

Guide pour les établissements

Prévenir le harcèlement et promouvoir la qualité de vie au travail

*Ce qu'un établissement peut mettre en place
pour protéger les professionnels, les usagers et les familles
et construire un climat de travail sain et durable.*

Gérontosud Humanisud

Organisme de formation certifié Qualiopi

Tous établissements médico-sociaux — Version Avril 2026

⚠ Rappel important

Ce guide est un outil de prévention. Il ne se substitue pas aux obligations légales ni aux procédures de l'établissement.

En cas de harcèlement avéré, se référer aux guides 1 et 2 (Faire face aux situations de maltraitance et de harcèlement) pour les procédures de signalement et de recours.

Références légales : Articles L.1152-1 et L.1153-1 du Code du travail.

Contenu de ce guide

1. Pourquoi prévenir le harcèlement ?
2. Reconnaître toutes les formes de harcèlement
3. Les facteurs de risque
4. Axe 1 — Management et posture de l'encadrement
5. Axe 2 — Organisation, dispositifs et protocoles
6. Axe 3 — Qualité de vie au travail
7. Quand le harcèlement survient — comprendre, accompagner, protéger
8. Grille d'auto-évaluation
9. Plan d'action

1. Pourquoi prévenir le harcèlement ?

Le harcèlement au travail n'est pas un conflit banal qui « finira par se tasser ». C'est un processus destructeur qui atteint la santé, la dignité et la capacité de travail de celui ou celle qui le subit.

Dans le secteur médico-social, ses conséquences sont doubles : il détruit le professionnel, et il dégrade la qualité de l'accompagnement des usagers. Un soignant harcelé ne peut pas prendre soin.

Prévenir le harcèlement, c'est protéger les personnes — et c'est protéger le sens même de notre métier.

Notre conviction : un établissement où il fait bon travailler est un établissement où il fait bon vivre.
La qualité de vie au travail et la qualité de l'accompagnement sont indissociables.

2. Reconnaître toutes les formes de harcèlement

Le harcèlement ne se limite pas aux situations classiques entre collègues ou avec la hiérarchie. Dans un établissement médico-social, il peut prendre des formes que l'on ne nomme pas toujours — et c'est justement parce qu'on ne les nomme pas qu'elles perdurent.

2.1 Le harcèlement entre professionnels

Forme	Manifestations
Harcèlement moral entre pairs	Moqueries répétées, mise à l'écart, rumeurs, dénigrement du travail, refus de collaborer, pressions de groupe.
Harcèlement hiérarchique	Humiliations en réunion, surcharge délibérée, objectifs impossibles, critiques injustifiées et répétées, mise au placard, injonctions contradictoires.
Harcèlement sexuel	Propos ou comportements à connotation sexuelle répétés, gestes déplacés, chantage, environnement hostile.

2.2 Le harcèlement des familles envers les professionnels

Ce n'est pas toujours qualifiable juridiquement de harcèlement. Mais c'est une réalité du terrain qu'il faut nommer clairement.

Forme	Manifestations
Agressions verbales répétées	Insultes, cris, menaces, humiliations devant les usagers ou les collègues. Même pour un incident matériel.
Pression constante	Appels incessants, exigences déraisonnables, surveillance agressive des soins, plaintes systématiques non fondées.
Dénigrement	Remise en cause publique de la compétence, publications sur les réseaux sociaux, menaces de plainte comme outil de pression.

Ce que cela signifie concrètement :

Mme Dupont vient tous les jours crier sur l'équipe parce que sa mère n'a pas été coiffée à l'heure qu'elle souhaitait.

Ce n'est pas « une famille exigeante ». C'est un comportement répété qui dégrade les conditions de travail des professionnels.

Cela doit être nommé, tracé, et traité — avec bienveillance envers tous, mais avec fermeté.

2.3 Le harcèlement entre usagers

En établissement, des usagers peuvent subir des comportements répétés de la part d'autres résidents : insultes, intimidation, vol de nourriture, envahissement de l'espace, moqueries. Ces situations sont souvent minimisées ou attribuées à la pathologie.

Même quand un comportement est lié à une pathologie (troubles cognitifs, désinhibition), l'usager qui le subit souffre réellement. L'établissement a la responsabilité de protéger chaque résident, d'adapter l'environnement et de chercher des solutions — pas de banaliser.

3. Les facteurs de risque

Le harcèlement prospère dans certains terrains. Les identifier, c'est pouvoir agir en amont.

Catégorie	Facteurs
Management	Management autoritaire ou absent. Favoritisme. Non-traitement des conflits. Cadres non formés à la gestion des relations humaines.
Organisation	Flou dans les rôles et responsabilités. Compétition entre services. Absence de procédure de signalement. Communication descendante exclusive.
Conditions de travail	Surcharge chronique. Précarité des contrats. Absence de salle de pause. Horaires imposés sans concertation.
Culture	Loi du silence. Banalisation des « blagues ». « C'est comme ça ici ». Absence de réaction face aux premiers signes.
Relations avec les familles	Absence de cadre clair posé dès l'admission. Pas de protocole de gestion des comportements agressifs. Professionnels non soutenus face aux agressions.

Le harcèlement n'est jamais la faute de celui qui le subit. Mais il peut être favorisé par un environnement qui le tolère.

4. Axe 1 — Management et posture de l'encadrement

Le management est le premier levier de prévention. Un cadre formé, présent et attentif aux dynamiques relationnelles peut détecter et désamorcer les situations avant qu'elles ne dégèrent.

Levier	Actions concrètes
Formation des cadres	Former à la détection des signaux faibles, à la gestion des conflits, à la communication non violente, au cadre légal du harcèlement.
Présence terrain	Être accessible. Observer les dynamiques d'équipe. Détecter les mises à l'écart, les tensions récurrentes, les silences.
Posture d'écoute	Prendre au sérieux chaque signalement. Ne jamais minimiser (« c'est un conflit de personnalités »). Donner un retour.
Exemplarité	Ne jamais utiliser soi-même les méthodes que l'on condamne : humiliation, pression, favoritisme, représailles.
Cadrage des familles	Poser les limites avec bienveillance mais fermeté. Protéger les professionnels face aux agressions répétées. Ne pas laisser un agent seul face à une famille agressive.

Ce que cela signifie concrètement :

Une aide-soignante signale à son cadre que Mme Dupont l'a insultée pour la troisième fois ce mois-ci.

La réponse bientraitante n'est PAS : « Essayez de ne pas la provoquer. »

La réponse bientraitante, c'est : « Je vous entends. C'est inacceptable. Je vais recevoir Mme Dupont pour poser un cadre, et en attendant, vous n'êtes plus affectée seule à cette famille. »

5. Axe 2 — Organisation, dispositifs et protocoles

Les bonnes intentions ne suffisent pas. Il faut des dispositifs concrets, connus de tous, qui rendent la prévention effective.

Dispositif	Contenu et objectif
Procédure de signalement interne	Circuit clair : à qui s'adresser, comment, dans quel délai. Protection du signalant. Retour systématique.
Référent harcèlement	Désigné et formé. Connu de tous. Obligatoire dans les entreprises de 250+ salariés (CSE). Recommandé partout.
Règlement intérieur	Inclure explicitement l'interdiction du harcèlement sous toutes ses formes, y compris les comportements agressifs répétés des familles.
Protocole de gestion des familles agressives	Définir les étapes : entretien de cadrage, courrier d'avertissement, limitation des contacts, signalement si nécessaire.
Médiation	Recours à un médiateur interne ou externe pour les situations conflictuelles avant qu'elles ne dégénèrent.
Enquête interne	Procédure formalisée d'enquête en cas de signalement avéré. Confidentialité, impartialité, délais raisonnables.

6. Axe 3 — Qualité de vie au travail

La QVT n'est pas un luxe ni un bonus. C'est le terreau dans lequel pousse — ou non — le harcèlement. Un établissement où les professionnels se sentent bien est un établissement où le harcèlement a moins de prise.

6.1 Les piliers de la QVT

Pilier	Actions concrètes
Sens du travail	Rappeler régulièrement le sens de la mission. Valoriser l'impact du travail sur les usagers. Associer les équipes aux décisions.
Autonomie	Donner des marges de manœuvre dans l'organisation du travail. Faire confiance. Éviter le micro-management.
Reconnaissance	Dire merci. Nommer ce qui est bien fait. Valoriser l'engagement, pas seulement la performance.
Relations de travail	Espaces de convivialité. Moments informels. Cohésion d'équipe. Gestion rapide des conflits.
Santé au travail	Accès facile au médecin du travail. Détection de l'épuisement. Aménagement des postes si nécessaire.
Équilibre vie pro/perso	Plannings prévisibles. Respect des temps de repos. Souplesse quand c'est possible.

6.2 Pour les professionnels

La QVT, c'est aussi votre affaire :

- Prenez soin de vos collègues comme vous prenez soin des usagers.
- Ne banalisez pas « les blagues » si elles blessent quelqu'un.
- Osez dire quand le climat de l'équipe se dégrade.
- Acceptez qu'un nouveau collègue ne fait pas les choses comme vous — et que c'est normal.
- Consultez le médecin du travail si vous sentez que vous êtes à bout.

7. Quand le harcèlement survient

Malgré tous les efforts de prévention, le harcèlement peut survenir. Ce qui fait la différence, c'est la manière dont l'établissement réagit.

Notre approche est cohérente avec le Cahier de la bientraitance : comprendre avant de juger, accompagner plutôt que punir d'emblée. Mais sans jamais minimiser la souffrance de la personne qui subit.

7.1 Protéger d'abord

La priorité absolue, c'est la protection de la personne qui subit :

- Écouter sans minimiser.
- Mettre en sécurité : adapter les plannings, éloigner les protagonistes si nécessaire.
- Orienter vers le médecin du travail.
- Garantir la confidentialité.
- Donner un retour sur les suites données au signalement.

7.2 Comprendre ensuite

Comprendre ne signifie pas excuser. C'est chercher les causes pour éviter la récurrence.

Questions à se poser	Objectif
Y a-t-il un contexte organisationnel qui a favorisé la situation ?	Identifier les facteurs systémiques
L'auteur est-il lui-même en souffrance ?	Comprendre sans excuser
Le management a-t-il failli à détecter les signaux ?	Améliorer la vigilance
Les dispositifs de signalement ont-ils fonctionné ?	Renforcer les circuits

7.3 Accompagner l'auteur

C'est le volet le plus délicat. L'approche alchimique consiste à transformer plutôt qu'à détruire.

Accompagner l'auteur, c'est :

- Lui signifier clairement que son comportement est inacceptable.
- Chercher à comprendre ce qui l'a conduit là : surcharge, difficultés personnelles, reproduction de schémas subis.
- Proposer un accompagnement : coaching, formation, soutien psychologique.
- Poser un cadre clair pour la suite : engagements, suivi, conséquences en cas de récurrence.

Cela ne remplace pas les procédures légales quand elles sont nécessaires. Mais cela les complète par une dimension humaine qui peut, dans certains cas, transformer durablement un comportement.

Accompagner ne signifie pas tolérer. C'est reconnaître que derrière un comportement destructeur, il y a parfois une personne qui a elle-même besoin d'aide.

8. Grille d'auto-évaluation

Cette grille permet d'évaluer le niveau de prévention du harcèlement et de qualité de vie au travail dans votre établissement.

Conseil : réalisez cette évaluation avec l'encadrement et les représentants du personnel, dans un cadre de confiance.

Critère	Oui	Partiel	Non	Actions
Management et posture				
Les cadres sont formés à la détection du harcèlement et à la gestion des conflits				
Les signalements sont pris au sérieux et traités rapidement				
L'encadrement pratique un management respectueux et non autoritaire				
Les professionnels sont protégés face aux agressions des familles				
Organisation et dispositifs				
Une procédure de signalement claire existe et est connue de tous				
Un référent harcèlement est désigné et formé				
Le règlement intérieur mentionne explicitement le harcèlement				
Un protocole de gestion des familles agressives est en place				
Qualité de vie au travail				
Les professionnels disposent d'espaces de parole réguliers				
La reconnaissance du travail est pratiquée au quotidien				
Les plannings respectent l'équilibre vie pro/perso				
L'accès au médecin du travail est facilité				
Culture et climat				
Le harcèlement est un sujet abordé ouvertement				
Les « blagues » et comportements déplacés sont recadrés				
Le climat d'équipe est régulièrement évalué (enquêtes, échanges)				

9. Plan d'action — Par où commencer ?

Comme pour la prévention de la maltraitance, il n'est pas nécessaire de tout faire en même temps.

1	Identifiez les 3 critères marqués « Non » les plus urgents dans la grille.
2	Définissez une action concrète, un responsable et un délai pour chacun.
3	Communiquez le plan aux équipes et aux représentants du personnel.
4	Refaites l'évaluation dans 6 mois. Mesurez le chemin parcouru.

Gérontosud Humanisud peut vous accompagner : diagnostic, formation des cadres et des équipes, animation de groupes d'analyse de pratiques, accompagnement à la mise en place de dispositifs de prévention.

Contact : <https://gerontosud.com> contact@gerontosud.com

***Un établissement où il fait bon travailler
est un établissement où il fait bon vivre.***

*Protéger les professionnels, c'est protéger les usagers.
Et protéger les usagers, c'est honorer le sens de notre métier.*

©