



Gleichstellung der Geschlechter
Nationales Forschungsprogramm NFP 60
Egalité entre hommes et femmes
Programme national de recherche PNR 60
Gender Equality
National Research Programme NRP 60

www.snf.ch

Harcèlement sexuel sur le lieu de travail : qui harcèle qui, comment et pourquoi ? Une meilleure compréhension pour une meilleure prévention.

Résumé des résultats principaux du projet – version longue.

Equipe du projet

Prof. Franciska Krings, Marianne Schär Moser et Audrey Mouton

Avec la collaboration d'Anita Testa Mader, Silvia Strub et Sabrina Guidotti

Contacts

Prof. Franciska Krings
Faculté des Hautes Etudes Commerciales (HEC)
Universität Lausanne
Quartier UNIL-Dorigny
Bâtiment Internef
1015 Lausanne
Tel: 021 692 20 48
E-Mail: franciska.krings@unil.ch

Marianne Schär Moser
Forschung und Beratung
Wasserwerksgasse 2
3011 Bern
Tel : 031 311 56 54 / 079 717 14 72
E-Mail: schaer@schaermoser.ch

Novembre 2013

Contexte, cadre théorique et méthodologie

Malgré de nombreuses études scientifiques et dans le domaine de la pratique portant sur le harcèlement sexuel sur le lieu de travail (HS), de nombreuses lacunes persistent et il est aujourd'hui nécessaire de les combler. Ce projet de recherche a comme ambition de développer une meilleure compréhension de ce phénomène afin de proposer, sur la base de résultats concrets et scientifiquement construits, des recommandations pratiques favorisant une prévention durable et utile à tous et à toutes.

Le cadre théorique de notre recherche est ancré dans des modèles interactionnels – incluant l'environnement de travail et des facteurs personnels – afin d'expliquer les antécédents et les conséquences du HS. De ce fait, tant des facteurs organisationnels (p.ex, climat au travail ou politique d'entreprise face au HS) qu'individuels (p.ex la biographie des personnes concernées, traits de personnalités et motivations des auteur-e-s) ont été inclus dans notre recherche et ont été analysés transversalement.

L'article 4 de la loi sur égalité entre hommes et femmes (LEg) définit le HS comme incluant tous les comportements importuns de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle et portant atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail. Cette définition juridique est à la base de cette étude et indispensable pour favoriser l'inscription de ses résultats dans la pratique.

Le projet de recherche inclut quatre modules :

- *Module 1 - Risque et prévalence du HS* : s'appuyant sur les données disponibles de la Suisse alémanique et de la Romandie (Strub & Schär Moser, 2008,) ce premier module propose une évaluation du risque et d'ampleur du HS en Suisse italienne.
- *Module 2 - Du point de vue des entreprises* : à travers 9 études de cas (méthodologie multiple) menées dans des entreprises suisses, cette deuxième partie s'intéresse plus particulièrement aux différents points de vue du HS existant dans les entreprises.
- *Module 3 - Du point de vue des victimes* : ce module saisit les antécédents et les conséquences du HS du point de vue des victimes à travers des entretiens approfondis.
- *Module 4 - Du point de vue des auteur-e-s* : cette partie s'intéresse aux antécédents des comportements potentiellement importuns au sein des organisations et à leur perception au quotidien. Un questionnaire national anonyme nous a permis de comprendre le point de vue de tou-te-s les employé-e-s.

Un groupe composé de 12 représentant-e-s actif-ve-s dans le domaine du HS (organismes fédéraux et d'égalité, syndicats, organisations patronales, organisations féminines et personnes spécialisées) a accompagné ce projet. Ce groupe d'accompagnement a été d'une importance centrale pour la réussite de ce projet et son ancrage dans la pratique.

Les collectes de données se sont déroulées dans les trois régions linguistiques de la Suisse. Grâce à un partenariat de projet avec la Société suisse des employé-e-s de commerce du Tessin SIC Ticino, la réalisation du projet dans la Suisse Italienne a été garantie par des personnes faisant part du tissu local. Ceux-ci vont également participer au transfert des résultats dans cette région.

Vue d'ensemble sur les résultats des modules

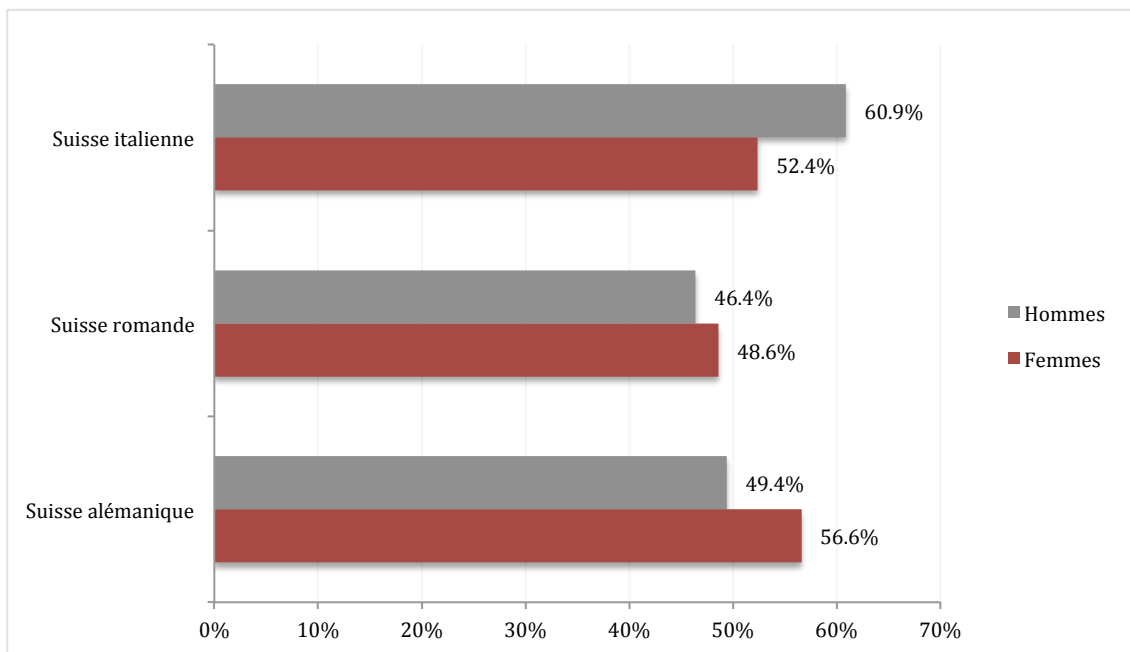
Module 1 : Risque et prévalence du harcèlement sexuel sur le lieu de travail

En 2008, l'étude de Strub et Schär Moser s'est intéressée aux risques et à la prévalence du HS. Pour ce faire, un sondage téléphone, auprès de 2'020 employé-e-s, a été conduit en Suisse alémanique et en Suisse romande. Le premier module de cette recherche a comme objectif, grâce à un échantillon représentatif de 400 employé-e-s, de compléter cette partie quantitative.

Risque : Comportements potentiellement importuns.

Quelle que soit la région linguistique considérée, les comportements potentiellement importuns sont répandus. Au Tessin, un peu plus de 2/3 de la population active dit avoir été confrontée à

au moins un comportement potentiellement importun au cours de son parcours professionnel. En Suisse alémanique et en Romandie, la moitié de la population est concernée (voir graphique 1).



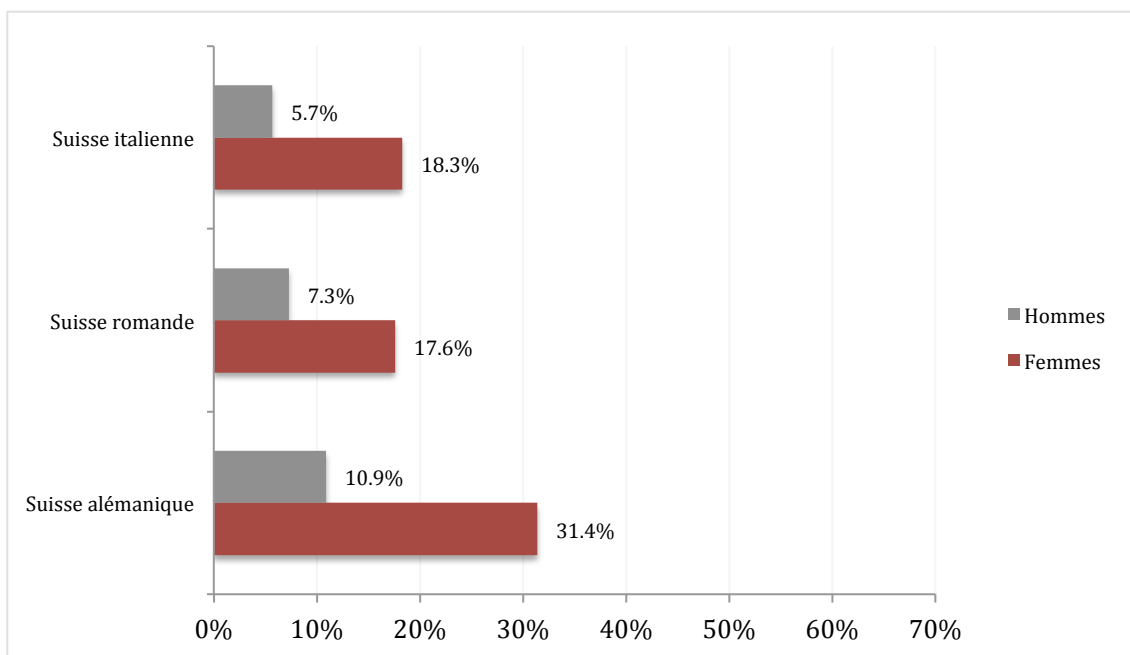
Graphique 1: Proportion des employé-e-s ayant vécu un comportement potentiellement importun au cours de leur vie active dans les trois régions linguistiques. Sources : Enquêtes HS sur le lieu de travail (2007 et 2010)

Au Tessin, les hommes reportent avoir vécu légèrement plus d'incidents que les femmes, même si cette différence n'est statistiquement pas significative. En revanche, les femmes romandes et alémaniques disent être plus souvent confrontées à ces comportements que les hommes de ces mêmes régions linguistiques. La plus grande prévalence de comportements potentiellement importuns est due à la confrontation fréquente avec des plaisanteries dégradantes sur femmes, hommes et homosexuel-le-s ou des blagues et remarques obscènes. A noter que ces comportements sont fréquents dans toutes les régions linguistiques mais sont beaucoup plus prononcés au Tessin. Pour les autres comportements, les pourcentages sont pratiquement les mêmes selon les régions considérées.

Plus de la moitié des comportements rapportés ont été perpétrés par des hommes seuls ou en groupe. Dans $\frac{1}{4}$ des situations, les auteur-e-s sont à la fois des hommes et des femmes et dans moins d'un sixième des cas, des femmes seules en sont à l'origine. La majorité du temps, les auteur-e-s sont des collègues de travail. Pour les femmes, et plus particulièrement pour les femmes au Tessin, les client-e-s sont également souvent les auteur-e-s des comportements.

Prévalence : sentiment subjectif

La perception subjective de harcèlement, est au cœur de la définition juridique du HS. Chez les femmes, 31% des employées alémaniques et 18% des employées de Suisse romande et italienne disent d'avoir été harcelées sexuellement au cours de leur parcours professionnel. Chez les hommes, 11% des employés alémaniques disent y avoir été confrontés, contre 7% des employés romands et 6% des employés tessinois (voir graphique 2).



Graphique 2: Sentiment subjectif – proportion des employé-e-s qui se sont déjà senti-e-s touché-e-s par le HS, en %. Sources : Enquêtes HS sur le lieu de travail (2007 et 2010)

Le pourcentage de personnes ayant été confronté à un comportement potentiellement importun est beaucoup plus grand que celui des personnes qui se sont senties harcelées, cela dans toutes les régions linguistiques. Ceci signifie qu’une grande partie des comportements potentiellement importuns rapportés ne sont pas considérés comme du HS. Cette constatation est particulièrement vraie pour les hommes tessinois : s’ils se disent être les plus confrontés à ces comportements à risque, ils se sentent moins harcelés sexuellement sur leur lieu de travail.

Module 2 : Etude de cas dans les entreprises

Des études de cas ont été menées dans 9 entreprises (CH alémanique: 5 ; CH romande : 2 ; CH italienne : 2) afin de saisir comment le thème du HS est traité dans la stratégie de l’entreprise et dans le travail au quotidien. Pour ce faire, une méthodologie multiple a été choisie, incluant des entretiens avec les ressources humaines (n=9), des discussions de groupe avec les employé-e-s (n = 116) et un questionnaire destiné aux cadres (n=348).

Les études de cas permettent d’établir, dans les trois régions linguistiques, une vue détaillée de la manière dont les entreprises traitent le thème du HS. Au final, 4 stratégies différentes adoptées par les entreprises – deux d’entre elles pouvant être considérées comme représentant un risque (stratégies B et D) – ont été mises en lumière par les analyses :

- *Stratégie A - Parée face à l’improbable*: Tant l’ampleur que les risques face au HS sont estimés par l’ensemble de l’entreprise comme étant extrêmement faibles. L’ensemble des acteur-e-s ne mentionne presque pas de comportements potentiellement importuns. Mais toutes et tous s’accordent à penser que l’entreprise serait prête à faire face à un cas de HS futur.
- *Stratégie B - Existence d’autres problèmes*: L’entreprise est consciente que des comportements potentiellement importuns et du HS peuvent apparaître. Néanmoins, parce qu’il existe des problèmes plus urgents, l’entreprise espère que ces problèmes seront résolus individuellement et qu’il n’y aura pas de problèmes plus graves.
- *Stratégie C - Cela malheureusement peut arriver – et on y fait face*: Les entreprises savent que des cas de HS peuvent se produire et en ont déjà fait l’expérience. Elles sont actives face à ce phénomène et cela est reconnu au moins par une partie des collaborateurs/-trices ou cadres.
- *Stratégie D - Pas de problème – si jamais, on trouvera surement une solution*: Les ressources humaines supposent un risque et une prévalence du HS minimales alors que les employé-e-s ou cadres rapportent vivre ou observer des comportements potentiellement importuns.

Mais comme la direction des ressources humaines estime que toutes les dispositions nécessaires ont d'ores et déjà été prises, une approche proactive contre le HS est considérée par celle-ci comme inutile.

Dans un cas concret, les facteurs à risque ou les protections face au HS sont différents d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, l'existence d'un règlement contre le HS ne semble, en général, n'avoir que peu d'importance. Les règlements ne sont fréquemment pas connus ou implémentés et par conséquent, ne peuvent pas avoir d'effet préventif. Une réaction rapide de l'entreprise est pourtant efficace suite à l'apparition d'un cas concret de HS. Par ailleurs, toutes les RH interrogés affirment qu'ils agiront vite le cas échéant. Lorsque l'expérience montre qu'effectivement, la réaction est rapide et que les employés font confiance à leur entreprise pour d'autres raisons, ceci constitue un facteur de protection très performant et rassurant.

Les entreprises étudiées sont toutes soit moyennement avancées, soit très avancées dans le domaine de l'égalité des chances entre les deux sexes. Les entreprises qui sont considérées comme moyennement avancées seront plus associées à la stratégie D. Une stratégie à risque est également suivie par les entreprises ayant une tolérance plus élevée face aux comportements. Enfin, dans une telle situation, les personnes sensibles aux comportements potentiellement importuns se verront dans l'incapacité de travailler ou d'être employé-e-s dans une entreprise trop tolérante, réduisant ainsi, pour cette dernière, le capital humain potentiellement disponible sur le marché du travail.

D'une manière générale, la culture d'entreprise est locale, autrement dit, chaque unité a sa propre culture. En conséquence, le ou la responsable sur place joue un rôle central car c'est lui/elle qui décide d'agir rapidement (ou non) suite à l'apparition d'un comportement à risque. Ce défi est d'autant plus difficile à relever par les responsables lorsque l'entreprise est répartie géographiquement en plusieurs lieux ou qu'elle est composée de plusieurs unités s'étant développées indépendamment les unes des autres.

Les résultats de l'enquête destinée aux cadres dans les 9 entreprises démontrent que les cadres observent fréquemment les comportements potentiellement importuns et qu'ils les jugent comme étant négatifs. Ils ont donc conscience du problème et ne considèrent pas ces comportements comme étant de simples plaisanteries, bonnes pour l'ambiance au travail ou comme des comportements inoffensifs sans conséquences. Mais, malgré tout cela, les cadres – et plus spécialement les cadres masculins – ne voient pas la nécessité d'agir dans le domaine du HS. Ils estiment également que leur entreprise est, de manière générale, moins touchée par le HS que les d'autres organisations comparables. Cette perception représente un défi important pour la prévention.

Un point promettant pour la prévention est la culture d'entreprise : lorsque cette dernière est caractérisée par le respect mutuel et le leadership ainsi que des principes généraux basés sur l'éthique, les comportements potentiellement importuns et le HS sont moins fréquents.

Module 3 : La perspective des victimes

A travers des entretiens semi-structurés avec des personnes touchées par le HS, l'étude a cherché à clarifier les points de vue des victimes à propos de l'apparition du HS, des différentes évolutions des situations de harcèlement, des réactions et des conséquences du HS. Afin de trouver des personnes acceptant de témoigner de leur vécu, un appel a été lancé via plusieurs canaux de communication. Ces appels tenaient en compte que de nombreuses personnes ne considéraient pas leur situation comme étant du HS et par conséquent, ils évoquaient avant tout des comportements potentiellement importuns gênant. Au final, 38 femmes ont été interviewées dans les trois régions de Suisse (CH alémanique: 19, CH romande: 10, CH italienne: 9). Malgré nos efforts pour recruter des hommes, aucun n'a souhaité témoigner.

L'ensemble des entretiens effectués donne un aperçu exhaustif des incidents et des situations auxquels les personnes peuvent être confrontées. L'influence de l'organisation ressort clairement: un soutien affiché de l'entreprise améliore positivement et fortement le

développement de la situation du HS alors qu'un manque d'aide ou qu'un support inadapté à la situation peuvent avoir que des conséquences extrêmement néfastes. Les femmes interviewées quant à elles expliquent généralement les événements passés par la personnalité même de l'auteur, évoquant des hommes perturbés, obsédés par le pouvoir, solitaires ou simplement très aventureux.

Partant de la perspective des femmes interviewées, trois stratégies mises en place pour faire face à la situation vécue peuvent être soulignées :

- *Stratégie A : Tenir et attendre* : Les victimes ne réagissent pas face au HS, les tolèrent et essaient de tenir face à ces comportements. Les situations peuvent ainsi évoluer différemment. Cette stratégie peut s'avérer être efficace lorsque la fin de la situation de HS est prévisible. Mais elle peut conduire également à une escalade des comportements.
- *Stratégie B : S'aider soi-même* : Les victimes sont actives et recherchent elles-mêmes une solution qui ne nécessite pas l'intervention d'une tierce personne. Cette stratégie est efficace uniquement lorsque l'auteur des comportements se rend compte du caractère néfaste de son comportement. Mais si cela n'est pas le cas, il reste qu'à la victime que la solution de quitter son emploi immédiatement, avec l'ensemble des conséquences négatives connues que cela peut avoir la carrière professionnelle.
- *Stratégie C : Recherche de soutien* : Les victimes recherchent une aide externe, soit au sein de leur entreprise ou, en partie, dans des organismes externes. Cette stratégie est couronnée de succès uniquement lorsque les entreprises répondent de manière adéquate à cette demande ou que les organismes externes impliqués sont compétents face à la question du HS.

Les conséquences pour un grand nombre de femmes sont nombreuses et touchent à la fois leurs sphères professionnelles, privées et la santé. Au contraire, la majorité des auteurs du HS ne doivent pas faire face à des conséquences négatives : la probabilité que les auteures continuent de travailler comme avant dans l'entreprise est beaucoup plus grande que la probabilité de celle des victimes. En effet, si un peu plus de 60% des victimes ne travaillaient plus dans l'entreprise suite aux événements, seuls 6 auteurs ont, quant à eux, quitté leur emploi.

La vue d'ensemble des résultats permet de décrire les facteurs favorisant une évolution vers une solution constructive et ceux qui, au contraire, accentuent les conséquences négatives. :

- Les facteurs favorisant une solution constructive sont la présence d'une personne compétente face à la question du HS au sein de l'entreprise, prenant les préoccupations des employé-e-s au sérieux, l'existence d'un soutien fort dans la sphère professionnelle et/ou privée des victimes et une grande confiance en soi. Dans les petites entreprises ou pour des cas extrêmement graves, les organismes externes compétents jouent un rôle important. Enfin, une réaction rapide et directe, tant vis-à-vis de la personne cherchant un soutien que de l'auteur des comportements, favorise une solution constructive.
- Les risques s'accroissent lorsque les supérieur-e-s ne sont pas à la hauteur de la situation ou que les organismes spécialisés sont non-existants ou incompetents. Un environnement de travail sexualisé dans lequel se mélangent les sphères privées et professionnelles, un faible taux de femmes dans le personnel, ou des harceleurs se trouvant dans une position hiérarchique supérieure ou en compétition professionnelle avec la victime sont également des facteurs à risque.

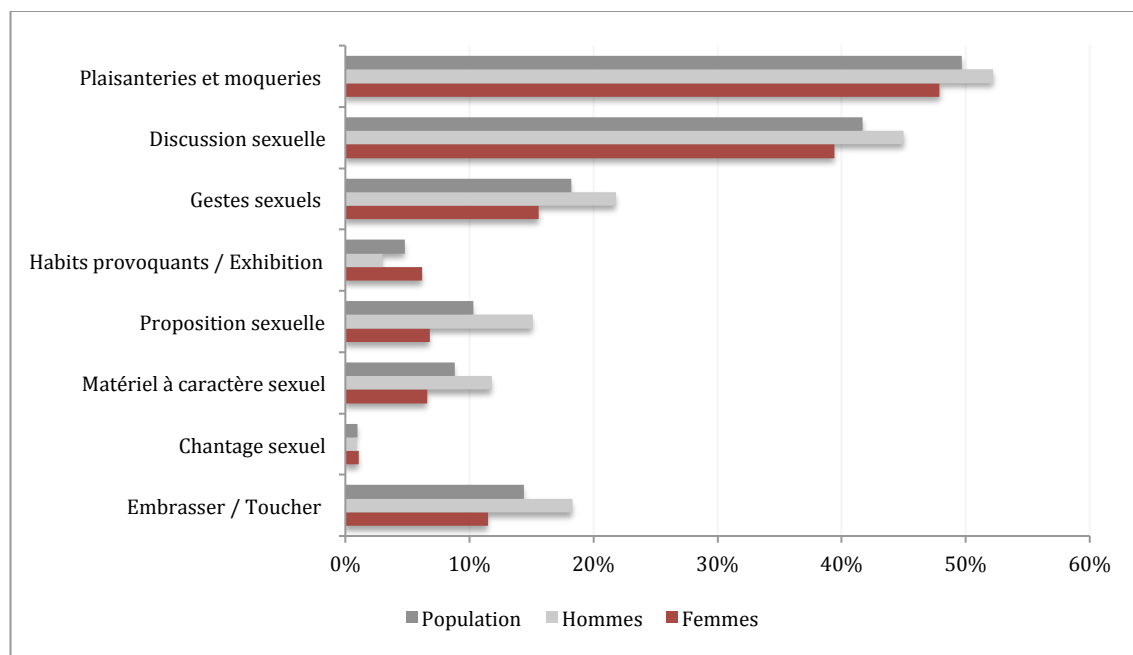
Module 4 : La perspective des auteur-e-s

Afin de comprendre qui sont les auteur-e-s des comportements potentiellement importuns et les antécédents possibles à la mise en place de ces derniers, un questionnaire anonyme a été développé et envoyé aux employé-e-s dans les trois régions linguistiques. Il était demandé aux répondant-e-s à quelle fréquence ils avaient montré certains comportements, reconnus comme étant des comportements potentiellement importuns, au cours de l'année précédente sur leur lieu de travail. De plus, le questionnaire incluait les aspects suivants :

- a) Le contexte organisationnel : quel est l'importance du contexte organisationnel et des caractéristiques de l'emploi dans la mise en place des comportements potentiellement importuns? L'accent était mis ici sur la perception de l'environnement de travail, la gestion du personnel et la culture d'entreprise.
- b) La personnalité : quel est le rôle de la personnalité dans la mise en place d'un comportement importun ? Plus particulièrement, le narcissisme ainsi que l'estime de soi, traits souvent associés aux comportements agressifs, ont été pris en compte.
- c) Identité sociale : quel est le rôle de l'identité et des attitudes envers le sexe opposé pour les comportements potentiellement importuns ? Il est question ici de l'importance accordée au fait d'être un homme ou une femme et de la réaction qu'il peut découler lorsque le statut est malmené ou menacé.

821 personnes (58% de femmes) ont complété le questionnaire. Les Suisses alémaniques représentent la majorité des participants (60%), suivis des Romand-e-s (31%) puis des Tessinois-e-s (9.1%).

Globalement, 68% des participant-e-s disent avoir montré au moins un comportement potentiellement importun au cours de ces 12 derniers mois, tous comportements confondus. Les femmes (66%) sont un peu moins nombreuses à avouer un de ces comportements que les hommes (71%). La fréquence de chaque comportement est résumée dans le graphique 3.



Graphique 3 : Proportion (en %) des femmes et des hommes qui ont montré des comportements potentiellement importuns au cours de l'année précédente au travail.

Les répondants ont également évalué l'impact de chaque comportement dans le graphique 3 sur l'ambiance au travail. Les résultats montrent que tous les répondant-e-s estiment que les comportements proposés ont des effets néfastes. Si l'appréciation des comportements est un peu meilleure chez les personnes avouant avoir mis en place des comportements pendant les 12 derniers mois, elles les considèrent néanmoins comme étant toujours négatifs pour l'ambiance au travail. Ce résultat suggère que les auteur-e-s de comportements potentiellement importuns ont conscience de l'inadaptation de leurs actes dans le contexte professionnel.

A l'aide des analyses statistiques multivariées, différents modèles explicatifs ont été testés pour mettre en exergue les facteurs les plus liés à la probabilité de montrer des comportements potentiellement importuns. En général, les traits de personnalité (narcissisme et estime de soi) jouent un rôle négligeable. Il en va de même pour l'existence d'un règlement clair et spécifique contre le harcèlement sexuel : L'existence, ou non d'un règlement n'est pas liée à la probabilité

de mettre en place des comportements potentiellement importuns. Les facteurs suivants sont, au contraire, des antécédents importants :

- *Climat sexualisé de travail*: Les individus travaillant dans un milieu professionnel où l'atmosphère est très sexualisée (comme par exemple où les insinuations sexuelles sont quotidiennes) relatent plus de comportements potentiellement importuns.
- *Pour les femmes – Côté des hommes au quotidien* : Les femmes travaillant majoritairement avec des hommes ont plus tendance à montrer des comportements potentiellement importuns.
- *Pour les hommes – Identité et attitudes envers les femmes et les hommes au travail*: Les hommes qui s'identifient fortement avec le groupe des hommes et qui, dans un même temps, estiment que les femmes prennent le pouvoir des hommes sur leur place au travail, montrent plus de comportements potentiellement importuns.

Conclusion et recommandations

Vue d'ensemble des résultats

Les résultats des différents modules convergent à bien des égards. Ils montrent que le HS est répandu (Modules 1, 2 et 4), qu'il concerne à la fois les hommes et les femmes – même si ces dernières y sont plus souvent confrontées – et que les hommes et les femmes peuvent être, dans une mesure similaire, à l'origine des comportements potentiellement importuns (Modules 1 et 4). En outre, les résultats montrent que les entreprises, les cadres (Module 2) et les employé-e-s (Modules 2, 3 et 4) s'entendent sur le caractère nuisible de ces comportements et à juste titre : les conséquences de ces comportements pour les victimes sont souvent graves, tant sur le plan professionnel que privé (Module 3).

Les différences claires entre les hommes et les femmes se trouvent principalement dans le sentiment subjectif : les femmes s'estiment plus touchées que les hommes par le HS (Modules 1 et 3). Toutefois, il n'existe que peu de différences entre femmes et hommes lorsque l'intérêt est porté sur l'expérience qui est faite par chacun des sexes des comportements potentiellement importuns : la moitié des hommes et des femmes interrogé-e-s ont été confronté-e-s au cours de leur carrière au moins une fois à des comportements potentiellement importuns (Module 1).

Il existe également un consensus entre les deux sexes sur ce qui est considéré ou non comme étant un comportement de HS ou non (Module 2) : l'ensemble des comportements, qu'il s'agisse des blagues sexistes, des attouchements ou des promesses d'avantages en cas de faveur sexuelle, a été jugé comme étant du harcèlement par les cadres hommes et femmes. De même, tous les comportements ont été évalués comme ayant des conséquences préjudiciables pour l'environnement de travail (Module 4). Les discussions de groupe ont permis de montrer que les hommes et les femmes ont des perceptions très similaires de la situation au sein de leur entreprise (Module 2).

Pourquoi les hommes et les femmes montrent ces comportements qu'ils jugent pourtant, et à juste titre, néfastes? La connaissance du caractère nuisible du comportement sur le lieu de travail ne semble pas suffisante pour circonscrire un tel comportement. Quels autres facteurs peuvent favoriser ou, au contraire, freiner la mise en place de ce comportement? Les résultats des modules 2, 3 et 4 attirent l'attention sur le rôle central que peut avoir le contexte organisationnel face au HS. L'ambiance sexualisée au travail joue un rôle très important : En effet, lorsque les flirts sont fréquents entre collègues ou que les remarques connotées sexuellement sont considérées comme normales, le risque de HS augmente considérablement. De même, un environnement majoritairement masculin favorise également l'apparition de comportements de HS. Par contre, une culture d'entreprise caractérisée par le respect mutuel et de principes éthiques, est un facteur de protection. L'existence d'une réglementation contre le HS ne joue, quant à elle, qu'un rôle mineur. Les règlements sont souvent inconnus ou du moins, pas mis en œuvre et donc ne peuvent pas développer un effet préventif.

Ces résultats sont en porte à faux avec la vision que peuvent avoir les personnes victimes de la situation qui estiment que ces comportements sont la conséquence directe de la personnalité perturbée de leurs auteurs (Module 3), sentiment partagé par les entreprises (Module 2). Or, l'influence des traits de personnalité souvent associés à des comportements agressifs (narcissisme et estime de soi très élevée) s'avère être, en réalité, relativement limitée (Module 4). Les comportements potentiellement importuns semblent avant tout liés à une combinaison d'attitudes et de perception envers l'autre sexe sur le lieu de travail plutôt que liés à ces traits stables de personnalité.

Les études de cas (Module 2) montrent que le HS (mais également l'égalité) est un thème présent dans les entreprises – ce qui était probablement une condition préalable pour la participation à notre étude. Une partie des entreprises fait généralement preuve d'une attitude proactive face au HS, indépendamment de l'évaluation du risque et de la prévalence. Une entreprise qui choisit une stratégie qui suppose d'attendre qu'un cas se présente avant d'agir joue un jeu périlleux, en espérant que rien n'arrive.

Les cadres locaux jouent un rôle central dans la politique choisie contre le HS. Or les cadres interrogés ne voient pas, la plupart du temps, la nécessité d'agir bien qu'ils observent fréquemment des comportements potentiellement importuns et les jugent nuisibles. Ce dernier point constitue un véritable défi car une prévention n'est possible qu'avec l'aide des cadres locaux.

Recommandations pour la politique et la pratique.

Les résultats de notre recherche contribuent à la désidéologisation de la discussion autour de HS, en proposant des faits au lieu des opinions et en montrant que les hommes et les femmes peuvent être à la fois victimes et auteur-e-s de ces comportements. De plus, nos résultats montrent que, contrairement à des idées reçues, ce n'est ni la personnalité de la victime ni de l'auteur-e mais, au contraire, les facteurs organisationnels qui contribuent largement à l'occurrence et à la gestion du HS. Ces conclusions ont des implications importantes pour la pratique.

Nos résultats suggèrent un certain nombre de recommandations concrètes, pour une meilleure prévention utile à la pratique et à la politique. Ces recommandations ont été élaborées en collaboration avec les membres du groupe d'accompagnement et peuvent donc être considérées comme bien appuyées et pertinentes pour la pratique. Les éléments suivants sont centraux :

- Le thème HS peut déclencher des préjugés et réactions fortes, controversées et idéologiques. Le travail de prévention est plus simple et efficace si le HS est abordé dans un contexte plus large et est traité en parallèle avec d'autres questions centrales auprès des entreprises (p.ex. le respect ; la promotion de la santé ; la promotion de la diversité).
- Les comportements potentiellement harcèlement représentent un risque et ce dernier est reconnu par les entreprises. Néanmoins, les seuils de tolérance sont souvent trop élevés et les réactions trop tardives. Ces points doivent clairement être démontrés aux cadres et aux employé-e-s.
- Les cadres de tous les niveaux hiérarchiques jouent un rôle central dans la prévention. Il est nécessaire qu'ils/elles aient été préparé-e-s à ce rôle (p.ex. avec une formation) et qu'ils/elles en prennent la responsabilité.