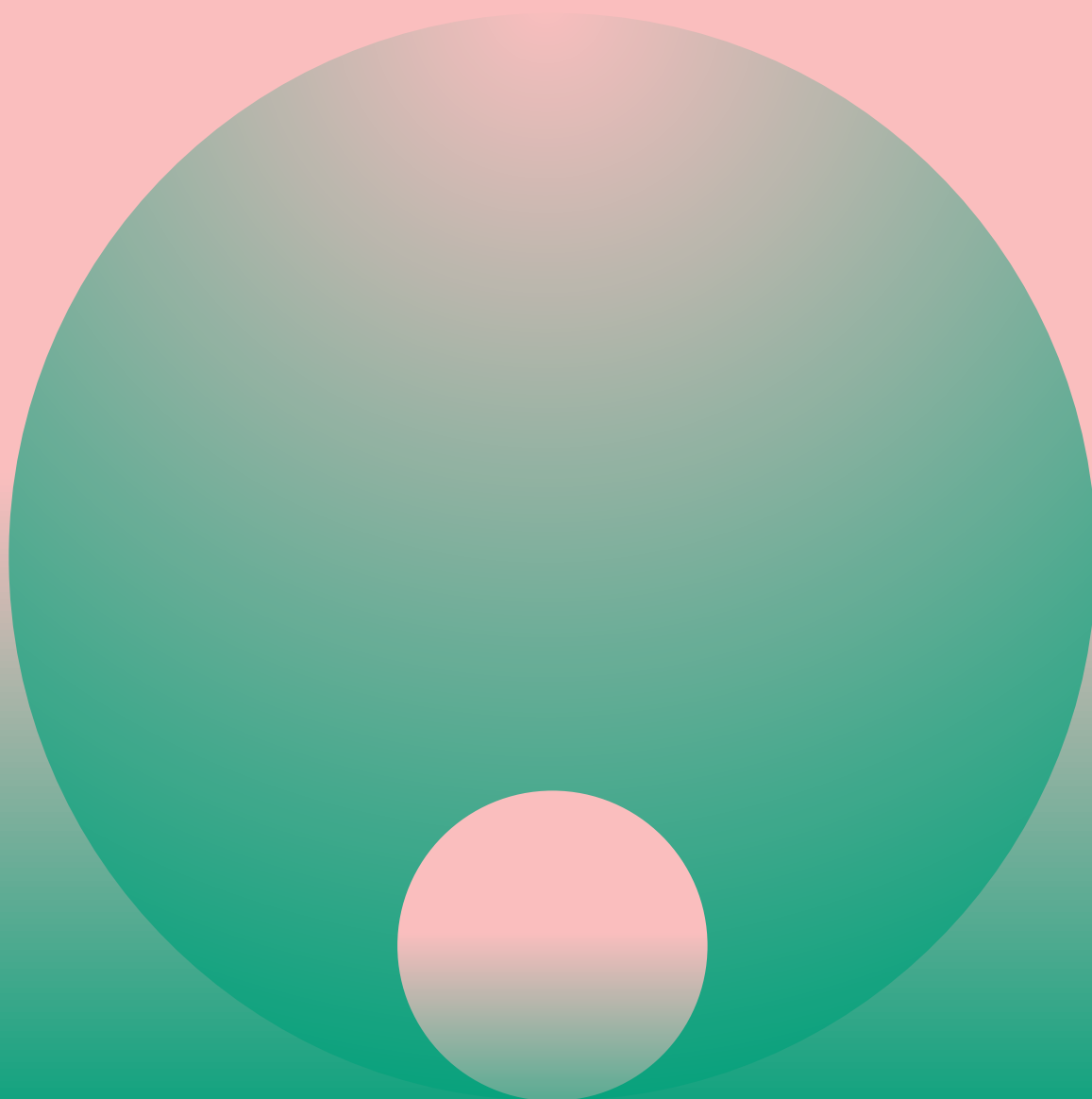


**Le harcèlement sexuel
et sexiste au travail**

**Un état de l'art
et des pistes d'action**

Lydia Fenner

osld



**Le harcèlement sexuel
et sexiste au travail**

**Un état de l'art
et des pistes d'action**

**Lydia Fenner
Où sont les dragons**

Mot d'introduction	4	Selon quels facteurs se produit le harcèlement au travail ?	31
Qu'est ce que le harcèlement sexuel et sexiste ?	7	Quelles stratégies sont mobilisées suite à cette expérience ?	37
Avec quelle fréquence arrive le harcèlement ?	13	Quelle prévention du harcèlement sexuel et sexiste au travail existe-t-il ?	47
À qui arrive le harcèlement sexuel et sexiste au travail ?	19	Que peut-on faire ?	51
Quelle est l'expérience du harcèlement ?	25	Bibliographie	58

Mot d'introduction

C'est quoi? Un outil pour faire réfléchir et contribuer à lutter contre les inégalités

Ce livre blanc se veut une exploration actionnable du phénomène du harcèlement sexuel et sexiste sur le lieu de travail. Ce phénomène devient en effet de plus en plus visible et de plus en plus critiqué dans les sociétés contemporaines, mais il reste encore souvent incompris et minimisé. Ce livre blanc propose un aperçu contextualisé et nuancé de la situation actuelle; il se propose de transmettre ces informations complexes tout en indiquant des pistes d'action.

Il est destiné aux employé(e)s, aux employeurs, aux législateurs, aux professionnels des Ressources Humaines, aux acteurs du secteur associatif ou de toute autre personne intéressée afin de contribuer à faire réfléchir. Nous espérons que ce livre blanc contribue à une meilleure compréhension du phénomène, et qu'il puisse accompagner les organisations et les personnes qui souhaitent contribuer aux efforts de prévention et de lutte contre le harcèlement sexuel et sexiste au travail.

L'objectif de ce livre blanc est bien de fournir aux lecteurs des informations à la fois scientifiquement sourcées et socialement conscientes, pour mettre en lumière les réalités du phénomène qui peuvent parfois manquer dans les discours dominants, que ce soit dans les médias, dans les programmes de formation ou dans la loi. Il a pour ambition d'ouvrir à discuter, réfléchir et agir collectivement sur la base de connaissances scientifiques.

Comment? Une revue de littérature orientée vers l'action

Cette démarche se situe au croisement de la science et de l'engagement, soit de la recherche-action: il s'agit d'une revue de littérature, permettant de faire émerger 4 pistes d'action pratiques.

Une revue de littérature (parfois aussi appelée « état de l'art ») est un état des lieux des connaissances scientifiques accumulées sur un phénomène. Pour cela, les chercheurs et chercheuses s'engagent dans une démarche de collecte des travaux issus d'une discipline ou d'un ensemble de disciplines lorsqu'il s'agit d'une démarche interdisciplinaire comme celle que nous déployons ici. Notre perspective intègre ainsi les aspects psychologiques, sociologiques et organisationnels pour élaborer une représentation systémique du problème.

L'objectif d'une revue de littérature est d'identifier l'état actuel des connaissances sur un sujet, mais aussi là où les connaissances viennent à manquer. En termes méthodologiques, une revue de littérature se structure autour d'une démarche dynamique dans des bases de données scientifiques, lecture des livres et articles et problématisation et structuration d'une synthèse des informations autour des thématiques retenus. Dans notre démarche, la revue de littérature est orientée vers l'action, c'est-à-dire qu'elle a pour but d'identifier des leviers d'intervention sur le phénomène du harcèlement sexuel et sexiste qui soient actionnables, activables et appropriables pour les personnes et les organisations.

Qu'est-ce
que « le
harcèlement
sexuel et
sexiste » ?

« L'abaissement du statut sexué d'une autre personne est un mécanisme permettant de renforcer son propre statut sexué »

Une discrimination

¹ Terminologie juridique française

² Willness et al., 2007

³ MacKinnon, 1976; McDonald, 2012; Situa & Bergman, 2019

⁴ Siuta & Bergman, 2019

⁵ Idem

⁶ Berdhal, 2007; Minotte & Legerski, 2019

« Le harcèlement sexuel et sexiste¹ » désigne les actes de discrimination basée sur le sexe ou le genre². Autrement appelé « le harcèlement basé sur le sexe », terminologie conçu pour mieux prendre en compte la nature sexiste (sans forcément être de nature sexuelle) des actes. Le harcèlement sexuel n'est pas né d'un désir sexuel; ce n'est pas la simple manifestation d'une attirance, ni un acte de séduction, mais l'expression de **pouvoir** et **d'hostilité**³. Il s'inscrit, donc, dans un écosystème de violences sexuelles et sexistes, c'est-à-dire les actes d'agression qui résultent de la stratification sociale du genre⁴.

Plus spécifiquement, le harcèlement sexuel et sexiste au travail comprend tous les actes discriminatoires (basés sur le genre et le sexe) qui se passe dans le cadre du travail, dans les lieux de travail ou entre personnes liées par un rapport professionnel (soit des collègues, des employés et des employeurs ou des employés et leurs clients)⁵. Les recherches scientifiques et les actions militantes sur ce sujet cherchent donc à comprendre comment opèrent le **genre** et la **vulnérabilité structurelle** des personnes dans les milieux professionnels et différentes structures organisationnelles⁶. Ce phénomène touche en très grande majorité aux femmes; il a donc des modifications importantes l'égalité de genre.

Berdhal, 2007.

Un continuum

⁷ McDonald, 2012

⁸ Idem

Le harcèlement sexuel et sexiste au travail est un **continuum** d'actes différentes mais avec des facteurs et conséquences très similaires. Ce terme peut regrouper un large **éventail** d'actes et d'expériences allant des cas dits « banaux », des actes discrets ou subtils, jusqu'aux cas de « harcèlement brutal », ou des cas plus flagrants et scandaleux⁷. Sur ce continuum d'actes, ceux qui peuvent être pensés comme des actes triviaux (car pas ouvertement agressifs) sont, au contraire, fortement incitatifs de la discrimination structurelle de notre société mais aussi de l'environnement professionnel donné⁸.

⁹ Idem

Parmi tous les actes sur le continuum de harcèlement sexuel et sexistes au travail, **les commentaires** sont l'acte le plus courant⁹ : c'est le type de harcèlement le moins tangible (donc le plus difficile à prouver) et le plus acceptable socialement. Les commentaires (sexistes ou sexuels) peuvent être moins choquants que des actes physiques, mais ils sont tout de même très **dommageables** psychologiquement et professionnellement pour les personnes cibles car elles rendent les espaces de travail hostiles pour les femmes et les personnes marginalisées.

Européennes de plus de 18 ans ayant déjà travaillé (en %)

Commentaires grossiers (dégradants, insultants), regards insistants

46%

Remarques ou questions sur la physique, l'apparence ou la vie personnelle

37%

Propos obscènes (commentaires, blagues à caractère sexuel, propositions sexuelles)

23%

Contacts physiques légers (gestes ou attouchements sur les mains, cheveux, visage ou jambes)

33%

Contacts physiques sur un zone érogène, baiser volé, exhibitionnisme

18%

Exposition au matériel ou images à caractère sexuel (photos, vidéos, messages)

12%

Pression afin d'obtenir un acte de nature sexuel (en échange de rémunérations, embauche, promotions, cadeaux ou par menace de punitions)

9%

Viol (rapport sexuel forcé ou subi)

5%

Continuum d'actes

source : Observatoire européen du sexisme et du harcèlement sexuel au travail, 2019

Avec quelle
fréquence
arrive le
harcèlement ?

¹⁰ Observatoire européen du sexisme et du harcèlement sexuel au travail, 2019; McDonald, 2012

¹¹ Siuta & Bergman, 2019

¹² Timmerman & Bajema, 1999; McDonald 2012; Siuta & Bergman, 2019; Willness et al., 2007

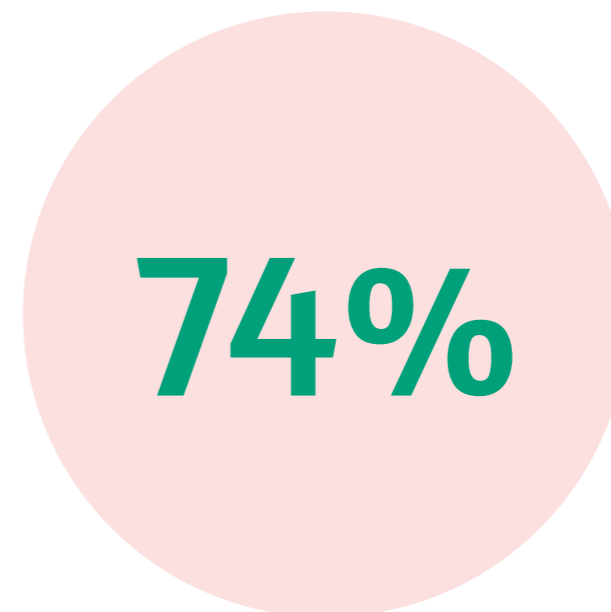
Problèmes d'estimation

Le harcèlement sexuel et sexiste est parfois difficile de qualifier pour des personnes à cause des divergences et **confusions** que peuvent exister entre les définitions juridiques ou stéréotypées et les **réalités vécues** par les personnes. Justement, en France, 74% des actifs et actives professionnels déclarent que « il est difficile d'identifier le harcèlement sexuel¹⁰ ».

Les problèmes de vocabulaire s'appliquent également aux problèmes méthodologiques, le résultat étant qu'il y a des différences importantes dans les définitions ou explications de harcèlement employées par les enquêteurs et chercheurs. Pour cette raison, il est très difficile d'avoir une estimation précise de la fréquence de harcèlement sexuel et sexiste au travail¹¹. Par exemple, on trouve que la prévalence du phénomène est plus élevée lorsque l'enquêteur utilise une **définition complète** (décrire les comportements et les actes de harcèlement) plutôt que d'utiliser le terme « harcèlement » ou une définition strictement juridique¹².

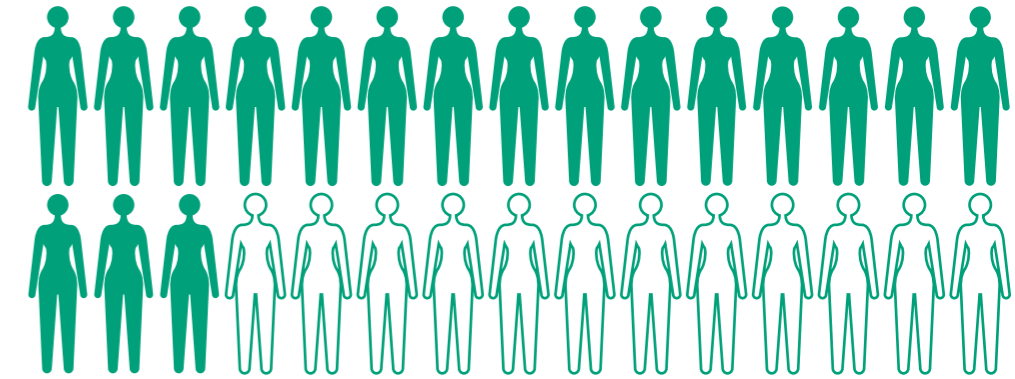
¹³ McDonald, 2012

En plus, **les facteurs psychologiques** autour du harcèlement (honte, culture de silence, minimisation, peur de rétribution professionnelle et financière, réticences de s'identifier comme victime) empêchent très souvent les personnes victimes de signaler ou déclarer les expériences de harcèlement dans les études. Finalement, la violence sexuelle et sexiste étant un phénomène **politisé** et un objet de débats publics et privés fait que la manière de répondre aux questions sur le sujet peut être filtré par ses convictions politiques ou ses idées reçues sur le sujet¹³. Pour ces raisons, l'expérience du harcèlement sexuel et sexiste au travail est probablement plus courant, et aussi plus **invisible**, que ce que l'on peut penser.



des actifs et actives professionnels en France déclarent que « il est difficile d'identifier le harcèlement sexuel ».

60%



60% des européennes déclarent avoir fait l'expérience d'au moins un des comportements de harcèlement au travail énumérés par la loi.

Les chiffres clés

¹⁴ Observatoire européen du sexisme et du harcèlement sexuel au travail, 2019

Parce qu'il est difficile de mesurer le harcèlement sexuel au travail, les chiffres sur ce phénomène peuvent **diverger**. Selon une enquête de grande échelle, 60% des européennes déclarent avoir fait l'expérience d'au moins un des comportements de harcèlement au travail énumérés par la loi, ce chiffre baisse à 55% pour les françaises. Parmi le 60%, 21% des européennes ont vécu une expérience de harcèlement dans les 12 derniers mois¹⁴.

¹⁵ Idem

On trouve que le plus souvent (39% des cas) des auteurs de harcèlement au travail sont **des collègues** sans autorité hiérarchique sur la personne cible, alors que 21% de femmes déclarent que l'auteur a été un supérieur hiérarchique. Dans 54% des cas de harcèlement au travail en Europe, l'auteur était une personne externe à l'entreprise (client, fournisseur, visiteur etc.). En France, la grande majorité des employeurs (82%) n'ont pas mis en place d'actions de prévention contre le harcèlement sexuel (formations, procédures d'alerte, accord entreprise)¹⁵.

¹⁶ Idem

Le plus souvent, le harcèlement sexuel et sexiste dans le cadre du travail prend la forme **des atteintes verbales ou visuelles**: gestes ou sifflements, remarques déplacées. Les remarques gênantes sur la physique touchent 46% des européennes, les propos sexuels touchent 38%¹⁶.

À qui arrive
le harcèlement
sexuel et
sexiste
au travail ?

Les inégalités cumulées

¹⁷ McDonald, 2012; Minnotte & Legerski, 2019; Siuta & Bergman, 2019

¹⁸ McDonald, 2012; Willness et al., 2007; Observatoire européen du sexisme et du harcèlement sexuel au travail, 2019

¹⁹ Minnotte & Legerski, 2019

²⁰ Siuta & Bergman, 2019

²¹ Idem

Toutes les personnes ne sont pas confrontées au harcèlement sexuel et sexiste au travail à la même fréquence ou avec les mêmes implications. Les recherches indiquent que le phénomène touche plus souvent les femmes **vulnérables** ou de **groupes marginalisés**: les femmes de couleur, les personnes LGBTQ, les jeunes, les femmes handicapées, et même les femmes divorcées ou séparées¹⁷. **Le milieu de travail** a aussi un effet sur la prévalence, le harcèlement étant plus élevé pour les femmes occupant des emplois non traditionnellement féminins, celles employées dans un environnement majoritairement masculin ou celles obligées de porter une tenue montrant leurs formes¹⁸. Selon certaines enquêtes, le harcèlement est le plus courant pour les femmes dans le secteur du service (restauration, hôtel, tourisme)¹⁹. Le fait que les personnes à **l'intersectionnalité** de plusieurs catégories (identités) sociales minoritaires sont les plus ciblées illustre comment le harcèlement s'opère comme un instrument de maintien de pouvoir social pour des groupes hégémoniques²⁰.

Le statut ou **le niveau de poste** peut aussi être un facteur déterminant; les recherches montrent que les femmes ayant un moindre pouvoir organisationnel dans leur lieu de travail (assistantes, accueil, profils débutants, stagiaires, etc.) sont davantage cibles de harcèlement sexuel et sexiste. Ce statut professionnel intersect souvent avec l'appartenance à une catégorie sociale minoritaire, car les femmes de couleur, jeunes et handicapées sont plus probables à occuper un poste inférieure dans les organisations²¹.

²² Blackstone et al., 2009

²³ Minnotte & Legerski, 2019

²⁴ McDonald, 2012; Minnotte & Legerski, 2019

Les recherches indiquent, en plus, que ces personnes peuvent être ciblées justement parce qu'elles sont perçues par les auteurs de harcèlement comme étant moins susceptibles de porter plainte ou de se mobiliser suite à un harcèlement²².

Cependant, on constate également des cas de harcèlement de **contre-pouvoir**, c'est-à-dire des personnes cibles ayant un statut professionnel supérieur à l'auteur (dans la hiérarchie de l'organisation ou celles ayant un niveau d'études ou salaire supérieur) parce qu'elles transgressent les normes de la structuration genrée traditionnelle du pouvoir socio-économique²³. Certaines recherches montrent aussi une augmentation du harcèlement sexuel et sexiste envers les femmes qui présentent des caractéristiques dites « masculines » telles que l'affirmation de soi, le leadership²⁴.

La victimisation répétée

Une autre catégorie de personnes est beaucoup plus susceptibles d'être la cible du harcèlement sexuel et sexiste au travail : les personnes ayant **déjà été victimes** de violences sexuelles ou basées sur le genre (par exemple dans leur enfance, dans leur couple, au travail, dans les espaces publics).

Les femmes ayant déjà été victimes de violences sexuelles sont 41% à avoir subi du harcèlement au travail, contre 16% pour les femmes qui n'ont jamais vécu de violences²⁵.

²⁵ Par exemple dans l'enquête Virage, 2015

Les spécialistes constatent une **logique de cumul** selon laquelle les expériences discriminatoires cumulent dans plusieurs sphères et phases de la vie d'un individu²⁶. Les auteurs de violences sont plus probables à cibler (consciemment ou inconsciemment) une personne déjà victime car elles sont perçues comme étant plus vulnérables, plus bas en estime en soi et donc moins susceptibles de réagir ou de signaler la violence.

« Cette logique selon laquelle les violences sexuelles forment un continuum entre les différentes espaces de vie tient aux troubles cognitifs découlant d'une agression qui rendent les victimes plus vulnérables aux pressions d'un nouveau prédateur »

Quelle
est
l'expérience
du
harcèlement ?

Un risque à la santé

²⁷ McDonald, 2012;
Siuta & Bergman, 2019;
Willness et al., 2007

Le harcèlement sexuel et sexiste porte des **conséquences** importantes sur toutes les formes de satisfaction au travail, notamment la satisfaction avec les aspects interpersonnels pour la personne cible. Parmi tous les types d'insatisfaction au travail, le harcèlement sexuel et sexiste porte les conséquence **les plus négatives** sur la santé des personnes cibles, en particulier: le trouble dépressif majeur et le syndrome de stress post-traumatique, la dépression, l'angoisse, humiliation, colère, l'abus d'alcool et les troubles alimentaires, les maux de tête, les problèmes de sommeil, l'épuisement émotionnel²⁷.

²⁸ McDonald, 2012;
Willness et al., 2007

Les effets sanitaires sont également plus graves pour les personnes cibles lorsque l'auteur est un superviseur/supérieur, que le harcèlement se déroule sur une longue période, qu'il est interracial, qu'il implique une coercition et qu'il se passe dans un environnement de travail majoritairement masculin. Ces symptômes et troubles sont plus probables et plus aggravées pour les femmes issues de milieux à faible pouvoir socio-économique²⁸.

²⁹ Siuta & Bergman,
2019

Ces risques sanitaires ne s'appliquent pas uniquement aux cas de harcèlement flagrants, physiques ou très agressifs. L'activité cardiovasculaire augmente même après des expériences « légères » de harcèlement sexuel (commentaires, blagues, regards)²⁹.

³⁰ McDonald, 2012

En fait, que la personne cible qualifie son expérience de « harcèlement » ou non, les effets psychologiques de cette expérience sont les mêmes³⁰.

³¹ Idem

Les effets négatifs peuvent également concerner les **spectateurs** et les collègues de la personne harcelée, les chercheurs appellent cela le « stress du spectateur³¹».

Un effet nocif dans les organisations

³² Willness et al., 2007

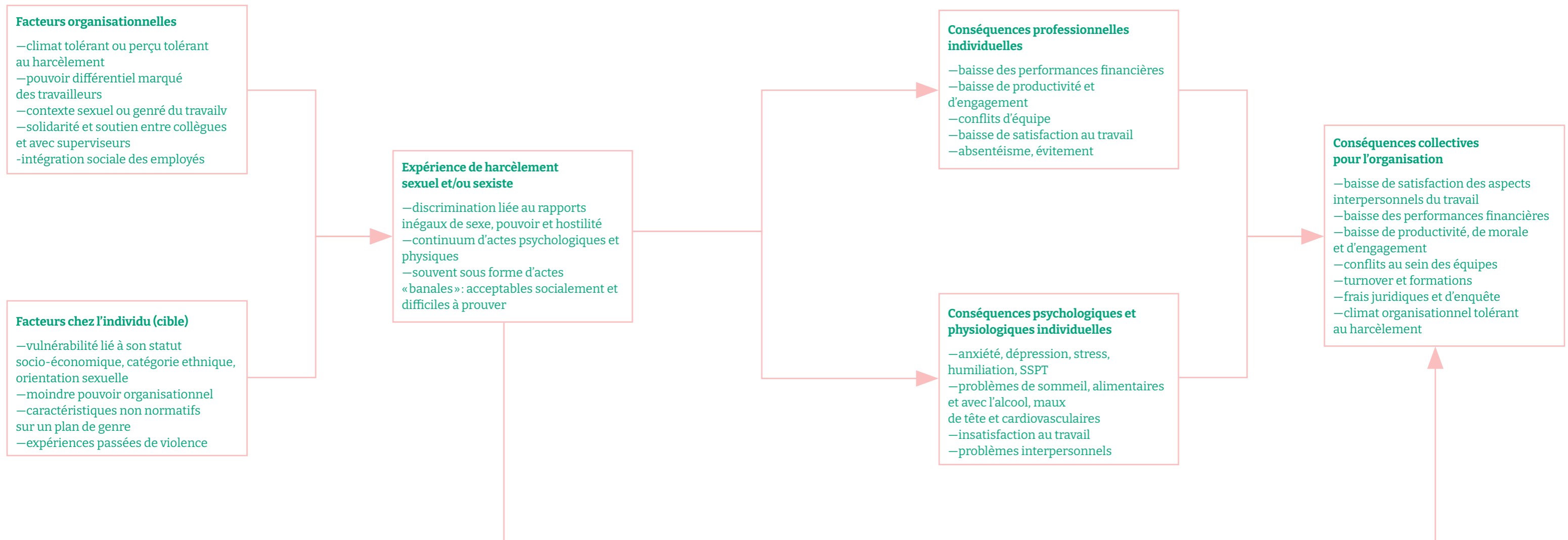
Le stress au travail qui résulte des expériences de harcèlement décline dans **une baisse d'engagement** organisationnel chez la personne cible, ce qui conduit notamment à: la baisse de la productivité, le repli sur soi, la baisse de la satisfaction au travail, l'absentéisme, et éventuellement la baisse des performances financières pour la personne³². En particulier, il y a un fort impact du harcèlement sexuel et sexiste sur le fonctionnement **des équipes** (à cause du stress, perte de confiance dans les autres)³³.

³³ McDonald, 2012;
Siuta & Bergman, 2019;
Willness et al., 2007

³⁴ Siuta & Bergman,
2019; Willness et al.,
2007

La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel étant les deux facteurs les plus centraux du roulement, le harcèlement sexuel et sexiste est fortement lié au **turnover** des employés. D'autres conséquences collectives pour les entreprises incluent: le recrutement, la formation et développement, les investigations (menées suite à un harcèlement signalé), les frais juridiques, la baisse du moral et de la productivité, et une atteinte à la réputation de l'organisation et à la confiance des actionnaires³⁴.

Quelle est l'expérience du harcèlement ?



Les antécédents et résultats du phénomène

source: Willness et al. 2007

Selon quels
facteurs se
produit le
harcèlement
au travail ?

³⁸ Rubino et al., 2017

Sur ce dernier élément, les recherches menées au cours des trente dernières années ont montré que, dans une organisation, le principal facteur prédictif du harcèlement sexuel et sexiste c'est le «**climat de tolérance**»³⁸. C'est l'estimation des personnes que les autres (en particulier les dirigeants) accepteront ou n'accepteront pas des comportements sexistes, sexuelles ou discriminatoires dans leur lieu de travail³⁹.

³⁹ McDonald, 2012; Minnotte & Legerski, 2019; Siuta & Bergman, 2019; Willness et al., 2007

⁴⁰ McDonald, 2012

En fait, cette tolérance est plus importante comme prédicteur de la survenance de harcèlement sexuel et sexiste que l'existence de règles et règlements formels dans une organisation⁴⁰.

Le contexte de travail

Le contexte du travail a un effet significatif sur la fréquence et aussi l'expérience vécue du harcèlement sexuel et sexiste. Les recherches sur le sujet identifient trois facteurs importants.

³⁵ McDonald, 2012; Willness et al., 2007

1. **Le contexte genré**: la nature sexuée du groupe de travail. Cela inclut à la fois la composition des groupes (majoritairement masculin ou féminin, mixte) et les attitudes à l'égard de genre (attitudes et valeurs traditionnelles voire stéréotypées)³⁵.

³⁶ McDonald, 2012

2. **Le pouvoir différentiel des travailleurs**. Cela inclut une distribution très inégale de pouvoir selon la structuration hiérarchique de l'organisation, mais aussi un climat organisationnel autoritaire ou très descendant. Cela peut aussi indiquer que l'occupation très marquée des postes supérieurs par les hommes et de postes subalternes par des femmes³⁶.

³⁷ Hulin et al., 1996

3. **La culture du lieu de travail**. Cela indique la mesure dans laquelle le harcèlement sexuel et sexiste est toléré ou perçu d'être toléré par les personnes dans l'organisation, y inclus l'existence, l'accessibilité et l'efficacité des recours et du soutien mis en place en cas de harcèlement³⁷.

Le genre

⁴¹ McDonald, 2012; Tinkler, 2008; Graf, 2018; Tinkler, 2008

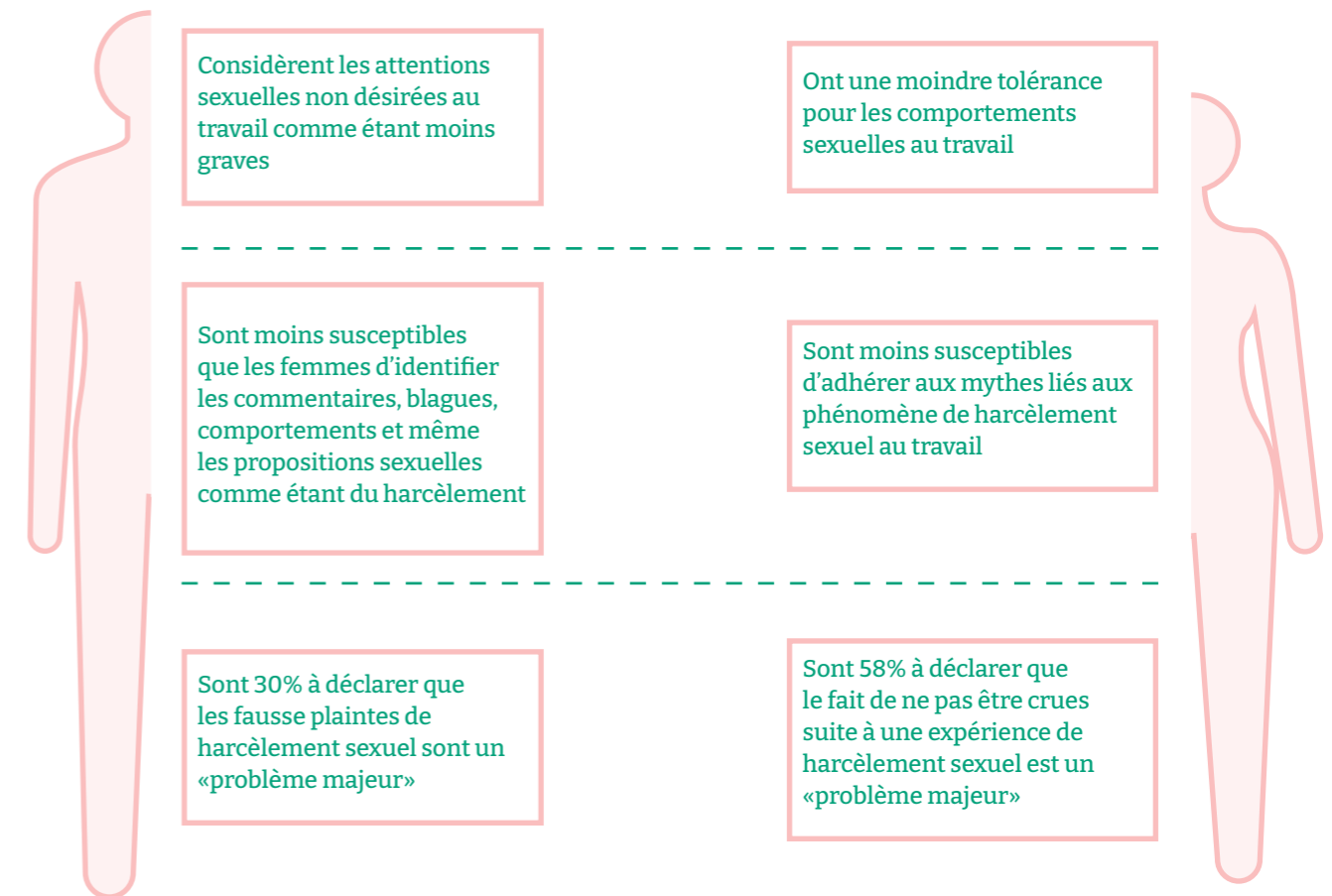
Le genre n'est pas seulement un facteur qui influence la probabilité d'être la cible du harcèlement sexuel et sexiste mais aussi sa **manière de l'apercevoir** chez soi ou chez les autres. Les recherches soulignent plusieurs différences importantes entre les hommes et les femmes quant à leurs attitudes vis-à-vis du phénomène. Le schéma ci-contre⁴¹ présente quelques exemples de ces différences de genre.

⁴² Magley et al, 1999

Les chercheurs identifient un phénomène courant qu'on appelle **«l'hypothèse du pleurnichard»** dans laquelle on estime que les plaintes de harcèlement sexuel et sexiste sont surestimées³⁷ par les femmes. Selon ce mythe (réfuté par la recherche scientifique), la plainte de harcèlement sexuel et sexiste permet aux femmes «trop sensibles» ou irrationnelles d'abuser de la loi voire de souiller la réputation des hommes au travail⁴². De même, les hommes décrivent leurs questions sur le harcèlement sexuel en termes de leur intérêt personnel, c'est-à-dire leurs soucis concernant les «malentendus» et leur potentiel de subir les conséquences professionnels suite aux signalements «exagérés» des femmes⁴³.

⁴⁴ Tinkler, 2008

Afin de contourner la représentation de pleurnichard, les femmes peuvent compenser dans les expériences de harcèlement pour montrer qu'elles ne prennent pas «au personnel» les commentaires ou blagues sexistes. De plus, dans beaucoup de contextes professionnels, prendre une interaction au personnel peut signaler une faiblesse, ce qui peut coûter cher aux femmes dans leurs carrières, surtout pour celles dans les positions de leadership ou d'autorité⁴⁴.



Des attitudes différentes face au phénomène

⁴⁵ McDonald, 2012

Les enquêtes constatent en effet que les femmes résistent souvent à définir leurs propres expériences comme du «harcèlement» par peur de passer comme des pleurnichards, des rabats-joie, et parce que le prendre au personnel est perçu comme étant dévalorisant⁴⁵.

Quelles
stratégies sont
mobilisées
suite à cette
expérience ?

Le signalement est rare

46 Willness et al., 2007

Les résultats des grandes enquêtes indiquent que, face à une situation de harcèlement sexiste ou sexuelle au travail, la réponse la plus courante c'est **l'évitement**⁴⁶.

47 Observatoire européen du sexisme et du harcèlement sexuel au travail, 2019

Parmi les femmes ayant subi un harcèlement, 33-47% des femmes adoptent une **stratégie purement passive** (éviter de parler du problème à l'autrui). On estime que 53-67% des victimes ont adopté une **stratégie active mais informelle**, et en ont parlé à quelqu'un (ami, famille, collègue), sans prendre d'action formelle. Seulement 9-16% des femmes en ont parlé à un interlocuteur susceptible de régler le problème (supérieur, manager RH, syndicaliste)⁴⁷, soit **une stratégie active et formelle**. Selon d'autres recherches, entre 5 à 30 % des victimes de harcèlement sexuel déposent des plaintes formelles, et que moins de 1 % des cas font l'objet d'une procédure judiciaire⁴⁸. Il y a notamment un effet générationnel, car les femmes de moins de 25 ans sont trois fois plus nombreuses à parler de leur harcèlement (sans forcément le signaler officiellement), que leurs seniors⁴⁹.

50 McDonald, 2012

Parmi les raisons qu'on cite pour ne pas avoir signalé son harcèlement, les femmes indiquent les inquiétudes autour des **conséquences professionnelles** potentielles, comme par exemple la peur de perdre son emploi ou de s'exposer à des conditions de travail aggravées (horaires, salaires, tâches, etc)⁵⁰. On constate aussi des **inquiétudes interpersonnelles**, comme par exemple les réactions des collègues, l'atteinte à sa réputation, la peur de représailles des autres, ou encore une réticence à être considérée comme étant une victime ou d'avoir exagéré (d'être le « pleurnichard »)⁵¹. Finalement, beaucoup de femmes sont réticentes à faire un signalement car elles ne se sentent pas certaines si leur expérience constitue un véritable harcèlement ou répond aux critères officiels du harcèlement⁵².

51 Minnotte & Legerski, 2019

52 Siuta & Bergman, 2019

53-67%

des femmes en ont parlé à quelqu'un (ami, famille, collègue),

9-16%

des femmes en ont parlé à un interlocuteur susceptible de régler le problème (supérieur, manager RH, syndicaliste).

5 à 30%

des victimes de harcèlement sexuel déposent des plaintes formelles.

<1%

de plaintes font l'objet d'une procédure judiciaire.

53 Siuta & Bergman, 2019; Willness et al., 2007

De même, le choix de ne pas signaler son harcèlement est souvent fait parce qu'on estime **le climat** de son travail d'être peu propice au signalement, voire tolérant au harcèlement sexuel et sexiste⁵³. Les femmes notent comme considération leur peur du mauvais traitement des signalements par leur organisation, voire la conviction que l'auteur ne sera pas sanctionné et un manque de soutien externe accessible⁵⁴.

54 Willness et al., 2007

Quelles stratégies sont mobilisées suite à cette expérience ?

	Éviter	Auto-assistance	
Stratégies passives	<p>Incertitude concernant l'identification de son expérience vis-à-vis la définition du harcèlement : s'agit-il du « harcèlement sexuel » officiellement ou pas ? Les autres seront-ils d'accord ou pas ?</p>	<p>Stratégie d'action passive d'éviter : une personne ou groupe de personnes, un endroit, éviter de répondre ou refuser directement avec détournements créatifs : « j'ai un petit copain ». Quitter son emploi ou changer de lieu.</p>	<p>Stratégie d'action passive de s'aider ou se faire aider de manière informelle : maintenir une distance physique avec la personne, demander une collègue de lui remplacer, actes de justice informelle : « j'ai renversé du café sur lui ».</p>
Stratégies actives informelles	En parler entre amis/famille	En parler entre collègues (égaux)	
	<p>Raconter ses expériences dans la sphère privé afin de stratégiser une suite, afin d'être réconforté (qu'il s'agit bien d'un harcèlement, par exemple), etc.</p>	<p>Raconter ses expériences à des collègues avec un lien d'amitié ou ayant vécu les expériences similaires, chercher du soutien dans l'optique de signaler officiellement ou en interaction avec l'auteur.</p>	
Stratégies actives formelles	En parler à ses supérieurs	En parler à un avocat/organisme public	
	<p>Signalement, lancement d'un processus d'enquête ou de sanctions en interne dans une organisation.</p>	<p>Signalement, lancement d'un processus juridique auprès des autorités institutionnelles.</p>	

Stratégies mobilisées par les personnes cibles du harcèlement sexuel et sexiste au travail

Blackstone et al. 2009

Ces stratégies sont souvent combinées, employées en alternance ou successivement par des victimes.

Il y a peu ou pas de conséquences

⁵⁵ McDonald, 2012

Dans la majorité des organisations, il n'y a aucune obligation d'investiguer les signalements de harcèlement, donc il est rare que les organisations mènent des investigations ou sanctionnent les auteurs. Mais lorsque les investigations sont menées par les organisations, il s'agit d'un processus humain et donc sujet aux erreurs humaines, notamment les **biais cognitifs**⁵⁵. Les études montrent que lorsque des plaintes sont déposées, la sanction la moins sévère pour l'auteur est presque toujours choisie par les organisations⁵⁹.

⁵⁶ Idem

Même lorsque des remèdes sont apportés par une organisation, ils n'ont **peu ou pas d'effet** sur la satisfaction au travail de la personne cible mais aussi des personnes ayant observées le harcèlement. La majorité des procédures d'investigation et de signalement aux organisations sont basées sur une logique économique de gestion des risques et/ou une logique juridique de complaisance. Pour cette raison, les procédures mises en place suite aux signalements de harcèlement sexuel et sexistes **protègent mieux les employeurs** que les employés⁵⁶.

Les recherches sur ce sujet confirment que, globalement, il y a très peu d'avantages pour les personnes cibles du harcèlement à le signaler à leurs organisations.

Une expérience minimisée

⁵⁷ McDonald, 2012, Siuta & Bergman, 2019

Les recherches sur le harcèlement sexuel et sexiste au travail relevent un phénomène qu'on appelle « **la minimisation** », le pattern de sous-estimer et banaliser les situations de harcèlement ou violence⁵⁷. C'est un phénomène qui est observé à la fois par les auteurs de ces harcèlements mais aussi par les témoins ou entou-rages et même par les personnes victimes elles-même.

⁵⁸ Siuta & Bergman, 2019

Dans les rares cas qu'un harcèlement au travail mène à une inves-tigation, le résultat est souvent la minimisation de l'expérience par les personnes responsables : les personnes cibles sont encou-ragées à retirer leur plainte ou à indiquer que la plainte n'est pas assez grave pour justifier une enquête plus élaborée en interne ou externe (judiciaire), ou pour justifier une action de punition en interne contre l'auteur. La minimisation est d'autant plus fréquente que le rang du harceleur est élevé rappelant que les **dynamiques de pouvoir** qui sont au cœur du phénomène de harcèlement sexuel et sexiste⁵⁸.

⁵⁹ Idem

Les recherches existantes sur les investigations mettent égale-ment en évidence la tolérance organisationnelle à l'égard du har-cèlement : elle réprime l'apprentissage des compétences d'investi-gation dans les organisations et aussi la motivation à acquérir ces compétences parmi les employés, même ceux qui sont chargés de ces missions (RH etc.)⁵⁹.

Un environnement hostile

De nombreuses victimes de harcèlement subissent **des représailles** au travail surtout après avoir porté plainte. Cela arrive sous la forme de commentaires et blagues ou d'exclusion sociale ou sur des projets. Ces représailles sont plus courantes dans les organisations caractérisées par un climat tolérant au harcèlement.

De plus, les femmes qui portent plainte suite à un harcèlement sont ensuite étiquetées par leurs collègues comme étant « moins morales, chaleureuses et socialement compétentes⁶⁰ ».

De cette manière, les situations de harcèlement sexuel et sexiste résultent plus tard dans le développement d'un environnement de travail hostile, non seulement pour les personnes ayant été victimisées mais pour les équipes et entourages.

⁶⁰ Minnotte & Legerski, 2019

On constate, effectivement, que le signalement de harcèlement n'apporte pas de résultat positif pour les femmes. Dans la majorité des cas, le signalement **aggrave la situation** interpersonnelle et professionnelle des femmes harcelées mais aussi de leurs collègues et l'organisation plus globalement⁶¹. Les chercheurs soulignent alors qu'il est plus important de se concentrer sur **la réduction des effets négatifs** (représailles, minimisation, absentéisme et désengagement) plutôt que d'essayer d'augmenter les effets positifs du signalement.

« Dans le meilleur des cas, le signalement n'aggrave pas la situation de celui qui signale, mais malheureusement c'est souvent le cas; rien ne prouve que le signalement améliore réellement le bien-être ou les attitudes professionnelles »

Siuta & Bergman, 2019

Quelle
prévention du
harcèlement
sexuel et
sexiste au
travail existe-
t-il ?

Les formations ayant peu d'effet

⁶² McDonald et al., 2015,
Perry et al., 2021

Dans les démarches sanitaires ou éducatives, on distingue entre la prévention primaire (réduire durablement les risques avant l'arrivée d'un problème) et la prévention secondaire (réduire les effets négatifs d'un problème une fois qu'il est arrivé). Actuellement, il existe **très peu** de mesures de prévention primaire de harcèlement et de discrimination dans les organisations. Les formations de prévention secondaire pour le harcèlement sexuel et sexiste ont **une efficacité douteuse**, selon les évaluations⁶².

⁶³ Tinkler, 2008

Les enquêtes sur ces démarches préventives montrent que souvent les formations qui sont basées sur l'anti-sexisme ont aussi le résultat opposé de leur ambition. En fait, les recherches montrent que les hommes qui sont enclins à harceler les femmes avant la formation acceptent davantage ce comportement après la formation⁶³.

Les formations au travail contre le harcèlement provoquent surtout **des résistances et des réactions négatives** de la part des hommes car ils se sentent ciblés par les formations et ont l'impression d'être représentés comme étant le « problème »⁶⁴. Pour cette raison, suite à des formations anti-harcèlement, les hommes montrent encore plus d'adhérence à des attitudes sexistes qui favorisent les hommes relatives aux femmes, en termes de compétence et de statut.

⁶⁴ Bingham & Scherer,
2001

⁶⁵ McDonald & Flood,
2012

Pour ces raisons, les formations d'intervention par **spectateurs** aux lieux de travail sont plus efficaces dans la prévention. Les chercheurs considèrent que la différence vient du fait que les hommes sont positionnés comme des aidants, voire héros, potentiels du problème et pas la source du problème. De plus, les préventions qui mettent l'accent sur le développement de **l'empathie** sont plus efficaces que les préventions qui concentrent sur les comportements de harcèlement. Ici il s'agit de démontrer des effets négatifs psychologiques et physiologiques sur les personnes ayant été harcelées⁶⁵.

Prévention par la culture

⁶⁶ McDonald, 2012;
Minnotte & Legerski,
2019; Siuta & Bergman,
2019; Willness et al.,
2007

⁶⁷ Minnotte & Legerski,
2019

⁶⁸ Idem

⁶⁹ Rubino et al., 2017

⁷⁰ Minnotte & Legerski,
2019; Rubino et al., 2017

Les organisations ont le plus grand potentiel de contribuer à la prévention du harcèlement sexuel et sexiste en insistant sur le développement d'un **climat de travail** qui soit réellement et clairement intolérant à la discrimination (et donc au sexisme)⁶⁶. On peut distinguer un certain nombre d'actions préventives que les organisations peuvent prendre afin d'instaurer ce type de climat. D'abord, les études soulignent l'importance de **l'intégration sociale** des employés dans l'organisation et la culture de l'organisation. Cela passe notamment par la construction d'un climat social globalement positif, un respect pour l'équilibre vie-travail et l'autonomie des employés ainsi que leur sécurité de l'emploi⁶⁷. Ensuite, la nature du **leadership** de l'organisation est d'une importance extrême, surtout la réactivité, l'écoute et la proactivité face aux situations (surtout aux situations d'insatisfaction au travail et problèmes interpersonnels)⁶⁸. Enfin, la prévention du harcèlement se fait en grande partie par le développement d'un « climat organisationnel de **justice** »⁶⁹. C'est le sentiment chez les employés de travailler dans une organisation dans laquelle il y a de **l'équité**, autrement dit leur appréciation que les décisions, processus et interactions sont justes⁷⁰.

Que peut-on
faire ?

Quelques pistes d'action

Selon les études, les femmes, les personnes issues de catégories sociales marginalisées et les personnes qui ont déjà été victimes sont plus susceptibles de subir un harcèlement sexuel et sexiste au travail. Leurs expériences sont plus susceptibles d'être minimisées et elles sont moins susceptibles de signaler le harcèlement. Les conséquences du harcèlement peuvent également être réparties de manière inégale selon le profil de la victime.

I

Protéger davantage les personnes à l'intersectionnalité des identités minoritaires ou vulnérables à cause de l'effet de cumul des violences. Concevoir des méthodes de prévention du harcèlement du point de vue de ces personnes.

Les chercheurs ont constaté des ambiguïtés définitionnelles autour du harcèlement sexuel et sexiste qui contribuent à rendre difficile l'identification de ces situations et la prise de mesures pour les victimes, les spectateurs et les organisations. Les expériences de harcèlement qui semblent banales, en particulier les actes sexistes mais pas nécessairement sexuels, ne sont souvent pas identifiées ou traitées comme du harcèlement.

II

Dans les formations, règlements et procédures concernant le harcèlement au travail, mettre en avant une définition complète et contextualisée du phénomène qui intègre le continuum des actes et les dimensions de genre et de pouvoir.

Les organisations ont un effet important sur la prévalence ou, au contraire, sur la prévention du harcèlement sexuel et sexiste. En particulier, le facteur clé pour les organisations c'est l'estimation des employé(e)s d'un climat organisationnel tolérant ou intolérant au sexisme.

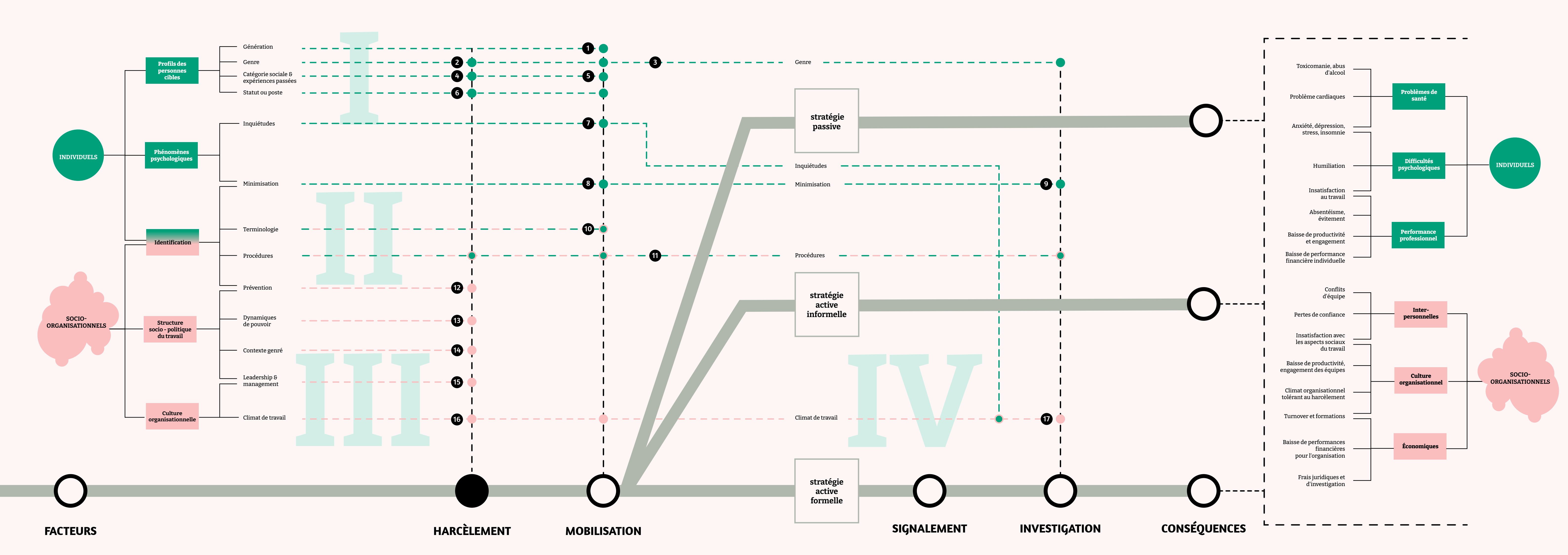
III

Développer un climat de justice dans le lieu de travail afin de se montrer réellement intolérant au harcèlement et toute forme de discrimination.

Les recherches montrent que le signalement du harcèlement sexuel et sexiste au travail a rarement des effets positifs pour la personne qui le signale, en fait, il aggrave souvent sa situation et celle de son équipe. Les chercheurs insistent sur le fait qu'il est donc plus important de se concentrer sur la réduction des effets négatifs du signalement.

IV

Combattre la minimisation et les attitudes liées (le mythe du pleurnichard et d'autres attitudes sexistes) lors des situations de harcèlement. Mobiliser des efforts de sensibilisation pour rendre plus visible les réalités du phénomène et les expériences (notamment les conséquences) des victimes.



Parcours du harcèlement sexuel et sexiste au travail: les quatre pistes d'action (pages précédentes)

Légende du parcours

- 1 **Génération:** Les femmes de moins de 25 ans sont trois fois plus nombreuses à parler de leurs expériences de harcèlement que leurs seniors (p.38)
- 2 **Genre:** Ce phénomène est un acte sexiste basé sur le genre ou les rapports sociaux de sexe (p.8)
- 3 **Genre:** L'hypothèse du pleurnichard fait qu'on estime souvent que les femmes exagèrent les expériences de harcèlement sexuel et abusent de la loi (p.34)
- 4 **Catégorie sociale:** Les personnes vulnérables et/ou de catégorie sociale marginalisée (par classe socio-économique, ethnicité ou religion, orientation sexuelle, en situation de handicap) sont plus susceptibles d'être victimes de harcèlement sexuel et sexiste au travail (p.20-22)
- 5 **Catégorie sociale:** Les personnes vulnérables et ayant déjà vécu des violences sont moins susceptibles de signaler le harcèlement et souffrent des conséquences souvent plus importantes (p.20-22)
- 6 **Statut/poste:** Les femmes ayant un moindre pouvoir organisationnel dans leur lieu de travail sont susceptibles d'être victimes de harcèlement sexuel et sexiste (p.20)
- 7 **Inquiétudes:** Les peurs de conséquences professionnelles et interpersonnelles empêchent beaucoup de femmes de signaler formellement ou informellement les situations de harcèlement.
- 8 **Minimisation:** Un double phénomène dans lequel les victimes de harcèlement minimisent souvent leurs propres expériences de harcèlement, ce qui les rend moins susceptibles d'adopter une stratégie active de mobilisation (p.14, 42)
- 9 **Minimisation:** Après les situations de harcèlement, et notamment lors des investigations suite aux signalements, les expériences de harcèlement sont souvent banalisées ou sous-estimées par les collègues et supérieurs et les personnes menant les investigations (p.43)
- 10 **Terminologie:** Les difficultés liées à la définition du harcèlement sexuel et sexiste qui conduit à peu identifier les situations de harcèlement et à mal les mesurer (p.10-11, p.14)
- 11 **Procédures:** Un manque de procédures de signalement et investigation, combiné à un manque de clarté quant à la correspondance de l'expérience de chacun avec les critères officiels empêche les victimes d'adopter des stratégies actives (p.38)
- 12 **Prévention:** Globalement, les formations de prévention ont peu d'effets sur la prévention de situation de harcèlement, voire un effet contre-productif sur le phénomène (p.50-51)
- 13 **Dynamiques de pouvoir:** Une distribution très inégale de pouvoir selon la structuration hiérarchique a un effet important sur la fréquence et l'expérience du harcèlement (p.32)
- 14 **Contexte genré:** La composition sexuée des groupes de travail et les attitudes à l'égard du genre ont un effet important sur la fréquence et l'expérience du harcèlement (p.32)
- 15 **Leadership:** La réactivité, l'écoute et la proactivité du management dans une organisation a une influence importante dans la prévention du harcèlement comme d'autres formes de discrimination et insatisfaction au travail (p.51)
- 16 **Climat de travail:** Le climat de travail, notamment le « climat de tolérance » vis-à-vis le sexisme et le harcèlement, est le principal facteur prédictif du harcèlement. À l'inverse, le développement d'un climat d'écoute et de justice contribue de manière significative à la prévention du harcèlement (p.32, 51)
- 17 **Climat de travail:** Un climat de travail tolérant au harcèlement sexuel et sexiste mène à des phénomènes de minimisation, de biais cognitifs, de manques de procédures de signalement ou investigation, et aux choix du minimum de sanctions pour les auteurs de harcèlement (p.32,51)

Bibliographie

Baillien, Elfi, Inge Neyens, and Hans De Witte. "Organizational, team related and job related risk factors for bullying, violence and sexual harassment in the workplace: a qualitative study." *International Journal of Organisational Behaviour* 13, n° 2 (n.d.): 132–46.

Bingham, Shereen G., and Lisa L. Scherer. "The Unexpected Effects of a Sexual Harassment Educational Program." *The Journal of Applied Behavioral Science* 37, n° 2 (June 2001): 125–53. <https://doi.org/10.1177/0021886301372001>.

Blackstone, Amy, Christopher Uggen, and Heather McLaughlin. "Legal Consciousness and Responses to Sexual Harassment." *Law & Society Review* 43, n° 3 (2009).

Chamberlain, Lindsey Joyce, Martha Crowley, Daniel Tope, and Randy Hodson. "Sexual Harassment in Organizational Context." *Work and Occupations* 35, n° 3 (August 2008): 262–95. <https://doi.org/10.1177/0730888408322008>.

Graf, Nikki. "Sexual Harassment at Work in the Era of #MeToo." Pew Research Center, 2018.

Horák, Filip, David Lacko, and Adam Klocek. "Legal Consciousness: A Systematic Review of Its Conceptualization and Measurement Methods1." *Anuario de Psicología Jurídica* 31, n° 1 (January 14, 2021): 9–34. <https://doi.org/10.5093/apj2021a2>.

Hulin, Charles L., Louise F. Fitzgerald, and Fritz Drasgow. "Organizational Influences on Sexual Harassment." In *Sexual Harassment in the Workplace: Perspectives, Frontiers, and Response Strategies*, by Margaret Stockdale, 127–50. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc., 1996. <https://doi.org/10.4135/9781483327280.n7>.

Ilies, Remus, Nancy Hauserman, Susan Schwochau, and John Stibal. "Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States: Using meta-analysis to explain reported rate disparities." *Personnel Psychology* 56, n° 3 (September 2003): 607–31. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00752.x>.

Magley, Vicki J., Charles L. Hulin, Louise F. Fitzgerald, and Mary DeNardo. "Outcomes of Self-Labeling Sexual Harassment." *Journal of Applied Psychology* 84, n° 3 (1999): 390–402. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.390>.

McDonald, Paula. "Workplace Sexual Harassment 30 Years on: A Review of the Literature: Workplace Sexual Harassment." *International Journal of Management Reviews* 14, n° 1 (March 2012): 1–17. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00300.x>.

McDonald, Paula, Sara Charlesworth, and Tina Graham. "Developing a Framework of Effective Prevention and Response Strategies in Workplace Sexual Harassment." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53, n° 1 (January 2015): 41–58. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12046>.

Minnotte, Krista Lynn, and Elizabeth M. Legerski. "Sexual Harassment in Contemporary Workplaces: Contextualizing Structural Vulnerabilities." *Sociology Compass* 13, n° 12 (December 2019). <https://doi.org/10.1111/soc4.12755>.

Paula McDonald, and Michael Flood. "Encourage, Support, Act. Bystander Approaches to Sexual Harassment in the Workplace." Sydney: Australian Human Rights Commission, 2012.

Perry, Elissa L., Caryn J. Block, and Debra A. Noumair. "Leading in: Inclusive Leadership, Inclusive Climates and Sexual Harassment." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 40, n° 4 (May 18, 2021): 430–47. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2019-0120>.

Perry, Elissa L., Carol T. Kulik, and Marina P. Field. "Sexual Harassment Training: Recommendations to Address Gaps between the Practitioner and Research Literatures." *Human Resource Management* 48, n° 5 (September 2009): 817–37. <https://doi.org/10.1002/hrm.20316>.

Rubino, Cristina, Derek R. Avery, Patrick F. McKay, Brenda L. Moore, David C. Wilson, Marinus S. Van Driel, L. Alan Witt, and Daniel P. McDonald. "And Justice for All: How Organizational Justice Climate Deters Sexual Harassment." *Personnel Psychology* 71, n° 4 (December 2018): 519–44. <https://doi.org/10.1111/peps.12274>.

Siuta, Rose L., and Mindy E. Bergman. "Sexual Harassment in the Workplace." In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, by Rose L. Siuta and Mindy E. Bergman. Oxford University Press, 2019. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.191>.

Timmerman, Greetje, and Cristien Bajema. "Incidence and Methodology in Sexual Harassment Research in Northwest Europe." *Women's Studies International Forum* 22, n° 6 (November 1999): 673–81. [https://doi.org/10.1016/S0277-5395\(99\)00076-X](https://doi.org/10.1016/S0277-5395(99)00076-X).

"The Impact of Organizational Culture on Perceptions and Experiences of Sexual Harassment." *Journal of Vocational Behavior* 57, n° 2 (October 2000): 188–205. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1741>.

Tinkler, Justine E. " 'People Are Too Quick to Take Offense': The Effects of Legal Information and Beliefs on Definitions of Sexual Harassment." *Law & Social Inquiry* 33, n° 2 (2008): 417–45.

Vanderbilt University, USA, and Joni Hersch. "Sexual Harassment in the Workplace." *IZA World of Labor*, 2015. <https://doi.org/10.15185/izawol.188>.

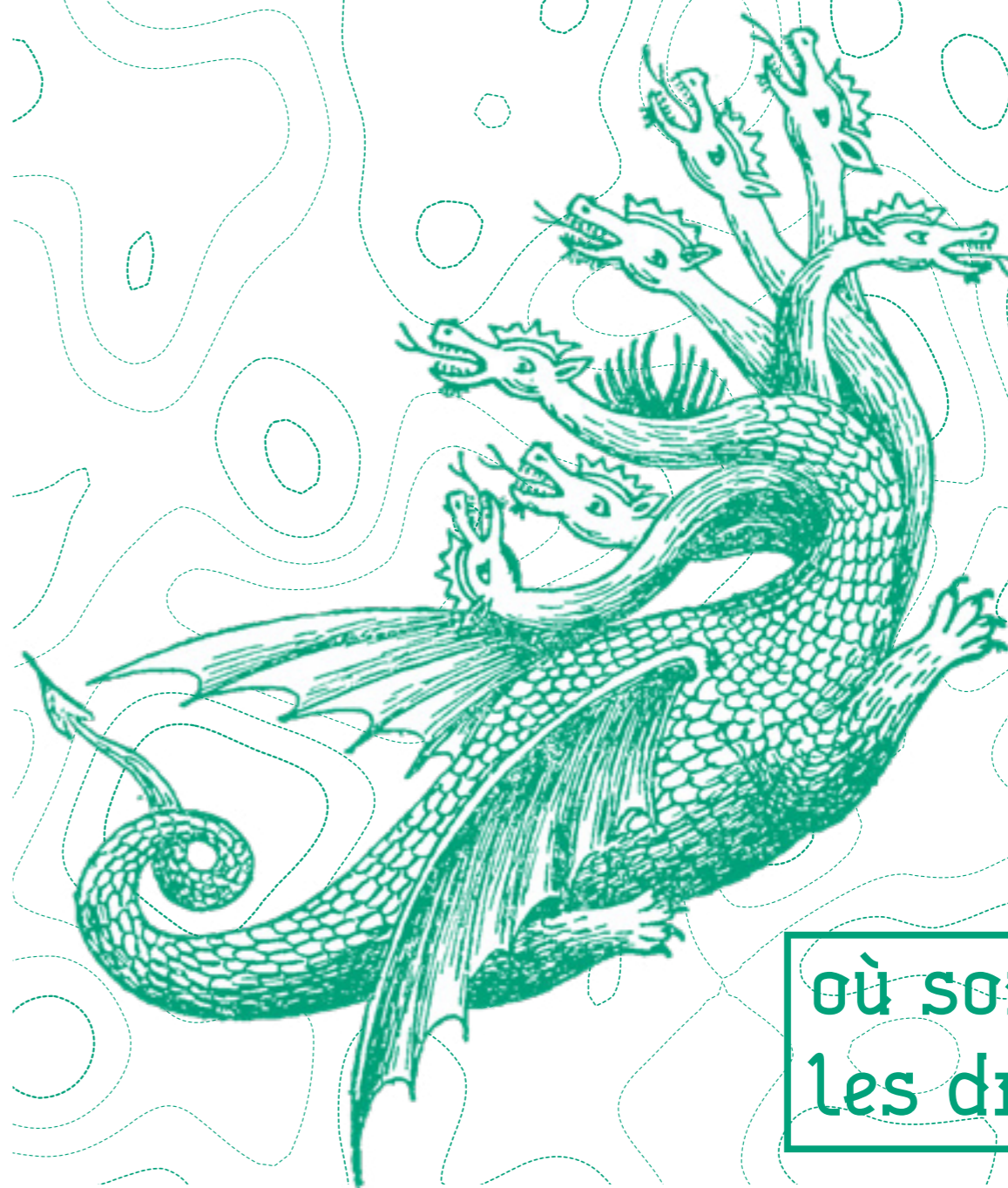
Willness, Chelsea R., Piers Steel, and Kibeom Lee. "A Meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment." *Personnel Psychology* 60, n° 1 (March 2007): 127–62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x>.

terrains vagues

Où sont les dragons est une société coopérative associant recherche expérimentale et design pour repenser les modèles des organisations privées ou publiques. Au travers de projets systémiques, de programmes de recherche scientifique ou d'actions de formation nous travaillons à apprivoiser la complexité en questionnant le sens, les systèmes et les usages.

Où sont les dragons consacre une partie de ses ressources à un programme de recherche interne et public, intitulé «terrains vagues» qui vise à explorer les liens entre les sciences sociales et le design pour répondre à des questions de société. Cette initiative vise à explorer la manière dont les sciences sociales et le design peuvent collaborer pour créer de nouvelles connaissances, mais aussi trouver des moyens innovants de diffuser les résultats de la recherche de manière accessible et appropriée. Terrains Vagues a pour objectif d'explorer, échanger, éduquer et outiller sur les questions sociales et culturelles contemporaines.

Lydia Fenner est docteure en Sociologie et Démographie (de l'Université Paris I Panthéon - Sorbonne) et spécialiste des questions de genre et sexualité. Elle a notamment travaillé sur des questions de violences sexuelles et sexistes et les démarches préventives à cet égard, sur l'éducation à la sexualité et le harcèlement en espaces publics et sur le consentement. Ses travaux s'inscrivent dans une approche recherche-action et ont pour objectif de contribuer aux discussions, à la pédagogie et au militantisme de lutte contre les discriminations et les inégalités, notamment basées sur les rapports sociaux de sexe. Américaine d'origine, elle apporte une perspective internationale à ses sujets et méthodes de recherche.



où sont
les dragons ↗

*Le harcèlement sexuel et sexiste au travail,
Un état de l'art et des pistes d'action*, de Lydia
Fenner

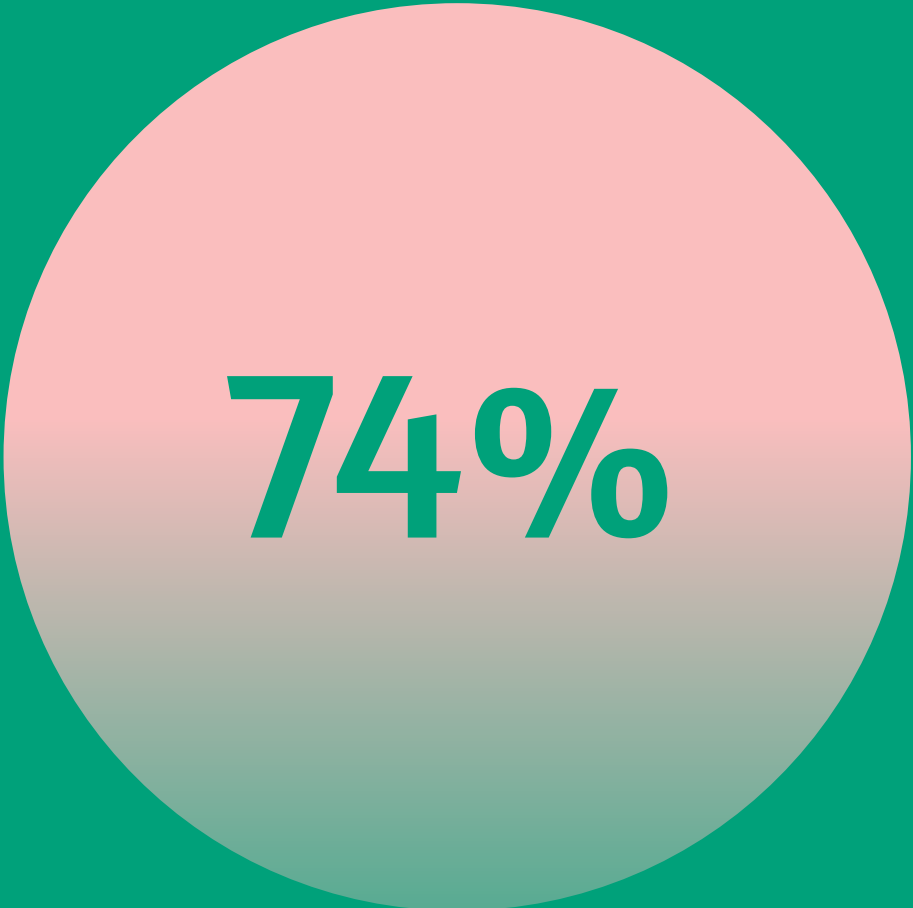
Conception graphique:
Constant de Beauvais

Production:
Où sont les Dragons

Polices de caractères:
Couverture & p.62-63
Fira Sans dessinée par Carrois Apostrophe
Dracones dessinée par Giulia Iaconelli
& Studio samedi

Intérieur
Amaranth dessinée par Gesine Todt
Bitter dessinée par Sol Matas pour
Huerta Tipográfica

où sont les dragons
137 Boulevard de Magenta
75010 Paris
ousontlesdragons.fr
contact@ousontlesdragons.fr



74%

des actifs et actives professionnelles en France trouvent difficile d'identifier le harcèlement sexuel. Ce livre blanc présente les éléments clés de cette problématique sociale importante et souvent peu visible. Issu d'une revue de littérature des recherches contemporaines dans les sciences sociales, le livre blanc présente la définition, contexte, facteurs et conséquences (individuelles et collectives) de ce phénomène. Il analyse en particulier le rôle que jouent les organisations dans ce phénomène en surlignant des pistes d'action.