire (notamment par des programmes de sensibilisation au sexisme) et de la prévention tertiaire (notamment par le traitement des signalements liés aux agissements sexistes, au harcèlement sexuel et aux agressions sexuelles).

GRDF va plus loin en prévoyant des informations de lutte contre les violences intrafamiliales et la mise à disposition de coordonnées d'associationd d'aide aux victimes. Les actions de prévention primaire (visant à limiter le risque professionnel de sexisme et de violences sexuelles dans les démarches collectives et organisationnelles de santé et de sécurité au travail) pourraient être étoffées. En l'état, elles s'appuient sur un objectif de « tolérance zéro ».

L'accord pour la mixité et l'égalité professionnelle chez les femmes et les hommes rend plus lisibles les actions à mener au niveau national et celles à mener par les antennes régionales.

Un plan précise les actions à mener et quel échelon doit les mener.

Financé par
l'Union européenne

Objectifs	Actions	Éléments partagés	Indicateur	Acteurs
Chapitre 4 : Prévention et lutte contre les agissements et violences sexistes et sexuelles				
Prévenir les manifestations sexistes	1 action de sensibilisation par an et par région associant le référent sexisme dit ordinaire	Description de l'action et REX		Régions
Informer l'ensemble des salariés sur les droits et recours contre les agissements	Mise à disposition des informations sur intranet	Description de l'action en REX		National
	Affichage à des recours internes et externes dans toutes les agences	Description de l'action et REX		Régions
Contribuer à la lutte contre les violences intra-familiales	Mettre à disposition des salariés de manière accessible les principales coordonnées des acteurs de la lutte contre ces violences	Description de l'action et REX		National et régional

Tableau de déclinaison des actions en régions

2.3 Les acteurs de la prévention des agissements sexistes et violences sexuelles au travail

Si la multiplicité des acteurs peut être un levier pour diffuser une culture d'entreprise de « zéro tolérance » sur le sujet, elle pose la question du rôle et de la place de chacun et chacune ainsi que, de l'absolue nécessité de coordonner les missions et les actions.

- **Les référents employeur et CSE**

Ils sont positionnés sur des actions de prévention secondaire et, en partie, tertiaire. Chacun bénéficie d'une lettre de mission spécifique. Les actions du référent employeur sont définies dans le cadre d'une lettre de mission. Celles du référent CSE dans le cadre de son mandat d'élu du personnel.

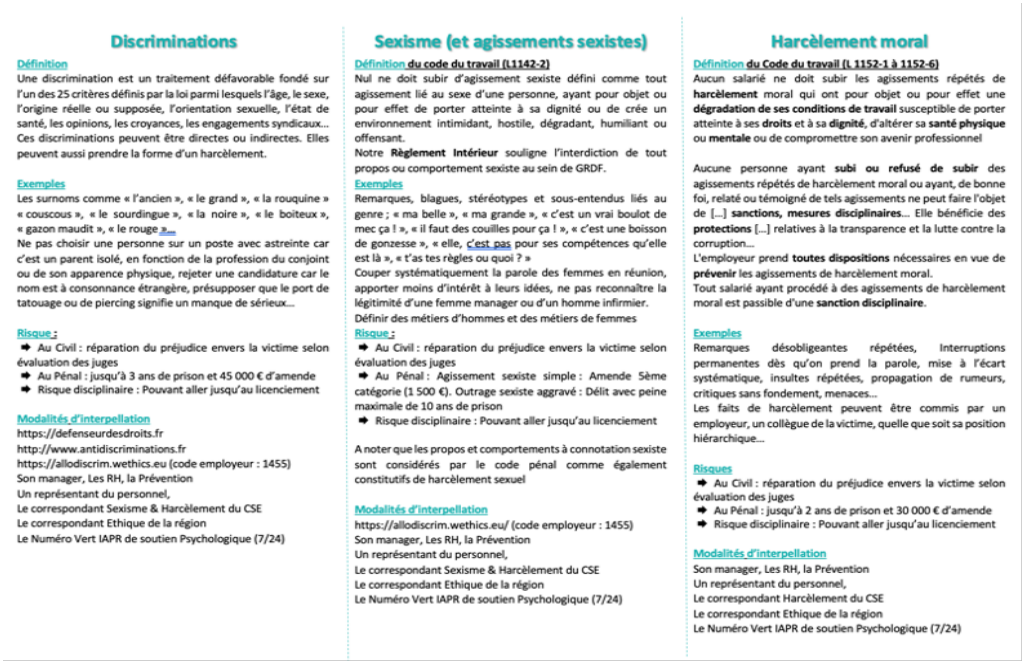
- **Le référent « Sexisme et Harcèlement Sexuel » CSE**

Le référent CSE est en charge de trois types d'action : « informer, orienter et accompagner », et ce toujours en toujours en articulation avec le référent employeur.

Financé par l'Union européenne

Le référent réalise sa mission sur le crédit d'heures en qualité d'élu CSE, sans bénéficier de crédit d'heures spécifiques ou supplémentaires pour le volet VSST. Selon cette lettre, le référent est tenu de suivre un module de formation dans le cadre de son mandat CSE.

Philippe Levron est le référent élu CSE depuis 2019. Arrivé dans le groupe Gaz de France en 1983, il a débuté sa carrière en qualité de releveur. Il a monté « les échelons » et est devenu préventeur d'une unité pour Pays de Loire, Poitou Charente et Centre Val de Loire. Puis il a été nommé délégué syndical. Il bénéficie d'une délégation à 100 % de son temps. Sur le terrain, Philippe Levron confie n'avoir été sollicité qu'une seule fois l'an passé pour un fait d'agissement sexiste d'un technicien envers sa manageuse. Il n'a pas été le canal de remontée du signalement. Il a été averti par la DRH et a participé, comme le prévoyait la procédure de traitement de situation, au recueil des faits. Philippe Levron ne peut pas dire si la faible sollicitation des salarié·e·s à son égard révèle l'efficacité des mesures de prévention prise par l'entreprise ou, au contraire est un signe d'échec. Il a bien bénéficié d'une formation au moment de sa prise de mission et ses coordonnées ont fait l'objet en 2020 d'une communication par affichage à destination des salariés.
Il regrette que le référent élu CSE ne soit pas plus associé, notamment aux démarches de sensibilisation que peuvent mettre en œuvre les autres acteurs de la prévention de ce risque, et qu'il ne soit pas informé, lors d'une situation, du traitement (et donc de l'éventuelle sanction prise) qui en a été fait.



Discriminations

Définition
Une discrimination est un traitement défavorable fondé sur l'un des 25 critères définis par la loi parmi lesquels l'âge, le sexe, l'origine réelle ou supposée, l'orientation sexuelle, l'état de santé, les opinions, les croyances, les engagements syndicaux... Ces discriminations peuvent être directes ou indirectes. Elles peuvent aussi prendre la forme d'un harcèlement.

Exemples
Les surnoms comme « l'ancien », « le grand », « la rouquine » « couscous », « le sourdingue », « la noire », « le boiteux », « gazon maudit », « le rouge »...
Ne pas choisir une personne sur un poste avec astreinte car c'est un parent isolé, en fonction de la profession du conjoint ou de son apparence physique, rejeter une candidature car le nom est à consonnance étrangère, présupposer que le port de tatouage ou de piercing signifie un manque de sérieux...

Risque :
➡ Au Civil : réparation du préjudice envers la victime selon évaluation des juges
➡ Au Pénal : jusqu'à 3 ans de prison et 45 000 € d'amende
➡ Risque disciplinaire : Pouvant aller jusqu'au licenciement

Modalités d'interpellation
https://defenseurdesdroits.fr
http://www.antidiscriminations.fr
https://allodiscrim.wethics.eu (code employeur : 1455)
Son manager, Les RH, la Prévention
Un représentant du personnel,
Le correspondant Sexisme & Harcèlement du CSE
Le correspondant Ethique de la région
Le Numéro Vert IAPR de soutien Psychologique (7/24)

Sexisme (et agissements sexistes)

Définition du code du travail (L1142-2)
Nul ne doit subir d'agissement sexiste défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de crée un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.
Notre **Règlement Intérieur** souligne l'interdiction de tout propos ou comportement sexiste au sein de GRDF.

Exemples
Remarques, blagues, stéréotypes et sous-entendus liés au genre ; « ma belle », « ma grande », « c'est un vrai boulot de mec ça ! », « il faut des couilles pour ça ! », « c'est une boisson de gonzesse », « elle, c'est pas pour ses compétences qu'elle est là », « t'as tes règles ou quoi ? »
Couper systématiquement la parole des femmes en réunion, apporter moins d'intérêt à leurs idées, ne pas reconnaître la légitimité d'une femme manager ou d'un homme infirmier.
Définir des métiers d'hommes et des métiers de femmes

Risque :
➡ Au Civil : réparation du préjudice envers la victime selon évaluation des juges
➡ Au Pénal : Agissement sexiste simple : Amende 5ème catégorie (1 500 €). Outrage sexiste aggravé : Délit avec peine maximale de 10 ans de prison
➡ Risque disciplinaire : Pouvant aller jusqu'au licenciement

A noter que les propos et comportements à connotation sexiste sont considérés par le code pénal comme également constitutifs de harcèlement sexuel

Modalités d'interpellation
https://allodiscrim.wethics.eu/ (code employeur : 1455)
Son manager, Les RH, la Prévention
Un représentant du personnel,
Le correspondant Sexisme & Harcèlement du CSE
Le correspondant Ethique de la région
Le Numéro Vert IAPR de soutien Psychologique (7/24)

Harcèlement moral

Définition du Code du travail (L 1152-1 à 1152-6)
Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de **harcèlement** moral qui ont pour objet ou pour effet une **dégradation de ses conditions de travail** susceptible de porter atteinte à ses **droits** et à sa **dignité**, d'altérer sa **santé physique** ou **mentale** ou de compromettre son avenir professionnel

Aucune personne ayant **subi ou refusé de subir** des agissements répétés de harcèlement moral ou ayant, de bonne foi, relaté ou témoigné de tels agissements ne peut faire l'objet de [...] **sanctions, mesures disciplinaires**... Elle bénéficie des **protections** [...] relatives à la transparence et la lutte contre la corruption...
L'employeur prend **toutes dispositions** nécessaires en vue de **prévenir** les agissements de harcèlement moral.
Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une **sanction disciplinaire**.

Exemples
Remarques désobligeantes répétées, Interruptions permanentes dès qu'on prend la parole, mise à l'écart systématique, insultes répétées, propagation de rumeurs, critiques sans fondement, menaces...
Les faits de harcèlement peuvent être commis par un employeur, un collègue de la victime, quelle que soit sa position hiérarchique...

Risques
➡ Au Civil : réparation du préjudice envers la victime selon évaluation des juges
➡ Au Pénal : jusqu'à 2 ans de prison et 30 000 € d'amende
➡ Risque disciplinaire : Pouvant aller jusqu'au licenciement

Modalités d'interpellation
Son manager, Les RH, la Prévention
Un représentant du personnel,
Le correspondant Harcèlement du CSE
Le correspondant Ethique de la région
Le Numéro Vert IAPR de soutien Psychologique (7/24)

« Discrimination, sexisme, harcèlement moral, harcèlement sexuel – comprendre, prévenir, repérer et agir »

- **Le correspondant éthique**

Olivier Bardou est désigné par la directrice de l'éthique et déontologue de GRDF sur recommandation de la direction régionale. Son rôle est de s'assurer que la charte éthique communiquée aux salariés est bien appliquée. Il est également en charge du reporting. Il accompagne les managers au quotidien pour vérifier si les pratiques professionnelles sont bien en adéquation avec la charte. Il instruit des enquêtes éthiques. Dans les cas les plus graves, le service RH prend le relai. Ainsi, c'est dans le cadre de ses missions qu'il instruit les signalements VSST.

Financé par l'Union européenne

Olivier Bardou explique : « Pour les faits pouvant relever d'agissements sexistes ou de harcèlement sexuel, je suis sollicité soit directement par les salariés, soit par le manageur, soit par le service RH. Je reçois la personne qui a fait le signalement et recueille les premiers éléments. J'en réfère au service RH. Ce dernier me mandate ensuite pour une pré-enquête des faits. On me demande de qualifier si les faits sont avérés ou non. Si c'est le cas, le service RH prend le relai. Une autre personne sera alors mandatée pour mener l'enquête disciplinaire. En parallèle ou au terme de mon instruction, je suis amené également à travailler avec le collectif et l'accompagnement du manageur »

3. Les actions de prévention mises en place en région

3.1 En prévention primaire : accord et intégration dans le DUERP

Comme déjà précisé, les accords « ambition sociale » et « pour la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2022/2025 » sont complémentaires au regard du sujet transversal de l'égalité professionnelle et constituent la feuille de route de la démarche globale de prévention des VSST chez GRDF. Par ailleurs, en 2022, deux groupes d'experts internes avaient été sollicités pour identifier et analyser si l'exposition aux risques professionnels chez GRDF nécessitait de prévoir des dispositions spécifiques, dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), en fonction du sexe du travailleur[1]. La réponse a été que cette différenciation concernait uniquement quelques risques spécifiques (exposition au monoxyde de carbone, aux produits cancérigènes…). Les risques liés aux VSST ont été identifiés comme « risques transverses » regroupés sous la catégorie « incivilités, agressions et violences ».

3.2 En prévention secondaire : des actions de sensibilisation

L'accord pour la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes prévoit : « *des sensibilisations qui seront déployées auprès de l'ensemble des salariés visant à identifier et prévenir les situations à risque en clarifiant le sujet et en contribuant à libérer la parole* ».

Des sensibilisations régulières sont donc menées en amont de tout éventuel signalement mais aussi en aval lorsqu'un cas a été « remonté ». Dans cette dernière situation, « *la sensibilisation est le levier pour travailler avec le collectif* », selon Olivier Bardou, correspond éthique. « *Sans dramatiser j'essaie de faire prendre conscience de l'importance et de la gravité du sujet. Le rappel des mesures pénales et civiles est efficace pour recadrer les choses. Souvent, j'ai la réaction « on ne peut plus rien dire* ». Il y a parfois une perte ou un manque de repères chez certaines personnes qui ne réalisent pas toujours l'impact de certains propos ou agissements. « *S'adapter aux collectifs que l'on a en face de soi, c'est essentiel pour toucher les salariés. La sensibilisation est réussie quand la parole se libère. Le pire, c'est quand le collectif ne s'exprime pas* ».

L'année passée, GRDF région Centre Ouest a mis en place et dispensé une vague de sensibilisations autour de la prévention des discriminations dont celles du genre. Chaque action annuelle implique que toutes les équipes puissent en bénéficier. Certaines sensibilisations sont obligatoires, d'autres volontaires.
Cette année, le choix a été porté sur une animation en immersion. C'est une sensibilisation qui doit être suivie de façon obligatoire. Le préventeur se rend alors

[1] Article L 4121-3 du code du travail relatif au DUERP sexué : « (…) cette évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe (…)

Financé par l'Union européenne

dans chaque agence et les manageurs planifient ce temps dans l'organisation de la journée de travail. Chaque membre de l'équipe porte un casque virtuel qui les immerge dans plusieurs situations de travail, allant du sexisme à l'agression sexuelle : « *Le gros avantage de cette méthode, c'est que l'équipe peut facilement se projeter. Les vêtements des acteurs sont très proches de nos tenues de travail et les véhicules de tournage sont ceux utilisés par nos équipes. Les situations de travail en intervention sont parlantes* », selon Henri Delorge, préventeur. Au terme de l'expérience, les participants, uniquement des hommes cette fois ci, sont amenés à échanger sur la compréhension des définitions en lien avec la réalité du quotidien et les aménagements de postes à faire pour mieux intégrer des femmes.

En parallèle, les services peuvent à leur initiative créer et monter des sensibilisations, en mobilisant les acteurs internes qu'ils jugent pertinents. GRDF Centre Ouest réalise également des campagnes d'affichage et dispose d'écrans dynamiques. Les mentions légales concernant la prévention des agissements sexistes et le harcèlement sexuel sont également précisés dans le règlement intérieur depuis 2018. Pour les nouveaux arrivants, une journée d'accueil est prévue avec un volet « Chez GRDF, on se respecte ! ».

« *Les équipes ne peuvent pas s'approprier toutes les thématiques lors de la sensibilisation. Il me parait nécessaire qu'ils partent donc avec le support* », précise Laurence Guénéheux. La recommandation pour une communication sur un tel sujet est de donner des exemples concrets en ne se limitant pas à citer les textes. Il faut les expliquer et retranscrire pour que cela « parle » aux équipes. « *Ce qui me semble intéressant aussi, c'est que notre vision s'aiguise, c'est-à-dire que, plus on est dans le sujet, plus on a une « acuité », c'est à ce moment-là qu'on doit avoir une autre vigilance : celle du juste niveau. Je le vois bien personnellement, il y a encore quelques années, il y a des choses que je pouvais laisser passer ou même ne pas considérer comme étant du sexisme. Et…. oui… ma vigilance, mon acuité se sont développées. Là maintenant, il faudrait que je fasse attention à ne pas tomber dans l'excès inverse, surtout pas, mais donc l'idée c'est vraiment, par les sensibilisations, qu'on fasse des piqûres de rappel, qu'on nomme un chat un chat même si on essaie de ne pas y aller frontalement.* » précise Laurence Guénéheux.

Ainsi, Henri Delorge et Laurence Guénéheux se sont concertés pour la rédaction d'un flyer.

Flyer « Chez GRDF, on se respecte ! »

Ce volet reprend les quatre principes de la Charte éthique que tous les salariés doivent connaître et respecter, à savoir : « *agir en conformité avec les lois et les réglementations, se comporter avec honnêteté et promouvoir une culture*

Financé par
l'Union européenne

d'intégrité, faire preuve de loyauté, respecter les autres ». Il n'y a toutefois pas l'intégration d'une mention spécifique sur les agissements sexistes et violences sexuelles. « Chez GRDF, on se respecte » est repris dans le livret d'accueil et dans les sessions de e-learning. Néanmoins le e-learning n'est pas obligatoire.

Enfin, un réseau social d'entreprise a été également créé, « Vert Elles » avec des post et commentaires sur l'égalité professionnelle. Il comptabilise à ce jour 317 membres, principalement des femmes au niveau national.

3.3 En prévention tertiaire : un dispositif d'alerte et de traitement

Afin de pouvoir traiter les comportements pouvant être qualifiés d'agissements sexistes, de harcèlement sexuel ou encore d'agressions sexuelles, l'accord pour la mixité et l'égalité professionnelle prévoit deux dispositifs étroitement liés et complémentaires : un dispositif permettant de signaler de tels comportements et un dispositif de traitement de ces signalements pouvant conduire à une sanction disciplinaire. Ces deux dispositifs ont fait l'objet d'un logigramme permettant de cerner les étapes clés de la procédure.

4 Enseignements : comment pérenniser la prévention des VSST ?

4.1 Quels premiers effets de ces actions ?

Nous avons demandé à nos interlocuteurs s'ils avaient pu identifier ou mesurer les effets des actions de prévention des agissements sexistes et violences sexuelles. Tous reconnaissent qu'il est difficile, comme dans toute prévention, de répondre à cette question. Pour Henri Delorge, préventeur, « *je ressens une prise de conscience graduelle mais il est difficile de mettre en place des outils de mesures de l'impact de la prévention, notamment secondaire. On s'attendait à une augmentation des signalements suite aux sensibilisations. Or, cela n'a pas été le cas. Mais qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce à dire que les actions de prévention sont efficaces ou non ? je n'ai pas la réponse* ». Cette réponse a été largement partagée lors des entretiens. Selon Laurence Guénéheux, les effets de nos actions c'est « *déjà un intérêt qui est porté par les salariés. J'ai proposé un « Teams café » (visioconférence) de 45 minutes sur la question qu'est-ce que le sexisme ? On a déployé cette séance teams en trois dates à des horaires différents pour que le plus grand nombre puisse participer. J'ai quasiment eu 300 connexions… sans compter les connexions en réunion d'équipe. Et là, je ne comptabilise qu'une connexion mais je voyais qu'ils étaient 10 dans la salle* ».

4.2 Quelles pistes d'amélioration possibles ?

GRDF a mis en place ce que l'on appelle la vigilance partagée. C'est « une action métier » Il s'agit là de développer la sensibilité collective des équipes à sa propre sécurité mais également à celle de ses collègues. Selon Olivier Bardou, la vigilance partagée repose sur une idée simple qu'à un moment, dans l'exécution des missions, les opérateurs se disent « *il y a un truc qui me dérange, mon collègue n'a pas son matériel, son équipement de protection individuelle* ». Cela concerne aujourd'hui les risques physiques mais cela pourrait être décliné à la prévention des VSS.

L'association, la concertation, la coordination ciblée entre les différents acteurs et actrices de la prévention sont également des améliorations nécessaires pour que la prévention diffuse à tous les échelons du groupe. Un groupe pluridisciplinaire

Financé par
l'Union européenne

est en train d'être mis en place et pourrait apporter les améliorations en matière de coordination.

Le rôle des référents « sexisme et harcèlement sexuel » au local comme au national (élus comme désignés par l'employeur) sont à conforter, en cas d'alerte comme pour les actions de sensibilisation. Philippe Levron suggère : « *des actions de prévention en intégrant les services de santé au travail, le préventeur, les référents (éthique, CSE, et désigné par l'employeur) pour que l'on soit visualisé, d'autant plus que l'on a des écrans virtuels. On pourrait faire des mises en scène, du théâtre à la carte pour que les gens se rendent compte qu'en fait « cela arrive souvent ». Il faudrait une saynète une fois par an avec les préventeurs, les élus, les services de santé au travail pour faire réfléchir… pour que les personnes réfléchissent sur « une main posée sur l'épaule* ».

Une grande majorité de nos interlocuteurs revient sur un besoin d'informations et de transparence entre la saisine et la sanction prise. Le nombre de saisines et d'accompagnements menés dans le cadre de la prévention des VSS (qu'importe le canal de remontée) devrait être publié annuellement, tout comme les sanctions prises. L'idée n'est pas de divulguer les noms des personnes concernées ou de rompre la confidentialité mais de faire passer le message : « *quand on commet de tels comportements, voilà ce qui se passe* ».

4.3 Quels conseils pour pérenniser la prévention ?

Pour que la prévention soit durable sur ce sujet, il y a un consensus dans l'entreprise pour que les référents soient connus et reconnus par toutes et tous. Pour y parvenir, cela nécessite une proximité des référents avec les équipes de terrain. Garder un lien avec le terrain, ne pas en être déconnecté, c'est un point d'attention spécifique pour les entreprises à envergure nationale. Encourager et libérer la parole sont un premier maillon. Pour cela, il faut parvenir à instaurer la confiance, y compris dans les relations hiérarchiques. On ne doit pas se contenter de libérer la parole, il faut que les signalements aient une réponse et soient traités. Communiquer annuellement et de façon anonyme sur le nombre de signalements et les sanctions qui en ont découlé est un levier fort mentionné par bon nombre des interviewés. La formation à l'instruction des enquêtes pour les personnes en charge est aussi essentielle. *« Ce n'est pas quelque chose qui s'improvise »*, conclut le correspondant éthique.

Financé par
l'Union européenne

Sergic - la Direction et le management en première ligne pour déloger les VSST

Kenza Darouache et Catherine Rémy, Aract Hauts-de-France

1. Contexte

Le cœur de métier du groupe Sergic créé en 1963 est de proposer des services immobiliers : syndic de copropriété, gestion locative, transaction, gestion d'actifs immobiliers… Le groupe, qui revendique son modèle d'entreprise familiale, s'est progressivement construit et intervient désormais sur trois continents (France, Canada et Maroc). Il compte 1 200 collaborateurs et vise désormais à doubler de taille d'ici à 2028, avec pour objectifs 2 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Un Comité Social et Économique (CSE) a été mis en place pour l'ensemble du groupe. En France, les femmes représentent 64 % de l'effectif total.
Selon les propos des trois manageurs dirigeants de filiales interviewés, la prévention des risques professionnels est un sujet important : *« oui, on est sensibilisés, au quotidien, nous, en tant que directeurs par la direction générale. Ça fait 1 an qu'on travaille dessus et les collaborateurs se sentent plus libres dans leurs paroles puisque c'est ce qu'on prône chez Sergic »*.

À priori, le sexisme ordinaire au travail pourrait ne pas être un sujet dans cette entreprise comme le prouve la nomination de femmes à des postes de direction de filiales. Ce témoignage de dirigeante l'atteste *« J'en suis la preuve vivante puisque je suis une femme à la direction d'une filiale. Ça prouve que le groupe est ouvert sur le sujet. C'était moins courant il y a 12 ans. »*. Certaines personnes interviewées nuancent cet avis. Deux accords égalité femmes/hommes ont été signés depuis 2020 dans l'objectif de réduire les inégalités, sans mentionner d'actions de prévention des violences sexistes et sexuelles (l'accord étant antérieur au traitement des cas et aux actions de sensibilisation, etc.). C'est en fait une affaire interne relevant d'un cas de harcèlement sexuel qui a soutenu la démarche lancée par Sergic et a amené l'entreprise dans un second temps vers la sensibilisation aux questions de harcèlement sexuel.

2. La démarche de Sergic : le management sensibilisé suite à deux situations problématiques

2.1 En prévention tertiaire : deux affaires sensibles en point de départ

Le point de départ de la démarche de l'entreprise : « la loi, bien sûr ! mais aussi le fait que nous ayons eu des cas au sein de Sergic nous a permis de légitimer notre rôle de référente et de faire connaître le comité harcèlement » explique la référente harcèlement du CSE. En effet, l'entreprise a dû traiter « deux affaires sensibles concernant deux directeurs d'agence qui ont abusé de leur pouvoir auprès de jeunes collaboratrices ».

D'ailleurs, une référente harcèlement relate ce cas de fin 2020 comme étant le point de départ de la dynamique de prévention des violences sexistes et sexuelles au sein de l'entreprise : *« On s'est rendu compte que malgré les doutes*

Financé par l'Union européenne

sur le comportement très limite de ce directeur faisant partie du top management, aucune alerte n'avait jamais été donnée. Suite à un échange avec un membre du CSE, on a décidé de creuser ce cas et on a pu mettre en lumière du harcèlement moral très ciblé sur certaines personnes. L'auteur avait pu, par exemple, tenir des propos pouvant être à l'origine de la démission de collaboratrices. Mais il s'agissait aussi de harcèlement sexuel avec des propos très très « limites » sur les tenues vestimentaires et la vie privée des personnes. La direction a pris la décision de se séparer de ce directeur. Suite à une enquête sociale, il est en effet ressorti que ces comportements étaient banalisés et considérés comme la norme par ses collègues qui subissaient la situation comme étant une fatalité. Une référente CSE exprime que « ce qui l'a le plus marqué, ce sont les réactions des collaborateurs qui trouvaient qu'il avait un comportement normal… alors qu'il avait des propos sexistes et dégradants. Mais les harcelés ont souvent peur de perdre leur place. »
Sur la base de ces faits, un rapport fut établi et appuya le licenciement du manageur. C'est à partir de cette situation que « les collaborateurs ont pu en parler et ça a fait boule de neige dans toute l'entreprise. ». L'information de l'existence et des missions du rôle de référent harcèlement ont ainsi été connues de tous.

Un autre cas était celui d'un nouvel arrivant fraîchement recruté qui se comportait de façon inadéquate envers ses collaboratrices. Il a eu « des réflexions inappropriées qui ne sont pas du tout passées au sein de l'équipe et du management : à titre d'exemple, il répondait « à ce soir » à une salariée qui disait à ses collègues « à demain » ou lorsqu'une des collaboratrices lui a demandé de le suivre pour évoquer ensemble un dossier, il lui a répondu : *« Oui, je prends un préservatif et j'arrive… »*. La direction d'agence concernée a mis fin à la période d'essai du nouveau venu au bout d'une semaine du fait de son comportement inapproprié. Mais ce type de conduite a mené à une certaine inquiétude au sein de l'équipe : *« j'ai toujours de l'appréhension à embaucher un homme, justement, parce que mon service est composé à 100 % par des femmes »*.

Par ailleurs, il faut noter que compte tenu des activités de Sergic, des situations de sexisme ou violences sexistes existent dans le cadre des relations avec les clients : un usager insultant une salariée de Sergic de *« conne »* a eu pour conséquence la demande d'excuses du directeur d'agence à ce client. Il a prévenu l'homme que s'il continuait, il ne renouvellerait pas son contrat. Autre illustration : l'invitation d'une collaboratrice à déjeuner après la visite, sans s'assurer de son consentement.

La politique de prévention de Sergic a d'abord consisté à traiter ces situations déjà très graves. Un « comité harcèlement » jouant le rôle de cellule d'écoute animée/assurée par les référents a alors été créé : toute personne se sentant harcelée peut le saisir pour dénoncer une situation.
Le directeur général s'est engagé personnellement auprès de ses directeurs sur ce sujet en montant une formation. Ils ont sensibilisé à leur tour leurs collaborateurs pour les inviter à faire remonter tous les faits. Il existe une traçabilité par mail sur l'intranet (ticket) où chacun peut faire remonter des faits, ce qui permet de garder des traces écrites.

Focus sur … le rôle des référents CSE et Employeur

Suite à la loi de septembre 2018 qui a créé l'obligation de désigner un référent harcèlement sexuel au CSE, Sergic s'y est tenu et a nommé, mi-2021, huit référentes dont deux désignées au CSE, quatre des ressources humaines et deux de la direction de Sergic. Les référentes interrogées n'ont pas de fiches de poste

Financé par
l'Union européenne

pré-établies par la Direction : elles sont en autonomie dans l'exercice de leur fonction. Le rôle des référents CSE, est de communiquer, écouter et gérer les alertes recueillies sur des situations inconfortables.
En cas de signalement, la référente « groupe » est chargée d'échanger avec les personnes concernées dans un premier temps : avoir un premier regard pour cerner la profondeur du « litige » et « décanter la situation ». Si la situation l'exige, elle poursuit les investigations en associant quasi systématiquement un référent harcèlement au niveau du CSE. En cas de signalement, la référente harcèlement « groupe » intervient quasi exclusivement en prévention tertiaire sur le lancement des enquêtes et les échanges avec les salariés et ce, avec la secrétaire du CSE.
Les deux référentes harcèlement CSE et employeur interviewées disent être connues des salariés. La référente CSE : *« Je n'ai pas de difficultés particulières avec le personnel d'autant que ça fait 20 ans que je suis élue CFDT et connue des salariés. Les collègues n'hésitent pas à venir me parler si besoin. Il ne faut pas qu'elles aient peur de parler, je les rassure »*. La référente Employeur : *« Ce qui est positif pour moi est de permettre aux salariés de se sentir en confiance pour exposer ce qu'ils ont à dire, par exemple, la satisfaction d'avoir aplani une situation qui paraissait être une montagne pour une salariée. Le fait d'avoir pu résoudre rapidement la situation, faire vider son sac et faire en sorte que la situation délicate ne se représente pas »*.
Aucune difficulté particulière n'a été évoquée, si ce n'est pour la référente Employeur la question de l'objectivité lors des entretiens : *« comment réussir à déceler ce qui est véridique ou ce qui peut être dit de manière mensongère, comment pouvoir dire « là c'est du harcèlement », « là, ça n'en est pas »*. Cerner l'honnêteté des personnes, qualifier les évènements vécus, rester juste et impartial n'est pas toujours évident».

2.2. En prévention secondaire : sensibilisation et formation

Suite à ces évènements, la Direction a affiché « une position très claire » en interne sur « la condamnation de toutes formes de harcèlement et de sexisme ». Elle a décidé à ce moment-là de mettre en place une démarche de prévention : sensibiliser et former le personnel en interne pour être apte à désamorcer et gérer d'éventuelles situations problématiques dans le futur. C'est ce qui l'a conduit d'abord à sensibiliser l'ensemble des responsables puis de nommer et former les référents harcèlement en interne en 2021 et 2022.
Ainsi, Sergic a mis en œuvre plusieurs leviers d'action qui sont pilotés par la DRH et le DG délégué : règlement intérieur, sensibilisation des manageurs, formations des référents, livret d'accueil des nouveaux, actions de communication.

- **Intégration de l'interdiction des agissements sexistes et harcèlement sexuel dans le Règlement Intérieur affiché dans toutes les agences**
  Répondant à l'obligation juridique de la loi Avenir Professionnel (05/09/2018), Sergic a inscrit dans son règlement intérieur, le 30 septembre 2019, un article qui reprend les termes légaux.

- **Mise en place d'actions de sensibilisation collectives :** l'entreprise a mis en place un plan d'actions dont l'un des volets sensibilisation visait à une prise de conscience des manageurs afin qu'ils puissent reconnaitre les agissements et comportements s'apparentant à du harcèlement, et ainsi les prévenir. Son objectif visait à créer une culture de la prévention des situations de harcèlement au sein de la gouvernance de l'entreprise (direction, représentants du personnel) et du management.

La sensibilisation a touché trois types d'acteurs dans l'entreprise grâce à diverses formations :
- les **membres de la direction** pour qu'ils puissent partager un langage commun

sur le sujet du harcèlement et des positions managériales communes sur le sujet,
- les **membres du CSE** qui, en tant qu'acteurs du dialogue social, ont pour mission de concourir à la prévention des risques professionnels, afin de proposer des actions préventives,
- les **managers** qui, en tant que responsables d'équipe, sont en responsabilité face aux comportements de harcèlement. Il s'est agi de former 80 managers.

Les ateliers de sensibilisation de trois heures sur le harcèlement au travail réalisés par l'Aract ont eu pour objectifs de :
- partager une définition commune,
- échanger sur les pratiques managériales,
- installer et consolider une culture de prévention du harcèlement, afin que les managers puissent avoir les bons réflexes et agir face à des situations qu'ils pourraient rencontrer.

La direction a souhaité que ces temps d'échanges permettent aux différents acteurs de l'entreprise une bonne compréhension des agissements sexistes et sexuels. À cette occasion, l'entreprise a appris à décoder et à faire remonter les éventuels actes de harcèlement et faciliter ainsi, la communication sur le sujet.

Suite à ces sensibilisations, une action de formation auprès des référents nommés a été organisée par l'Aract : *« Le jeu « sexisme sans façon » m'a bien aidée dans ma mission de référente, notamment dans la définition des termes employés et des différentes formes de sexisme »*

L'ensemble de ces actions s'est tenu de mars à septembre 2021 et s'est prolongé en 2022.
- **Une inscription dans le livret d'accueil a été réalisée en 2022** afin de prévenir les nouveaux arrivants notamment. Il mentionne désormais la « condamnation de toutes formes de harcèlement et de sexisme » affichée par l'entreprise. D'ailleurs, les noms des contacts du CSE, de la Direction et du service RH sont inscrits sur le livret d'accueil. Ce dernier a été remanié et communiqué en juin 2023 par la DRH.
- **Information sur l'existence des référents harcèlement :** l'information de l'existence des référents harcèlement a été faite auprès des différents services et affichée dans l'entreprise. Chaque collaborateur est invité à alerter sur chaque situation pouvant être jugée problématique/tendancieuse/ambiguë.

Financé par l'Union européenne

Extrait du livret d'accueil

2.3 En prévention primaire : les facteurs de risques organisationnels

Le 1er facteur de risques est une mixité très partielle des postes dans une entreprise à prédominance féminine : *« il y a beaucoup de salariées femmes au sein de Sergic mais les postes d'encadrants sont plutôt tenus par des hommes, comme les directeurs d'agence : 38 % de femmes et 62 % d'hommes ; à l'inverse, pour les postes de direction des services support, ce sont plus souvent des femmes. »*. Un 2ème facteur de risque est le turnover au sein des équipes avec beaucoup de nouveaux ou de saisonniers qui sont plus exposés au risque de VSST. Un 3ème facteur de risque suite au rachat d'un concurrent est d'avoir intégré dans une des filiales une culture d'entreprise qui peut exposer davantage au harcèlement moral par son organisation reposant sur un système beaucoup plus hiérarchisé. Une autre spécificité de Sergic, qui constitue un 4ème facteur de risques, est qu'elle œuvre le plus souvent à l'extérieur de l'entreprise avec des clients et des prestataires externes (société de nettoyage, maintenance des immeubles proposés à la location, etc.). Ainsi l'activité même de l'entreprise surexpose les salariés et les salariées dans les relations de travail aux VSST. Ce sont toutefois essentiellement des cas en interne au sein des effectifs qui ont été rapportés.

3. Enseignements : comment pérenniser la prévention des VSST ?

3.1 Poursuivre l'information et la formation

L'engagement de la direction a marqué les esprits. Toutefois cet engagement se doit d'être pérennisé dans la durée. Depuis le dernier séminaire des directeurs (sensibilisation réalisée par l'Aract Hauts-de-France), une information est donnée sur le sujet au moins une fois par an au personnel.

3.2 Comment dépasser les réticences des manageurs ?

L'entreprise s'interroge sur le peu de cas remontés depuis les actions de sensibilisation : *« Est-ce le signe que « le harcèlement n'a plus sa place à Sergic ? »* comme le mentionne une des personnes interviewées. On note en fait une hésitation de certains membres du management à trop communiquer sur le sujet par peur de voir « la carte du harcèlement » utilisée à tort par certains salariés : *« De, peut-être, trop en parler aux collaborateurs, est-ce que certains ne vont pas se sentir harcelés pour le moindre petit truc ? Cette carte du harcèlement n'est-elle pas très facile à jouer lorsque certains salariés pourraient en abuser ? Le risque étant qu'on ne donnerait plus, in fine, d'importance aux vraies alertes. »*

En outre, Sergic a repris contact avec l'Aract au sujet de la formation d'une nouvelle vague de manageurs récemment recrutés. Le but est de les alerter sur les situations de travail pouvant être facteurs de sexisme ou de harcèlement, sur les différentes facettes du harcèlement et de leur donner à voir les ressources que propose l'entreprise (RI, livret d'accueil, sensibilisation, référents…) pour réagir de manière appropriée.

Financé par
l'Union européenne

Financé par
l'Union européenne

Auteur(e)s :

Amélie Pierre, Aract Grand Est

Florent Arnaud, Aract Bretagne

Audrey Richez, Aract Centre-Val de Loire

Kenza Darouache et Catherine Rémy, Aract Hauts-de-France

Florence Chappert, Anact

Nathalie Gauvrit, Anact

Toutes les structures qui ont accepté de partager leur expérience sont vivement remerciées :

Asimat (948 personnes) en Grand Est, association spécialisée dans le service de soins infirmiers à domicile et le service à domicile.

Linevia (215 personnes) en Bretagne, entreprise de transport routier de voyageurs.

Forbo (372 personnes) site de Reims en Grand Est avec la production de sols pvc et de dalles de moquette.

GRDF (1 200 personnes) sur le périmètre Centre-Ouest, avec l'exploitation du réseau de distribution de gaz.

Sergic (700 personnes en France) basé en Hauts-de-France, entreprise qui propose des services immobiliers.

Maquette & graphisme : Corinne Berry - Billant

Coordination éditoriale & secrétariat de rédaction : Béatrice Sarazin

Anact 92, avenue Thiers - CS 800 31 - 69457 Lyon cedex 06