

## RELATIONS PROFESSIONNELLES : cadre légal, posture managériale

Intervention du groupe [EGAE](#)

Léonor Guénoun - Formatrice – Consultante

### Mécanismes de la mise en place des violences

Une étude empirique de plusieurs situations de harcèlements/violences au travail fait apparaître une convergence dans le mécanisme de glissement.

1. **Isolement** de la personne – mise en place d’une relation privilégiée, phénomène d’exclusivité relationnelle – la personne ne tisse pas spécialement d’autres liens avec les autres membres de l’organisation
2. **Dévalorisation** - déstabilisation : ambivalence de la relation : comportements et remarques qui vont faire baisser l’estime de soi en renvoyant des images négatives
3. **Inversion de la culpabilité** (*tu t’habilles comme ça, donc c’est normal que je te fasse des remarques...*) : faire peser la responsabilité des violences sur la personne qui les reçoit
4. **Menaces** de conséquences sur la situation personnelle (abandon, sanction, ...) dans le but d’exercer une pression
5. Aboutissement de la mise à l’isolement (psychologique et physique) / le prédateur **assure son impunité** grâce à une image parfaite aux yeux de la société extérieure - la victime ne peut légitimement pas faire apparaître ses problèmes puisqu’elle est la seule à vivre cette violence

Mécanisme instaurant un système d’emprise (domination intellectuelle ou morale)

### Les obligations employeurs, repères...

- **Protéger :**

« L’employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés »

[Article L. 4121-1 du Code du travail](#) - [Décret du 28 mai 1982](#)

- **Prévenir :**

« L’employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les faits de harcèlement sexuel, d’y mettre un terme et de les sanctionner ».

[Article L. 1153-5 alinéa 1 du Code du travail](#)

- **Traiter :**

« Lorsque des faits constitutifs d’une violence sexuelle ou sexiste sont signalés par un agent, l’administration doit dans les délais les plus brefs procéder à une enquête interne »

[Circulaire de mars 2018](#) sur la prévention du harcèlement sexuel dans la fonction publique

- **Signaler :**

« Les administrations, collectivités et établissements publics mettent en place [...] un dispositif de signalement qui a pour objet de recueillir les signalements des agents qui s’estiment victimes ... »

**Article 40 du code de procédure pénale : une obligation des fonctionnaires**

« Toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs. »

En situation de responsabilité d'établissement  
prévenir – détecter – agir et gérer

Prévenir

**Des leviers (collectage d'idées)**

- Campagne d'info via affichage / plaquette
- Référent désigné au sein de l'établissement
- En parler en réunion
- Procédure de signalement
- Formation collective
- Création de temps et d'espace dédié
- Règlement intérieur - charte
- Intégrer les représentants du personnel dans la prévention
- Identification des personnes ressources : médecine du travail, ressources humaines,...
- Agencement des locaux (pour éviter les zones d'isolement)
- Inclure dans la Prévention des risques

**= en faire un sujet au sein de l'organisation**

Casser les tabous et la chaîne du silence

• **Formation / sensibilisation :**

*Pour qui ?* : à l'adresse de différents niveaux de personnes (direction - encadrement intermédiaire – équipe élargie -... ) :

*Objectif* : créer une culture commune de l'égalité pour avoir un référentiel commun de ce qui est possible de faire ou pas

• **Communication :**

*Comment* : affichage - réunion - outils de la structure (charte, règlement, contrat, entretien annuel...)

*Objectif* : envoyer un signal de prise en compte et informer

• **Disponibilité :**

*Comment* : se rendre disponible (emploi du temps), identifier/isoler un temps, un créneau dédié : inscrire dans des temps communs, des temps ouverts/réservés - être en posture d'écoute

• **S'entourer ou se documenter :**

*Comment* : des assos ressources (la [MIPROF](#) – le groupe [EGAË](#)) - des outils (le [violentomètre](#))

• **Un comportement exemplaire :**

De la part des équipes de direction : pour renvoyer un signal fort aux équipes enseignantes

De la part des enseignants : conscience de l'impact du comportement des adultes dans la construction des ados (notamment)

Il n'y a pas de profil type des victimes et auteurs des violences au travail. La prévention du risque pour éviter le danger, est un des meilleurs leviers pour faire avancer la question dans les organisations.

### Détecter

- **Poser la question** (de manière frontale) :

Lors des entretiens annuels de manière systématique (*pour en faire un sujet au sein de la structure*)

En cas de remarque de signaux faibles (*absentéisme, isolement, manque d'investissement, propos évasif dans les conversations,...*)

- **Être attentif, en vigilance :**

Aux « signaux faibles » : changement de comportement (*absentéisme, changement physique, comportement agressif, démotivation, isolement, manque d'investissement, propos évasif dans les conversations,...*)

Aux changements dans la vie personnelle : identifier les personnes à risques ou dans des situations transitoires de vulnérabilité (*grand changement personnel, divorce, deuil,...*)

Attentif aux personnes potentiellement concernées par une discriminations possible ([critères de discriminations](#))

- **Prendre au sérieux**

Alerte et signalement : partir du principe que la rumeur peut être une information à vérifier : pour casser la rumeur/ faire apparaître un problème

### Réagir et traiter

Quelques exemples de situations et de possible réaction de la part de la hiérarchie

- Agissement sexiste : *recadrage*
- Agissement sexiste à connotation sexuelle : dose de risque ? première fois ? l'info seule ne suffit pas, il faut savoir si c'est la 1ère fois que cela arrive = *enquête*
- Harcèlement sexuel environnemental = signalement - enquête - article 40 si besoin
- Agression sexuelle : enquête urgente - signalement urgent - article 40

### L'enquête interne

- Information de la personne mise en cause
- Mise en place éventuelle de mesures conservatoires (en parallèle : information des représentant-e-s du personnel)
- Entretiens avec les personnes ayant signalé, les témoins et la personne mise en cause
- Rédaction d'un rapport d'enquête

Le rapport peut entraîner une procédure (si les faits sont avérés)

## Les procédures

3 procédures indépendantes, cumulables, sur des temporalités différentes et dont les résultats peuvent grandement différer.

- Procédure **disciplinaire** :  
l'employeur sanctionne une faute  
*Déclenchée* par un signalement auprès des services RH ou direction – procédure menée par l'employeur – la *personne visée* par la « plainte » est mise en cause = menée dans le cadre du travail
- Procédure **pénale** : l'état punit une infraction  
*Déclenchée* par une plainte ou un « article 40 » auprès de la gendarmerie ou du procureur - procédure *menée* par le procureur (alias l'État) – la *personne visée* par la « plainte » est mise en cause
- Procédure **civile** : la victime demande réparation  
*Déclenchée* par un recours auprès du Tribunal administratif (public) ou Prud'hommes (privé) – procédure *menée* par la victime – l'employeur est mis en cause

Pour aller plus loin : la [protection fonctionnelle](#)

## Les sanctions disciplinaires

Les sanctions disciplinaires concernent l'ensemble des violences commises au travail. Du cadrage à la révocation, 4 groupes de sanctions, proportionnés à la gravité des faits.

## Accueillir la parole

- Une posture empathique / non-jugement  
Avoir conscience de l'état d'esprit dans lequel la personne victime vient relater les faits ou entamer une première phase de dialogue : sentiment général de peur (représailles, jugement, pression externe, de déranger, de ne pas être crue, d'être mal accueillie, pour elle-même pour le/la collègue mis en cause,...)  
S'écrire des éléments de langage pour soi, les situations exposées pouvant être parfois déstabilisantes et le cerveau pouvant mettre en place des mécanismes de « non-écoutes »
- Lever les peurs  
En exposant factuellement les possibilités de recours  
Garantir l'anonymat  
S'engager à apporter une réponse dans un délai donné (2-3 jours)

## Mémo

Etre dans une posture d'écoute active sans jugement (*ne pas relativiser / minimiser / exagérer / submerger la personne de questions*)

Ne pas proposer une médiation entre agresseur et victime

Penser à produire un rapport ou un écrit (*pour un signalement*)

Dans le cadre des relations profs-élèves, comment évoquer le rapport au corps :

- **Créer le débat dans l'équipe pour ouvrir le dialogue**

1\_ Une question : est ce qu'il est obligatoire d'avoir un contact physique dans le cadre pédagogique ?

2\_ Avoir de nouvelles approches : inventer collectivement de nouvelles manières « non contact » ?

3\_ Rappeler la posture adulte référent et responsable par rapport aux ados / enfants (en pleine construction, et donc vulnérable)

4\_ des règles de comportement de l'enseignant qui ne varient pas d'une semaine à l'autre (constance d'humeur et d'approche pédagogique)

- **Instaurer un dialogue systématique**

1\_ En début d'année : Prévenir les élèves de la possibilité de contact dans le cadre pédagogique

Prévenir les élèves de mise en situation amenant à un climat potentiellement malaisant (théâtre)

2\_ Au moment où : prévenir les élèves que cela va arriver et dire ce que l'on va faire et pourquoi

3\_ Si : informer si toutefois : un contact/un cours met mal à l'aise, prévenir les personnes des canaux à mobiliser (direction, pairs, profs, délégué,...)

- **Créer un cadre**

Instaurer une culture de la prévention et de la libération de la parole.

Reconnaître la difficulté de l'enjeu et examiner cela en mobilisant l'intelligence collective d'une équipe

## Foire aux questions

*Comment un prof peut faire remarquer à une élève que sa tenue est inappropriée (décolleté en cours de danse par exemple ?) sans être traité de sexiste ?*

Le règlement intérieur peut être un levier pour border les tenues adaptées à chaque situation artistique et pédagogique

*Dans les règlements intérieurs, on évoque souvent "tenue correcte"...*

L'appréciation étant trop large et subjective, il est peut-être nécessaire de préciser

*Est-ce que le règlement intérieur s'applique à tous ?*

Tous ceux qui fréquentent l'établissement sont soumis au règlement intérieur donc à des procédures internes potentiels

*Les entretiens de « cadrage » sont-ils en présence d'un tiers ?*

Oui, à la demande de la personne reçue, c'est possible

*Si l'auteur présumé est un artiste venu dans la journée pour une master-class et qu'il a eu des propos sexistes à l'attention d'un agent ?*

Il était donc sous contrat .... Donc lié à la collectivité de fait, les mêmes règles s'appliquent (enquête interne possible)

La procédure pénale est possible même s'il n'est plus sous contrat

*Comment réagir à un courrier anonyme, par boîte aux lettres...*

Si signalement anonyme avec désignation de personnes mises en cause : possibilité d'ouvrir une enquête interne

Si signalement totalement anonyme avec évocation de faits sans précision : complexe...

*Si les faits présumés se déroulent entre agents mais hors du lieu ou du temps de travail*

Si les faits ont des conséquences sur l'ambiance de travail ou sur le travail de l'agent victime, une enquête est possible.

*Un enfant mineur se confie au professeur d'un agissement violent à la maison : ?*

Des infos par [ICI](#)

*Comment répondre à un enseignant qui nous dit : si je ne peux plus enseigner avec les modalités pédagogiques que j'ai mis des années à construire, qui sont sans ambiguïté et n'ont jamais posé de problèmes, je me sens fragilisé et "harcelé" ?*

Renvoyer vers la définition légale du harcèlement / Renvoyer à la fragilisation de l'enseignant qui peut être avéré en cas de dépôt de plainte, donc de la nécessité de se prémunir.

*Que dit la loi dans le cadre de relations personnelles (sexuelles ou amoureuses) entre professeurs et élève majeur.e*

Les relations sexuelles entre personnes majeurs et consentantes, même avec une relation prof/élève, ne sont pas légalement interdites.

Vigilance sur : l'influence, l'ascendance de l'enseignant.e

Rappeler la posture professionnelle nécessaire dans le cadre de fonction d'enseignement

*La difficulté étant que les sujets d'études, en art, touchent nécessairement aux émotions, au sensible, au subjectif, voire aux sentiments...*

Importance de ne pas rendre poreux les différents temps : le temps du cours peut générer des tensions liées à la création artistique mais dès lors que le cours est fini, les tensions doivent disparaître automatiquement

*La question des violences éducatives ou de l'emprise éducative Versus exigence et rapport maître/élève*

Nécessité de dissocier emprise et admiration : si effacement de la personnalité, c'est un phénomène d'emprise. Alerte sur les périodes de fragilité que peuvent traverser les adolescents où la frontière entre emprise et admiration est ténue.

L'utilisation du violentomètre peut être un levier de prise de conscience

Une remarque : au vu de l'anonymisation et du devoir de réserve, il est difficile voire impossible de « capitaliser » avec les équipes sur des difficultés rencontrées / de cas traités

Quelques ressources transmises par les collègues présents :

- [Charte éthique et déontologique des écoles cirque](#) (intéressante par rapport aux questions de règles et limites pour prévenir les dérives)
- Que penser... ? A propos de la [relation d'emprise en éducation](#)
- [Guide](#) de prévention des situations de violences dans la fonction publique territoriale