

Conseil d'administration
Révision interne
Giacomettistrasse 1
3000 Berne 16
Tél. +41 58 134 31 11

Date 18 juin 2021

Rapport final de la Révision interne

Examen des processus et des systèmes en cas d'atteinte à l'intégrité personnelle (analyse systémique – enquête 1)

Unité:	Groupe SSR
Période:	Novembre 2020 – 18 juin 2021
Motif / origine de la demande:	Mandat du Conseil d'administration

Destinataires

Membres du Conseil d'administration de la SSR

Sommaire

Situation initiale et mandat	4
Méthode et organisation de l'examen	4
Analyse, recommandations et conseils pour la mise en œuvre	6
1. Faible compréhension de la problématique et des responsabilités	7
2. Incohérences entre les règlements et dans les compétences définies	9
3. Il existe un (trop) grand nombre de services/organes/comités internes et externes ayant un lien direct ou indirect avec la protection de la personnalité, mais un manque de coordination et de concertation entre eux	10
4. Compétences des services internes et externes pour traiter des cas concrets	11
5. Traitement et documentation des cas/investigations	15
6. Clarification des rôles et des tâches des départements RH	16
7. Changement de culture	17
8. Education, formation continue et information	18
9. Marche à suivre pour la mise en œuvre des mesures décidées	20
10. Cas concrets antérieurs à novembre 2020 pris en compte	21
Annexe 1 – Liste des documents contrôlés	23
Annexe 2 – Liste des entretiens menés	25
Annexe 3 – Analyse des bonnes pratiques	26
Annexe 4 – Sources de l'analyse des bonnes pratiques	35

Situation initiale et mandat

Selon des enquêtes menées par le journal «Le Temps», la RTS a connu des cas d'atteintes à l'intégrité personnelle ayant pris la forme de harcèlement sexuel. Certains de ces abus sexuels ont été signalés aux instances de la RTS, qui n'a cependant guère pris de sanctions, ce que déplorait «Le Temps». Le 5 novembre 2020, le Conseil d'administration (CA) a attribué trois mandats. Le mandat relatif à l'enquête 1 (examen systémique) a été confié à la Révision interne. Cette enquête a pour but de déterminer si le système de protection de l'intégrité personnelle des collaborateur.trices mis en place à la SSR est efficace et de quelle manière il pourrait être amélioré. Cette démarche amène également à formuler des propositions pour favoriser une culture d'entreprise fondée sur l'ouverture et la confiance. Le mandat porte sur le système visant à protéger les collaborateur.trices du harcèlement sexuel, du mobbing et de la discrimination, tel qu'il existe à l'échelle de toute la SSR.

Conformément au mandat du CA, le système de protection de l'intégrité personnelle amène à examiner en particulier les aspects suivants:

- Instructions/règles écrites visant à protéger l'intégrité personnelle
- Autres règles du jeu
- Mesures de sensibilisation
- Formation des supérieur.es
- Traitement des problèmes
- Style/culture de management

Le mandat prévoit aussi l'examen et l'évaluation d'événements analogues qui se sont produits avant novembre 2020 dans les UE/UO/FI¹ (en dehors de la RTS). Le mandat d'évaluation de ces cas a été attribué en novembre 2020 à PwC par la cellule de crise de la SSR. En décembre 2020, le suivi de ce mandat a été repris par la Révision interne sur la base d'une décision du CA.

Méthode et organisation de l'examen

Le mandat a été divisé en deux phases:

Phase 1:

- Préparation conceptuelle de l'examen
- Etat des lieux et évaluation (avec benchmarking/state of the art) des règlements, processus, instruments et responsabilités
- Evaluation du traitement des autres cas connus des années 2014 à 2020 (cas signalés dans toutes les UE/FI/UO à l'exclusion de la RTS): ce mandat a été confié à une entreprise extérieure (PwC)
- Rédaction de conclusions et de recommandations relatives à la phase 1

Phase 2:

- Evaluation de l'efficacité du système de protection de l'intégrité personnelle avec prise en compte des aspects liés à la culture d'entreprise et à la structure. Pour cette évaluation qui repose sur les conclusions de la phase 1, des interviews/entretiens, des recherches et des analyses supplémentaires ont été réalisés. L'évaluation prend par ailleurs en compte les résultats des enquêtes 2 et 3 réalisées parallèlement sur mandat du CA (et, éventuellement, d'autres investigations dès lors qu'elles sont susceptibles de faire progresser la présente enquête).
- Rédaction de conclusions et de recommandations relatives à la phase 2

¹ UE = unité d'entreprise, UO = unité d'organisation (Direction générale), FI = filiale

Le rapport final intègre les résultats des enquêtes 2 et 3 dans la mesure où ils concernent les problématiques abordées par l'enquête 1. Cependant, il ne prend pas en compte les résultats finaux concernant les signalements reçus pour la RTS et la RSI (dont le nombre s'élevait respectivement à 230 et 40), dont les résultats n'étaient pas encore disponibles lors de la rédaction de ce rapport. Ceci est regrettable, car on peut s'attendre d'une part à ce que ces conclusions et recommandations fassent apparaître des spécificités et des besoins régionaux, et d'autre part à ce que le grand nombre de signalements permette de déduire des actions à mettre en place au-delà de la RTS et de la RSI, dans une perspective structurelle et culturelle. Les responsables de l'enquête 1 ont mené des entretiens avec les personnes chargées de ces analyses en juin 2021 afin de recueillir au moins leurs premières conclusions et de pouvoir les intégrer au présent rapport. L'équipe de l'enquête 1 se réserve la possibilité d'ajouter ultérieurement à ce rapport un *supplément* présentant les résultats des enquêtes sur la RTS et la RSI. *Dans tous les cas, ces résultats et les recommandations pour la définition et l'application de mesures doivent être considérés d'un point de vue régional et il convient de vérifier s'ils déterminent également un besoin d'action au niveau suprarégional, c'est-à-dire pour les autres UE/UO/FI.*

Les mesures à prendre et leur mise en œuvre doivent impérativement reposer sur les conclusions de tous les projets et enquêtes, c'est-à-dire sur une vision globale de la problématique. En effet, on ne pourra transformer la culture d'entreprise de façon cohérente et durable que grâce à une vision d'ensemble permettant d'actionner les différents leviers que sont la culture, les principes de direction, les responsabilités, l'ambiance de travail et les instruments correspondants (règles, interlocuteurs.trices et gestion des plaintes, formation/perfectionnement, etc.) – voir point 7.

Composition de l'équipe:

- Ursula Gut-Winterberger, présidente du Comité d'audit
- Révision interne: Jean-Blaise von Arx, responsable RI; Francine Rubin, réviseuse
- Experte externe: Claudia Kaufmann

Analyse, recommandations et conseils pour la mise en œuvre

L'*analyse* ci-dessous, les conclusions auxquelles elle aboutit et les *recommandations* formulées se fondent d'une part sur l'analyse des documents (cf. annexe 1) et de divers entretiens effectués en début d'enquête (cf. annexe 2), entre début novembre 2020 et fin janvier 2021. D'autre part, un examen approfondi d'exemples de bonnes pratiques en Suisse et à l'étranger a été réalisé en février et en mars (cf. annexe 3). On a également pris en compte des études scientifiques portant sur cette question. Les exemples de *bonnes pratiques* ont permis d'affiner les résultats intermédiaires de ce travail. Ils ont conforté la perspective choisie pour l'enquête 1, l'analyse entreprise et l'orientation générale des recommandations, mais ils ont aussi incité les auteurs à étayer ou compléter certaines propositions. De fait, les mesures prises par d'autres entreprises et les documents rédigés dans ce cadre fournissent un appui précieux et concret à la mise en œuvre des mesures que la SSR doit prendre.

Le CA a été informé des premiers résultats obtenus dans le cadre de l'enquête 1, essentiellement sous la forme d'un premier puis d'un second rapport intermédiaire. Réuni en séance les 13 et 14 avril 2021, il a approuvé l'orientation générale de l'analyse effectuée jusqu'à ce moment-là et des mesures proposées.

En mai, l'équipe chargée de l'enquête a mené des *consultations approfondies* avec des personnes, des titulaires de fonction, des organes et des services qui connaissent ou sont concernés par la thématique. La durée de ces entretiens était d'une heure et demie à deux heures. L'objectif était de discuter ensemble des résultats intermédiaires obtenus à ce stade et de les approfondir à la lumière des expériences et des connaissances des participant.es. Un document contenant les points essentiels du second rapport intermédiaire a servi à les préparer. Ces entretiens ont été menés avec les participant.es suivant.es:

- directeur général et membres du Comité de direction (CD)
- membres de la Conférence des chefs du personnel (PLK)
- responsables de la formation continue
- chargé de Compliance SSR national
- représentation des commissions de santé
- membres du Groupe de médiation (RTS)
- préposé.es à l'égalité femmes-hommes
- membres du Diversity Board
- membres de Femmes SRF
- responsables EDGE (RTS)
- Gruppo Antenna (RSI)
- membres du Collectif 14 Juin et d'Allié·e·x·s RTS
- représentation SSM aux niveaux national et régional
- représentation de l'Association des cadres (ADC)

Aussi bien les analyses développées que les mesures proposées ont rencontré une large approbation. Elles ont été jugées extrêmement pertinentes, utiles et précieuses pour l'avenir. Les entretiens ont notamment confirmé à maintes reprises que le changement de culture nécessaire ne pourrait se produire que grâce à l'engagement sérieux, crédible et durable de toutes les personnes travaillant à la SSR, et qu'il ne pourrait aboutir qu'à condition de restaurer la confiance disparue en certains lieux. Ils ont aussi montré que ce processus demandera de la bonne volonté, mais aussi du temps, du personnel et des ressources financières. Et comme le rapport l'indique, il devra s'appuyer sur une vision globale de la situation étayée par les valeurs, les attitudes et la culture adoptées par l'entreprise. Relations empreintes de respect et exemptes de discriminations, préservation des droits de la personnalité, promotion de l'égalité femmes-hommes et de l'égalité des chances, prise en compte de la diversité (y compris envers les LGBTIQ+): tous ces aspects devront être considérés. Le succès de cette entreprise dépendra en grande partie de mesures contraignantes dont la mise en œuvre et la consolidation devront être suivies au long cours et régulièrement examinées. Tou.tes les collaborateur.trices devront être impliqué.es dans ce processus. Les résultats de ces entretiens ont été intégrés aux développements qui suivent.

Ce rapport a été établi à partir d'une analyse des défaillances constatées dans le système existant et des mesures à prendre pour y remédier, dans une *vision stratégique globale*. Cette vision préside également aux propositions d'actions formulées, qui doivent être systémiques et de nature à apporter les améliorations structurelles et culturelles souhaitées, et ce de manière durable. *Les recommandations suivantes forment un tout, ce qui explique qu'elles se réfèrent parfois les unes aux autres; elles ont été développées dans une perspective globale. Elles ne sont donc pas conçues comme un catalogue de différentes démarches possibles pouvant être mises en œuvre séparément.*

Conformément à la décision du CA, la mise en œuvre des mesures décidées ne relève pas de la compétence de l'équipe de l'enquête 1. Les observations relatives à la mise en œuvre faites au cours de l'enquête, les exemples utiles de bonnes pratiques et les nombreux échanges concrets et très instructifs auxquels les entretiens ont conduit peuvent aussi aider à appliquer efficacement les mesures décidées et devront impérativement être pris en compte. Ces éléments sont donc mentionnés ci-après sous le titre «*Indications pour la mise en œuvre*».

1. Faible compréhension de la problématique et des responsabilités

Constatations:

- Au niveau des postes à responsabilité de la SSR, il subsiste un déficit de compréhension quant à la question de la protection de la personnalité (compréhension limitée et non uniforme).
- L'employeur et les supérieur.es hiérarchiques ont pour responsabilité générale et obligation de créer un climat de travail protégeant la personnalité et exempt de toute forme de discrimination (art. 4 et 5 de la loi sur l'égalité, art. 328 CO et convention ILO 190). Or cet aspect est abordé dans les règlements correspondants de la SSR uniquement de façon marginale et indifférenciée.
- La question est actuellement abordée sous une forme individualisée et se focalise sur le traitement des cas individuels possibles.
- L'approche actuelle est une approche réactive.
- L'accès est formel et formaliste.
- Il manque des réflexions et mesures stratégiques, qui soient intégrées dans la culture d'entreprise et faisant l'objet d'un suivi continu.
- Dans les règlements, des mesures de prévention ne sont évoquées qu'exceptionnellement.
- On constate une incertitude face aux différentes notions utilisées et à leur sens (protection de la personnalité, atteinte à l'intégrité personnelle, harcèlement sexuel, mobbing, bossing, discrimination sur le lieu de travail, etc.).

Les entretiens réalisés et les analyses de cas de plaintes prises en compte (cf. point 10) confirment que ces déductions se vérifient dans la pratique.

Recommandations:

- Il y a lieu d'instaurer un changement de paradigme qu'il faudra intégralement prendre en compte et encourager à travers les mesures à mettre en œuvre, ce qui va constituer une nouveauté pour de nombreux responsables. L'approche souhaitée ici est une approche offensive.
- Ce changement de paradigme s'entend comme une première étape décisive ouvrant la voie à l'application efficace et durable d'autres mesures. Il exige en premier lieu que toutes les personnes avec une fonction de conduite – du premier niveau d'encadrement hiérarchique jusqu'à la direction supérieure (directeur général) – se sentent responsables et compétentes dans le domaine du harcèlement au travail, donnent l'exemple en instaurant un climat de travail serein et respectueux et favorisent cette culture à leur propre échelon. Cela suppose une stratégie idoine et des mesures d'application rigoureuses, résolument axées sur la prévention et la sensibilisation.
- Le point de départ est la volonté affichée de l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques, de ne tolérer aucune forme de harcèlement sexuel et de pratiquer systématiquement une politique de

tolérance zéro sans se contenter de la proclamer. En parallèle, tout un chacun doit savoir et avoir conscience du fait que des cas de harcèlement peuvent se produire et qu'ils ne doivent pas être minimisés ou banalisés comme s'il s'agissait d'exceptions qui confirment la règle.

- Un point de vue strictement juridique, voire pénal, serait beaucoup trop restrictif. Les définitions des différentes notions doivent être connues et comprises par l'ensemble des personnes travaillant dans l'entreprise (quelles que soient leurs fonctions, leurs tâches et leurs positions), de même que le fait que tout comportement incorrect constaté sur le lieu de travail, conflit ou perturbation doit être pris au sérieux indépendamment de sa qualification juridique et faire l'objet d'un examen minutieux et adapté.
- L'entreprise doit absolument prendre une position claire, active et crédible, donnant une grande place à la responsabilité des cadres, des supérieur.es et de l'ensemble des personnes assumant une responsabilité.
- La problématique ne peut pas faire l'objet d'un traitement singulier et à court terme, au moyen de quelques mesures isolées. Elle nécessite une mise en œuvre efficace et durable, qui passe nécessairement par une culture et une stratégie développées pour l'ensemble de l'entreprise et appliquées par toutes les personnes avec une fonction de conduite (cf. point 7). Ces dernières ont pour mission de promouvoir des valeurs telles que la crédibilité, le respect, la rigueur, la confiance, la sérénité, le sérieux, la capacité à résoudre les conflits, l'engagement, la communication ouverte et la transparence. Ces valeurs et ces attitudes sous-tendent toutes les mesures et sont véhiculées de manière concordante.
- La définition et la mise en œuvre des objectifs visés constituent un processus de longue durée. Certaines mesures doivent être planifiées comme des tâches permanentes à long terme (p. ex. formation, formation continue, sensibilisation).
- Il ne s'agit pas d'«ordonner» l'élaboration et la mise en œuvre de mesures, mais de les développer collectivement dans un processus participatif: l'objectif est que le plus grand nombre possible de personnes-clés et de collaborateur.trices portent les résultats de ce processus et en soient suffisamment convaincu.es pour contribuer eux.elles-mêmes à leur mise en œuvre. C'est seulement en procédant ainsi, et en impliquant les collaborateur.trices de manière appropriée, que la démarche peut être perçue comme crédible et que la confiance perdue en les structures et les responsabilités peut être restaurée.

Indications pour la mise en œuvre:

- Il peut être pertinent d'effectuer le contrôle et la révision des documents/règlements existants dans le cadre du projet prévu par le service Compliance, qui vise à réviser l'ensemble de ces documents, ou au moins en coordination avec ce projet.
- La lutte contre le harcèlement sexuel ainsi que la prévention doivent être traitées dans un contexte global prenant en compte d'une part les autres atteintes à l'intégrité personnelle (mobbing, bossing, comportement dégradant, etc.) et d'autre part les questions liées à l'égalité femmes-hommes, à l'égalité des chances et à la diversité.
- Parallèlement, il convient de prendre en compte la corrélation étroite entre les atteintes à la personnalité sur le lieu de travail et le préjudice porté au bien-être et à la santé, de les thématiser et de les intégrer par exemple aussi à la gestion des absences. Cette corrélation doit être prise en compte dans les mesures à prendre en matière de protection de la santé. La question qui se pose est celle de savoir dans quelle mesure, à l'avenir, les *commissions de santé*, dont le savoir-faire pourrait éventuellement être développé, pourraient jouer un rôle dans la mise en œuvre de ces mesures (élargissement du thème de la sécurité au travail au sens de l'art. 6 LTr).
- Le changement de paradigme qui s'impose concerne le niveau structurel et institutionnel, qui exige que les missions, les rôles et les responsabilités des différents organes et échelons de direction soient définis de manière claire et fassent l'objet d'une communication transparente. C'est seulement à cette condition que tou.tes les collaborateur.trices pourront exercer leurs droits, mais aussi assumer leurs responsabilités et leur engagement. La responsabilité ne peut être déléguée.

2. Incohérences entre les règlements et dans les compétences définies

Constatations:

- L'art. 42 de la CCT («Protection de la personnalité») est concrétisé sous la forme de directives par les différentes UE2. Ces directives sont très différentes les unes des autres (bases légales citées, définitions, procédures, date d'entrée en vigueur, etc.).
- En plus du code d'éthique applicable à l'ensemble de la SSR, il existe des codes d'éthique locaux et différents autres documents relatifs à l'éthique, à l'égalité des chances, etc.
- Il n'est pas établi clairement sur quelles bases (standards et exigences minimales) ces instructions et ces règlements doivent être fondés.
- Au niveau institutionnel, les règlements ne définissent pas de manière cohérente les compétences en matière de protection de la personnalité qui sont attribuées aux différents services mentionnés. Il existe par ailleurs des divergences quant à la façon dont les consignes doivent être mises en pratique.
- Il convient de souligner que dans certaines unités d'entreprise, des efforts étaient déjà en cours avant novembre 2020 pour réviser leur directive sur la protection de la personnalité. En 2020, le Diversity Board a décidé de procéder à un examen de toutes les directives sur la protection de la personnalité; en raison des événements récents et des enquêtes en cours, cet examen a dû être suspendu.

Recommandations:

- Il y a lieu de définir des exigences minimales s'appuyant sur l'état actuel des connaissances professionnelles et tenant compte de l'analyse et des recommandations du présent rapport. Ces exigences doivent être valables pour toutes les UE et figurer dans une directive centrale sur la protection de la personnalité. La directive SRF de novembre 2020 et des exemples récents de bonnes pratiques pourraient servir de point de départ.
- Les procédures internes et externes disponibles dans les règlements et leur déroulement précis doivent être saisis dans leur intégralité, et de manière compréhensible, avec les dispositions légales, les responsabilités, les définitions et les possibilités de sanctions.
- Des mesures spécifiques sont possibles à titre *complémentaire* au niveau régional ou dans certaines entités pour autant qu'elles soient conformes aux dispositions, à la stratégie et à la politique applicables à l'ensemble de l'entreprise.
- Il convient de rationaliser le cadre réglementaire et d'examiner les différents documents afin de déterminer leur opportunité, leur compatibilité et leur actualité au regard des exigences minimales ordonnées à l'échelon central.
- Il importe de se concentrer sur l'essentiel en suivant la bonne orientation et d'éliminer les chevauchements et les interfaces.
- Il faut vérifier les points de contact, les personnes de confiance, etc., qui sont mentionnés dans les documents et clarifier leurs dénominations, leurs tâches et leurs compétences (cf. points 3 et 4).

Indications pour la mise en œuvre:

- Le point de départ de ces dispositions doit être la responsabilité de l'entreprise et des cadres dans la lutte contre le harcèlement sexuel et les autres atteintes à l'intégrité personnelle.
- Le travail de prévention et l'engagement de la SSR à le mener doivent faire l'objet d'un traitement prioritaire.
- Il convient d'aborder explicitement non seulement les droits et les devoirs de toutes les collaborateur.trices, mais aussi la protection des témoins et des personnes signalant des atteintes à la personnalité commises sur des personnes tierces (garantie de confidentialité, protection face aux sanctions, etc.).

² En l'absence de mention contraire, le terme «UE» englobe également, dans ce qui suit, l'unité d'organisation de la Direction générale (DG) et la filiale SWISS TXT.

- Les règlements, mais aussi les points de contact internes et externes à disposition et les possibilités de plaintes offertes doivent être publiés sur l'Intranet dans leur intégralité, sous une forme conviviale et aisément accessible. Ces informations doivent être communiquées à toutes les collaborateur.trices qui rejoignent la SSR ou commencent à y travailler, et il importe de les leur rappeler régulièrement sous une forme appropriée.
- Le règlement doit être *complet*, c'est-à-dire qu'il doit traiter toutes les questions relatives à la position de l'entreprise face au harcèlement sexuel et aux procédures à suivre dans les cas concrets. Cela signifie qu'il faut aborder avec tous les détails requis la prévention, l'information, la formation continue, la législation et les autres dispositions en vigueur relatives à ces questions, les définitions, les missions et les compétences des points de contact et des instances auprès desquelles déposer une plainte, les possibilités de démarches, le déroulement des différentes procédures, les sanctions, etc.

3. Il existe un (trop) grand nombre de services/organes/comités internes et externes ayant un lien direct ou indirect avec la protection de la personnalité, mais un manque de coordination et de concertation entre eux

Voici la liste des principaux services concernés:

Interne – central:

- RH (responsable RH SSR, responsable Employer Relations, etc.)
- Chargé de Compliance SSR national
- service d'alerte (Whistleblowing)
- Conseil de la diversité (Diversity Board)

Interne – régional:

- RH (responsables/conseiller.ères RH régionaux.ales)
- personnes de confiance (selon les UE/UO/FI, il peut s'agir des responsables/conseiller.ères RH, des interlocuteur.trices SSM, des préposé.es à l'égalité femmes-hommes, etc.)
- Groupe de médiation (RTS)
- préposé.es à l'égalité femmes-hommes (DG, RSI, SWI)
- Gruppo Antenna (RSI)
- Femmes SRF (SRF)
- chargés locaux de Compliance (toutes les UE)
- commissions de santé (Suisse alémanique, Suisse romande, Tessin)

Externe:

- Movis (service externe que les collaborateur.trices peuvent solliciter pour aborder des questions liées aux finances, à la protection de la personnalité, à la santé, aux conflits sur le lieu de travail, etc., mais aussi au harcèlement sexuel)
- SSM
- autres services et personnes externes: avocat.es, médiateur.trices, etc., contacté.es de manière ad hoc

Constatations:

- De multiples clarifications sont nécessaires, par exemple:
 - quels services/organes/comités sont en charge de la problématique et quels sont leurs tâches/rôles/compétences?
 - lesquels sont prévus dans le règlement central?

- quelles harmonisations seraient judicieuses/nécessaires? on observe par exemple que les termes «personne de confiance» et «préposé.e à l'égalité femmes-hommes» ne sont pas employés partout avec le même sens
- quels sont leurs mandats/tâches/compétences respectifs?
- qu'est-ce qui devrait logiquement être proposé et traité en interne? et en externe? quels services/prestataires externes peuvent être sollicités pour cela?
- Il existe un manque de coordination, de coopération et de concertation entre les différents intervenants, contrairement à ce qui figure parfois dans les documents.

Recommandations:

- Définir clairement les instances/comités pertinents et nécessaires.
- Définir clairement les mandats/tâches/responsabilités/compétences dans le domaine de la protection de l'intégrité personnelle (voir aussi le point 4).
- Le succès des différentes mesures passe par la mise en place d'une coordination régulière et institutionnalisée entre les différents comités qui sont – ou qui devraient être – directement ou indirectement chargés de la problématique.

Indications pour la mise en œuvre:

- Il convient d'examiner quelles fonctions, parmi celles qui existent essentiellement pour la forme (p. ex. parce qu'elles figurent dans la CCT) ou dont le profil de tâche et les compétences manquent de précision, peuvent être supprimées.
- Renforcer les comités d'importance stratégique qui jusqu'à présent n'existent qu'à l'échelon de la DG (p. ex. le Diversity Board), en ajoutant des personnes responsables dans les différentes UE et en leur donnant les ressources nécessaires.
- Revoir le mandat des chargés de Compliance de la SSR et des UE et les ressources requises pour mener à bien leur tâche.
- Veiller à ce que les procédures lancées en cas de harcèlement sexuel et d'autres atteintes à l'intégrité personnelle soient menées rapidement, avec rigueur et sérieux, et que les sanctions appropriées soient bien appliquées.

4. Compétences des services internes et externes pour traiter des cas concrets

Constatations:

- Les UE emploient des méthodes différentes pour traiter les signalements/cas. Les unes essaient de gérer les cas concrets en interne autant que possible (via les RH ou d'autres services internes comme le Groupe de médiation), les autres sollicitent dès le début des services externes (Movis, SSM) ou des juristes/avocat.es mandaté.es.
- La définition même des personnes de confiance, ainsi que leurs tâches et leur rôle, sont compris et mis en œuvre différemment. Ce qui pose particulièrement des problèmes, c'est que cette fonction est parfois assumée par des responsables RH qui, en cas d'événements graves, devraient alors agir également contre la volonté des intéressé.es (art. 4 de la loi sur l'égalité et art. 328 CO).
- La protection effective des intéressé.es et le soutien dont il.elles ont besoin sont lacunaires, d'un niveau insuffisant et non structurels. Par ailleurs, les personnes compétentes n'ont pas bénéficié d'une formation ou d'une instruction dans ce domaine.

Recommandations:

- Clarifier les différentes définitions, compétences et expériences avec les services concernés, notamment avec le Groupe de médiation à la RTS, qui est l'entité la plus proche de la fonction de « personne de confiance interne » et qui dispose de la plus grande expérience au sein de l'entreprise.
 - Examiner et actualiser le mandat du *Groupe de médiation* (RTS) sur les points suivants:
 - délimitation par rapport aux fonctions des nouvelles personnes de confiance (cf. point 4);
 - application intégrale du principe de confidentialité dès lors que les personnes concernées le souhaitent, y compris vis-à-vis de la commission paritaire;
 - mise en place d'entretiens institutionnalisés à intervalles réguliers (dans le respect de la confidentialité requise) entre le Groupe de médiation, la Direction et les RH sur les expériences vécues, les actions à mettre en place et la prévention souhaitée, etc.;
 - abandon des entretiens brefs avec la Commission paritaire, qui existaient jusqu'ici.
 - Réexamen du nom du Groupe de médiation afin d'éviter les malentendus sur ses missions et ses méthodes de travail.
 - Définir les services externes qui sont adaptés et souhaitables en tant qu'alternative ou en tant que complément, par exemple pour la conduite d'une procédure, des clarifications juridiques, etc.
 - Sélectionner les services et définir leurs tâches; définir le contrôle de la qualité.
 - Clarifier et définir la marche à suivre dans le cas d'une procédure (rôle des supérieur.es hiérarchiques et des responsables, implication du Service juridique interne, recours/mandat à des avocat.es externes spécialisé.es dans le domaine, etc.).
 - Veiller à ce que les enseignements généraux tirés des cas individuels (y compris les expériences faites par les personnes de confiance) fassent l'objet d'un post-traitement systématique en vue d'être mis en application.
 - Etablir une distinction parfaitement claire entre le conseil et la conduite de procédure.
 - Réexamen du mandat de Movis sur le harcèlement sexuel et le mobbing (Movis étant avant tout compétente pour le conseil social, les questions sanitaires et financières. Eviter les conflits d'intérêts qui augmentent encore la difficulté, pour les personnes concernées, de s'adresser à ces services).
 - Prendre au sérieux les retours critiques de ces services.
 - Examen du rôle et de la mission du SSM.
 - Veiller à ce que les collaborateur.trices soient informé.es des missions, des rôles et des compétences des services externes.
 - Instaurer un système dual de points de contact avec
 - d'une part, des personnes de confiance internes dans les régions et dans les UE (y compris des personnes spécifiquement chargées des apprenti.es et des stagiaires) pour les questions de harcèlement sexuel et de violence, et
 - d'autre part, un.e médiateur.trice externe compétent.e pour l'ensemble de l'entreprise, en charge des questions, des plaintes et des besoins de conseil et de médiation se rapportant à la vie professionnelle.
- a) Personnes de confiance internes
- Des collaborateur.trices internes devraient être désigné.es comme personnes de confiance (il existe des exemples réussis dans différents cantons et villes, par exemple dans la ville de Zurich).
 - Avantages: les collaborateur.trices connaissent l'entreprise et sa culture, ainsi que les structures en place, les supérieur.es hiérarchiques, les RH, etc. Cela donne confiance aux intéressé.es, qui peuvent ressentir une plus grande facilité à se tourner vers eux.elles que vers un point de contact externe, et cela permet de développer un savoir-faire en interne. Par ailleurs, l'entreprise peut régulièrement tirer les leçons des expériences faites. Il convient de désigner *au moins deux personnes* par unité d'entreprise en fonction de son envergure et selon les spécificités et exigences. Cela

permet d'une part d'assurer la suppléance et, d'autre part, de prendre en considération la diversité des genres et d'autres facteurs de diversité. En outre, les personnes de confiance peuvent se conseiller mutuellement, discuter, et ne sont pas livrées à elles-mêmes.

- L'expérience montre qu'il est important de désigner spécifiquement une ou plusieurs personnes de confiance pour les apprenti.es et les stagiaires. Ces personnes de confiance doivent être proches de ce groupe, tant au niveau de l'organisation que de la facilité de contact, bénéficier de leur confiance et être capables de vaincre leurs réticences à effectuer un signalement – réticences qui sont souvent plus fortes chez cette catégorie de personnes.
- Les personnes de confiance sont sollicitées par les intéressé.es à titre confidentiel.
- Elles veillent aux intérêts et aux besoins des collaborateur.trices et entreprennent uniquement les démarches souhaitées par les intéressé.es.
- Les personnes de confiance n'ont aucune compétence décisionnelle.
- Elles sont faciles à joindre (tant au niveau des horaires que de la proximité), elles sont à l'écoute, elles informent et conseillent les intéressé.es et elles peuvent les accompagner ou les représenter en cas de besoin (entretiens en interne ou en externe, audition dans le cadre d'une procédure, etc.). Les personnes de confiance offrent aux intéressé.es la possibilité de relater leur vécu dans un cadre protégé, même s'il.elles ne souhaitent pas entreprendre d'autres démarches pour le moment.
- Avec l'accord des personnes concernées, elles peuvent demander une réunion avec toutes les parties prenantes, y compris les supérieur.es, et/ou faire appel à des personnes extérieures. Elles peuvent également soumettre des propositions en matière de prévention et de formation ainsi que d'autres mesures pertinentes, et demander si nécessaire des mesures destinées à protéger les personnes concernées (avec leur accord).
- Les personnes de confiance sont également à la disposition des supérieur.es hiérarchiques et des spécialistes RH qui désirent poser des questions, clarifier des points ou échanger des expériences. En ce sens, elles constituent un premier point de contact facile et rapide d'accès.
- Une fois par an, les personnes de confiance et la direction supérieure de leur domaine de compétence se rencontrent à l'occasion d'une réunion institutionnelle lors de laquelle sont discutés les enseignements des cas traités (anonymisés) et les conclusions générales à en tirer pour la mise en œuvre de mesures adaptées (indépendamment des entretiens ad hoc ou des entretiens consacrés au traitement des cas concrets)
- Les missions et les compétences des personnes de confiance doivent être précisées par écrit, de même que les modalités de leur sélection (p. ex. par UE/UO/FI).
- Ce système ne pourra être efficace que s'il existe un service central transmettant régulièrement des informations sur les personnes de confiance en poste et leurs missions, leurs compétences, etc., et assurant leur formation initiale et continue (coordination, échanges d'expériences, etc., avec recours à des intervenant.es extérieur.es). Les personnes de confiance ne peuvent en aucun cas être des collaborateur.trices des RH qui travaillent sur d'autres thématiques liées au personnel (risque de conflits d'intérêts, obligation éventuelle de signalement), ni des supérieur.es hiérarchiques. Il faudra impérativement fournir aux personnes de confiance les ressources nécessaires pour qu'elles aient le temps de se former, d'assister aux séances régulières de formation continue et aux ateliers d'échanges d'expériences. Elles doivent avoir la garantie que l'exercice de leurs responsabilités n'aura pas de conséquences négatives pour elles. Cette fonction convient à des personnes qui s'intéressent à ces problématiques et les connaissent bien et qui, en outre, ont des compétences sociales et relationnelles appropriées (empathie, écoute, conseil, capacité à prendre des décisions, démarche axée sur la recherche de solutions, etc.).

→ *Les expériences faites par la ville de Zurich montrent qu'un système qui s'appuie sur des personnes de confiance internes et respecte les exigences et les conditions précisées ici nécessite certes des ressources, mais se révèle très efficace dans la pratique, tant pour les collaborateur.trices concerné.es que pour les supérieur.es, les cadres et les plus hauts échelons du management. Et cela concerne non seulement le traitement des plaintes et cas concrets, mais aussi l'analyse des expériences, le post-traitement, la prévention et la sensibilisation.*

b) Médiateur.trice externe

- Le médiateur ou la médiatrice travaille sous couvert de confidentialité. Avec l'accord des collaborateur.trices, cette personne peut intervenir au sein de l'entreprise au nom de l'intéressé.e (une démarche anonymisée est généralement possible). Elle informe, conseille, clarifie des points et traite des plaintes.
- Ses compétences: le.la médiateur.trice a le droit de consulter les dossiers sans aucune restriction et de se procurer des informations auprès de tout le monde. Il.elle peut servir d'intermédiaire et formuler des recommandations, mais n'a aucun droit direct de décision ni aucun droit d'opposition sur les décisions prises avec lesquelles il.elle n'est pas d'accord. Il serait utile qu'il.elle rédige chaque année un rapport d'activité et prévoie des feed-backs/rapports d'expérience institutionnalisés avec les personnes-clés importantes, afin qu'il.elle puisse s'exprimer sur la résolution de cas donnés ainsi que sur des aspects structurels, organisationnels et systémiques.
- Il importe qu'en plus du traitement des cas individuels, il.elle soit également attentif.ve aux possibilités d'amélioration structurelle, systémique et culturelle et qu'il.elle aborde ces points dans ses retours. Il.elle peut également aider à développer des critères de qualité pour le recours à des représentant.es légaux.ales extérieur.es si des démarches judiciaires sont entreprises, à des sociétés de conseil extérieures, etc.
- Il.elle peut aussi être chargé.e d'assurer des échanges réguliers d'informations et de connaissances entre personnes de confiance, médiateur.trices et autres personnes-clés avec les RH et l'échelon le plus élevé du management sur les expériences faites et les actions à mettre en place. Autres missions possibles: veiller à ce que les tiers (sociétés extérieures, avocat.es, instances auprès desquelles déposer plainte, etc.) respectent les exigences de qualité et disposent des connaissances nécessaires. Diffusion de ces connaissances dans toutes les unités de l'entreprise avec contrôle qualité régulier, adaptation et renouvellement des contenus.
- Afin d'instaurer la confiance, le.la médiateur.trice doit faire connaître son rôle auprès des collaborateur.trices, sous une forme appropriée, et le leur rappeler régulièrement. Tou.tes les collaborateur.trices doivent pouvoir prendre contact aisément, et sans formalités, avec le.la médiateur.trice.
- Qualités exigées du.de la médiateur.trice:
 - être compétent.e en droit du travail et connaître la législation anti-discrimination
 - avoir de l'expérience en matière de médiation
 - comprendre les questions structurelles et systémiques
 - avoir de l'empathie envers les collaborateur.trices et de la sensibilité pour leurs problématiques
 - avoir le sens de l'équité et comprendre les missions et les compétences des supérieur.es et de l'entreprise
 - travailler dans l'impartialité et la confidentialité
 - exercer ses fonctions avec intérêt et engagement
- Il est recommandé de procéder au bout d'environ trois ans à une évaluation des expériences réalisées avec ces deux instruments (personnes de confiance et médiateur.trices). Il conviendra à cette occasion d'examiner s'ils se révèlent probants ou s'il est judicieux de les modifier. Il ne serait pas pertinent de réaliser cette évaluation plus tôt, car l'expérience montre qu'il faut un

certain temps avant que les nouveaux instruments soient bien implantés et suffisamment connus et que l'on puisse en déduire s'ils sont utiles ou non.

- *La thématique et les questions y afférentes doivent rester sous la conduite et sous la responsabilité de la SSR et de ses UE et ne doivent pas être déléguées. Le système dual (personnes de confiance / médiateur.trice) et les éventuel.les organismes/expert.es externes s'entendent comme un soutien complémentaire, une source de conseils et le moyen de recourir à des connaissances spécialisées et à une expertise.*

Indications pour la mise en œuvre:

- Dans les entreprises comparables, les médiateur.trices sont en règle générale des travailleur.ses indépendant.es intervenant sur mandat. Il s'agit souvent d'avocat.es ou de juristes formé.es à la médiation ou ayant une expérience professionnelle ou personnelle dans le domaine du droit du travail.
- Lors des consultations, des doutes ont été émis à plusieurs reprises quant à la capacité d'un.e seul.e médiateur.trice à gagner la confiance de l'ensemble du personnel de la SSR. On a plutôt proposé un système dans lequel chaque UE ou région disposerait d'un.e médiateur.trice dédié.e. Ce système créerait plus de proximité et permettrait une plus grande présence sur place, ce qui donnerait également plus de visibilité dans l'unité concernée et permettrait de prendre en compte les différences linguistiques et régionales.

5. Traitement et documentation des cas/investigations

Les 28 cas étudiés par PwC ont mis en évidence des lacunes dans la documentation et le traitement écrit des enquêtes/signalements. Les importantes différences de méthode et l'absence de systématisme ont aussi été confirmées dans les entretiens menés et les cas pratiques qui nous ont été transmis (cf. point 10).

Constatations:

- La méthode de documentation n'est pas uniformisée (p. ex. tous les entretiens ne sont pas consignés; certaines unités d'entreprise ont un protocole standardisé, les autres non).
- Lors des entretiens, un.e seul.e spécialiste RH est présent.e en général, rarement deux personnes.
- La reconstitution des cas n'est pas toujours garantie par les documents/notes à disposition.
- Il n'existe aucune règle uniforme quant à l'emplacement où les documents/notes d'investigation doivent être rangés. Ils sont parfois classés dans des dossiers personnels, mais pas toujours.
- Il n'existe aucune pratique uniforme pour la durée de conservation des documents.

Recommandations:

- Il faudrait définir des exigences minimales pour le traitement, la documentation et l'archivage des cas, ainsi que pour la durée et le lieu de conservation des documents. Ces exigences doivent permettre une approche proportionnée, justifiée par les circonstances spécifiques de chaque cas (gravité des faits, mode de traitement et de procédure, souhaits des parties concernées, etc.).
- Il faudrait rendre la procédure plus compréhensible au moyen de consignes appropriées.

6. Clarification des rôles et des tâches des départements RH

Constatations:

- S'agissant de la protection de l'intégrité personnelle, les départements RH définissent et assument leurs rôles et leurs tâches de façon très différente, selon que les responsables se voient comme des représentant.es de l'employeur ou plutôt comme un soutien pour les collaborateur.trices.
- Certains se considèrent comme des personnes de confiance informelles, d'autres se sentent compétents pour examiner et transmettre les plaintes, d'autres encore mandatent ou impliquent directement une entité externe (Movis, SSM, avocat.e spécialisé.e, etc.) en cas de signalement concret.
- Dans leur grande majorité, les départements RH indiquent qu'ils n'ont reçu aucune formation, ou si peu, pour accomplir cette tâche – quelle que soit la façon dont elle est définie – et qu'ils disposent de connaissances spécialisées insuffisantes.
- Quelques-uns expriment un véritable malaise et font état de leur surcharge de travail, précisant qu'on leur a attribué une responsabilité qu'ils ne peuvent et ne veulent pas assumer. Ils renvoient à la responsabilité managériale des supérieur.es hiérarchiques et du Comité de direction.

Recommandations:

- Définir clairement les rôles, les tâches et les compétences des RH en tant que structure et des responsables RH.
 - Consigner les résultats dans des cahiers des charges ou des mandats.
 - Former et sensibiliser les collaborateur.trices RH afin qu'il.elles disposent de connaissances suffisantes pour accomplir correctement les tâches qui leur sont attribuées. Les responsables et les collaborateur.trices RH n'ont pas vocation à devenir des spécialistes de la question. Mais il.elles devraient avoir une compréhension générale de la thématique et connaître les bases légales correspondantes, le déroulement des processus et les compétences des différents services concernés. Il.elles devraient également disposer de connaissances suffisantes pour fournir un (premier) conseil aux collaborateur.trices et aux supérieur.es hiérarchiques (tri, information sur les points de contact et de conseil, procédure de dépôt de plainte, etc.) et pour pouvoir prendre part à l'organisation de formations initiales et continues et de mesures de prévention et de sensibilisation.
- ➔ *Il faudrait développer une culture dans laquelle les supérieur.es hiérarchiques et la direction conservent la responsabilité des mesures à prendre dans des cas individuels concrets (pour l'ensemble des personnes concernées et les équipes), y compris le suivi et les mesures consécutives. Les départements RH peuvent fournir un soutien essentiel, mais ne doivent pas porter eux-mêmes cette responsabilité.*

Indications pour la mise en œuvre:

- L'incertitude manifestée à plusieurs reprises par les spécialistes RH doit être prise au sérieux dans la perspective d'une résolution prochaine, en même temps que les recommandations ci-dessus.
- La clarification des rôles demandée doit mettre en évidence le fait que les responsables et les collaborateur.trices RH n'ont pas le même rôle que les personnes de confiance, mais qu'il.elles n'en sont pas moins disponibles pour donner des informations, des renseignements et des conseils aux collaborateur.trices et que, ce faisant, il.elles favorisent le bien-être de toutes les personnes dans l'entreprise.
- Afin de (re)gagner la confiance des collaborateur.trices, les différents rôles doivent impérativement être clarifiés et préciser l'autonomie des RH (pas de défense unilatérale des intérêts des supérieur.es et des cadres).

7. Changement de culture

Constatations:

- Il doit être perceptible par l'ensemble des collaborateur.trices que toutes les personnes avec une fonction de conduite sont conscientes de l'importance de la question et de sa nécessaire prise en compte dans l'organisation.
- Il s'agit d'une mission de longue haleine, qui ne doit pas consister en la mise en œuvre rapide de mesures individuelles.
- L'étude et le traitement des questions relatives au harcèlement sexuel et au harcèlement professionnel (mobbing) ne doivent pas être considérés comme des éléments isolés mais comme les composantes d'une culture d'entreprise globale; ces questions concernent le respect de la personne, le langage et le mode de communication à adopter, la protection de la personnalité et de la santé des collaborateur.trices et la protection de l'intégrité personnelle (au même titre que d'autres problématiques comme la consommation d'alcool liée à une forte pression dans le travail, d'autres formes de pression, etc.), sans oublier une culture ouverte face aux conflits et erreurs, la sérénité de l'ambiance de travail, etc.
- Ces questions sont également en lien direct avec d'autres thèmes relatifs à l'égalité femmes-hommes et à la non-discrimination.

Recommandations:

- En plus des mesures spécifiques préconisées dans les recommandations des points 2 à 6, il convient d'aborder la question de façon globale et systématique et de donner de la visibilité à tous les niveaux à la culture souhaitée, de la vivre et de la promouvoir.
- Cela consiste notamment à identifier les corrélations entre la politique de l'entreprise en matière d'égalité femmes-hommes et les mesures de lutte contre le harcèlement sexuel et la violence et à intégrer la thématique dans les projets/mesures touchant à l'entreprise, à la politique du personnel et aux contenus.
- La prévention revêt ici une importance cruciale; elle doit être développée à l'échelle de l'entreprise et concerner toutes les formes de communication et de média. Elle constitue une mission de longue haleine.
- Veiller à ce que les cas constatés de harcèlement et les atteintes à la personnalité soient sanctionnés dans un délai correct.
- Toute entreprise doit se préoccuper sérieusement de la protection de ses collaborateur.trices et mettre à leur disposition des services adéquats pour le signalement des cas de harcèlement et de tout autre comportement déplacé. Le sentiment actuel d'appréhension et de honte ainsi que la peur d'éventuelles représailles doivent disparaître.
- Il faut par ailleurs contribuer à ce que toutes les personnes exerçant une activité dans l'entreprise aient la possibilité d'être elles-mêmes actives, de signaler ce qu'elles perçoivent comme des cas de harcèlement ou d'atteinte à la personnalité et d'encourager les intéressé.es à se défendre. L'entreprise doit adopter et appliquer une position claire quant au fait que l'engagement de ces personnes tierces et de celles qui témoignent n'aura pas de conséquences négatives pour elles.
- Il y a lieu d'élaborer des mesures de protection spéciales pour les apprenti.es et les stagiaires (formation, information, traitement spécifique de la question).
- Les incertitudes exprimées par les supérieurs hiérarchiques masculins quant à leur rôle, leur tâche et leur responsabilité par rapport à la question des genres, au harcèlement sexuel et au comportement vis-à-vis des collaboratrices féminines doivent être traitées activement. Ces aspects doivent être clarifiés de sorte que les hommes concernés puissent assumer pleinement et activement leur tâche de conduite et communiquer ces clarifications à leurs propres collaborateur.trices (principe de la cascade).
- Les entretiens de situation professionnelle (ESP) doivent être mis à profit pour interroger les collaborateur.trices sur des atteintes à la personnalité qu'il.elles auraient vécues ou observées, sur la non-application de la politique de tolérance zéro, sur le harcèlement sexuel, sur leur bien-

être global à la place de travail et au sein de leur équipe, et sur l'ambiance de travail. Il convient de s'assurer que leurs réponses seront ensuite évaluées et traitées de manière adéquate. Ces mêmes questions peuvent être abordées lors des entretiens de départ que les RH mènent avec les membres du personnel quittant l'entreprise; les réponses doivent être analysées avec les cadres supérieurs et d'autres personnes-clés.

Indications pour la mise en œuvre:

- Lors des consultations, la question de la confiance a été abordée à de nombreuses reprises. Même si les constatations mentionnées dans le présent rapport sont partagées et si les recommandations formulées sont approuvées, il semblerait que subsistent une grande méfiance et des doutes – qu'il convient de prendre au sérieux – quant à la possibilité de réaliser le changement de paradigme et de culture préconisé.
- La situation initiale, qui nous a semblé sclérosée à plusieurs reprises et en plusieurs lieux, quoiqu'à des degrés divers, représente une entrave au processus de changement souhaité et devra être considérée sérieusement. Il est conseillé de la traiter ouvertement, en allant au fond du problème.
- L'exemple donné par les supérieur.es, la promotion de la transparence des décisions managériales, la création d'un climat de travail serein, une façon d'agir honnête et responsable peuvent aider à restaurer la confiance, si tant est que cette dernière n'ait pas été entièrement détruite.
- Pour ce faire, il faudra s'efforcer de réduire la grande distance qui existe, aux dires des personnes interrogées, entre les cadres et la «base». Les publications de postes vacants et les procédures de recrutement (y compris internes) doivent se dérouler de manière ouverte, et l'attribution des postes doit obéir à des critères transparents et équitables.
- A l'avenir, l'attribution des postes devra tenir compte des compétences sociales, des qualifications pour occuper des fonctions de direction et de la disposition des candidat.es à assumer réellement leurs responsabilités de direction, ces points devant constituer autant de critères importants pour les avancements.
- Les aspects évoqués sous le présent point 7 devront être abordés lors des entretiens personnels.
- Examen d'une charte/déclaration reprenant les valeurs et les principes comportementaux les plus importants, qui devra être *non pas simplement présentée aux nouveaux.elles arrivant.es dans l'entreprise, mais discutée avec eux.elles*. Elle devra être signée par toutes les personnes travaillant à la SSR ou pour la SSR. Ce document devrait être élaboré au préalable en commun, et non simplement imposé.

8. Education, formation continue et information

Constatations:

- A l'exception d'une campagne accrocheuse et efficace menée à la RSI en 2010, qui comportait également des éléments éducatifs, il n'existe quasiment aucun module spécifique d'instruction ou de formation continue, que ce soit pour les RH, les personnes de confiance, les préposé.es à l'égalité femmes-hommes, etc., ou pour les cadres et les supérieur.es hiérarchiques.
- Les nouveaux membres du personnel semblent être succinctement informés de l'existence de directives sur la protection de l'intégrité personnelle, mais sans plus d'informations sur leur contenu.

Recommandations:

- Des formations initiales et continues spécifiques aux rôles et aux tâches doivent être proposées régulièrement à l'ensemble des personnes/organes concerné.es par la problématique afin de leur transmettre les connaissances et les compétences utiles à l'accomplissement professionnel et empathique de leur mission particulière; il s'agit par exemple

- des collaborateur.trices RH
- des personnes de confiance
- Par le biais de mesures idoines, les cadres et les supérieur.es hiérarchiques doivent être formé.es et sensibilisé.es à leur mission de prévention (empêcher l'instauration d'un climat propice à la discrimination, mettre la culture managériale en application, etc.) et à leur responsabilité dans le traitement des cas/signalements concrets.
- Les recommandations formulées aux points 1 à 7 doivent être explicitement intégrées dans les domaines thématiques que sont la culture managériale, l'attitude de l'entreprise, la promotion de la santé au travail et la protection contre les atteintes à la personnalité et être rendues accessibles au personnel sous la forme de modules de formation et d'événements autour de la thématique (p. ex. pour les nouveaux membres du personnel).
- L'information, la formation continue et la sensibilisation doivent être régulières et rendues obligatoires en particulier pour les cadres, les collaborateur.trices RH et les personnes de confiance.
- La question du harcèlement sexuel doit être traitée spécifiquement mais pas isolément. Elle doit être abordée également dans le contexte d'autres atteintes à la personnalité et discriminations. Les valeurs et attitudes à adopter et à véhiculer concernent le vivre-ensemble de toutes les personnes exerçant une activité dans l'entreprise. Comme ce sont globalement les mêmes modèles, préjugés et conceptions de l'être humain qui se cachent derrière l'abus de pouvoir, le harcèlement sexuel, le mobbing, l'exclusion et la discrimination, ces différents aspects doivent toujours être mis en regard les uns des autres et être intégrés sous une forme adaptée dans les mesures de formation et de sensibilisation – y compris et surtout dans les efforts en matière d'égalité femmes-hommes et de diversité.
- Il convient par ailleurs d'identifier les corrélations entre la politique de l'entreprise en matière d'égalité femmes-hommes et les mesures de lutte contre le harcèlement sexuel et la violence et d'intégrer la thématique dans les formations.
- Préciser quelles mesures devront être appliquées à l'entreprise entière ou aux différentes régions, quelles formations devront être suivies par tou.tes les employé.es ou simplement proposées à celles et ceux qui le souhaitent, quelles formations auront lieu en présentiel, en virtuel ou sous forme d'e-learning.

Indications pour la mise en œuvre:

- Lors de la mise en œuvre, il conviendra de distinguer les axes suivants et d'agir à ces différents niveaux:
 - Veiller à ce que l'ensemble des *nouveaux.elles arrivant.es* soient correctement *informé.es* de leurs droits et devoirs, des instruments à leur disposition et des attitudes et valeurs en vigueur dans l'entreprise.
 - Transmettre les connaissances nécessaires (en les répétant régulièrement) à l'ensemble des *supérieur.es*, quel que soit leur échelon, concernant cette thématique (règlement, bases légales, CCT), leurs responsabilités, la prévention, la sensibilisation, le comportement à adopter, la communication verbale et non verbale, la culture. Intégrer ce thème dans la formation au management 1 et 2 et dans d'autres formations initiales et continues.
 - Proposer des formations continues, des workshops, des ateliers sur les questions liées à la diversité, sur la clarification des rôles, sur le feedback bottom-up, etc. Certaines de ces offres peuvent également être proposées conjointement avec d'autres entreprises, ou avec des intervenant.es externes, afin de favoriser les échanges entre cultures d'entreprise.
 - Formation/soutien/assistance aux cadres inférieurs et moyens pour les aider à clarifier leur rôle, ce qu'on attend d'eux, la manière de remplir leurs fonctions de direction, etc. Les collaborateur.trices qui assument depuis peu (ou temporairement) des fonctions de direction doivent être informé.es/formé.es lors de leur prise de fonction quant à la responsabilité que ce nouveau rôle leur confère.

- Utilisation ciblée de l'intervision, du coaching et de la supervision comme aides aux fonctions de direction, à tous les échelons.
- Intégration de la problématique dans les stratégies de la SSR et des UE comme thématique de rang supérieur (intégrité personnelle, respect, valeurs/attitude, culture).

9. Marche à suivre pour la mise en œuvre des mesures décidées

Constatations:

- La mise en œuvre des mesures décidées impliquera, conformément aux points 1 à 8, de déterminer des conditions optimales pour la réussite de la démarche. De nombreuses mesures ne doivent pas simplement être imposées, mais élaborées par l'organisation dans le cadre d'un processus participatif puis assimilées par l'ensemble des personnes.
- Pour y parvenir, il faut définir une organisation de projet adéquate, emporter l'adhésion des plus hauts échelons de la direction quant à la démarche, y associer de manière appropriée les comités correspondants, les collaborateurs, le SSM ainsi que des spécialistes de la question, et fixer un calendrier réaliste.
- Les différentes mesures pourront être traitées dans le cadre de groupes de projets. Il conviendra de veiller à ce que l'attitude fondamentale, les valeurs et les objectifs de la stratégie globale soient intégralement pris en compte.

Recommandations:

- Ne pas mettre en place des mesures éparses, hors contexte structurel et systémique, de manière désordonnée et précipitée.
- Assurance qualité et suivi des mesures: dans la mise en œuvre des différentes mesures, il convient de prévoir également leur vérification, le déroulement de leur réalisation et l'examen de leurs effets, et d'en assurer le suivi ultérieur. Que faut-il encore améliorer? Qu'est-ce qui est probant, qu'est-ce qui l'est moins? De quels indicateurs a-t-on besoin? etc. La mise en œuvre des mesures et leurs effets doivent donner lieu à des rapports réguliers. Tous les collaborateurs doivent pouvoir accéder à ces résultats.

Indications pour la mise en œuvre:

- A l'annexe 3 du présent rapport figure une *Analyse des bonnes pratiques*. Les exemples présentés, la littérature spécialisée mentionnée et les références à des documents pertinents peuvent fournir une aide précieuse et concrète à la mise en œuvre, dans la mesure où ils proposent des solutions ayant fait leurs preuves. Adaptés en fonction des besoins de la SSR, ils peuvent être pris en compte pour la mise en œuvre des différentes mesures, à titre d'exemples et de suggestions.
- Les valeurs, principes et attitudes qui auront cours à l'avenir doivent être déterminés pour l'entreprise entière. Ce processus devra associer les différentes UE, mais aussi donner la possibilité aux comités, services et organes intéressés et à tous les collaborateurs qui le souhaitent d'y participer en faisant entendre leur voix.
- Même si la mise en œuvre concrète doit avoir lieu dans une large mesure dans les différentes UE, elle ne peut pas être purement et simplement déléguée aux UE. Elle doit avoir l'appui interne de la direction comme celui du groupe de suivi constitué à cet effet.
- Lors de la mise en œuvre, les différents processus de transformation dans lesquels se trouvent actuellement les UE doivent être inclus et pris en compte.
- Il serait judicieux de mettre en place un reporting et un suivi à plus long terme de la mise en œuvre de ces mesures et de leurs effets. Des enquêtes réalisées régulièrement (tous les deux ou trois ans) auprès des employés sur des sujets ciblés (bien-être au travail, situation sanitaire, stress et tensions, protection de l'intégrité personnelle ou atteinte à cette dernière, promotion de l'égalité femmes-hommes et de la diversité) peuvent constituer des outils de suivi utiles.

- Ce qui doit s'appliquer à la future culture d'entreprise doit également s'appliquer au processus de mise en œuvre: fixation d'objectifs et de jalons clairs; calendrier contraignant mais réaliste; contrôle du respect des différentes étapes; transparence; information et communication régulières. Le changement de paradigme requis et les mesures qui en découlent, mais aussi le contrôle régulier de la réalisation des objectifs, l'information et la communication nécessiteront des ressources qui doivent donc être mises à disposition dans les proportions adéquates.

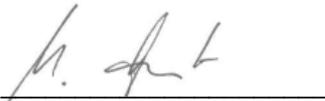
10. Cas concrets antérieurs à novembre 2020 pris en compte

Les réflexions présentées aux points 1 à 9 s'appuient également sur l'analyse de cas concrets, provenant notamment du feedback du SSM, des dossiers examinés par PwC et des informations et explications tirées des rapports annuels du Groupe de médiation et de Movis. Les résultats des enquêtes 2 et 3 ont eux aussi été pris en compte. Toutefois, le nombre de cas étudiés, leur traitement et le type de retours obtenus à ce jour ne permettent pas encore de tirer un bilan concluant.

Cette analyse autorise certaines conclusions d'ordre général:

- Les cas ont été constatés dans les différentes UE/UO/FI.
- Ils ne sont pas tous anciens, certains datant aussi de ces dernières années, voire de ces derniers mois.
- Souvent, les événements dont les personnes se plaignent sont individuels et ponctuels, mais il s'agit parfois aussi d'incidents répétés qui peuvent s'être produits sur une assez longue période.
- Dans l'ensemble, les signalements émanant de femmes sont beaucoup plus nombreux que ceux émanant d'hommes, quoique ces dernières années, le rapport entre les sexes soit plus équilibré dans les cas signalés par le Groupe de médiation.
- Outre les cas de harcèlement sexuel, on note aussi des plaintes pour mobbing, autres discriminations et conflits d'ordre général sur le lieu de travail.
- Dans la plupart des cas, le harcèlement est le fait des supérieur.es, mais le harcèlement entre collaborateur.trices est également fréquent. A plusieurs reprises, les victimes étaient des personnes en formation.
- De nombreuses personnes concernées ont eu le sentiment de ne pas être prises au sérieux par les personnes auxquelles elles s'adressaient (supérieur.es, responsables RH), de ne pas recevoir un soutien suffisant et d'être abandonnées à elles-mêmes.
- A plusieurs reprises, les personnes concernées ont déclaré qu'elles ne faisaient pas suffisamment confiance à leurs supérieur.es et aux RH pour se tourner vers eux.elles. Le service RH compétent était selon elles «très loin», «partial», et elles avaient l'impression qu'il défendait les intérêts de l'employeur. Certaines personnes ont également affirmé avoir ressenti de la distance et reçu peu de soutien concret de la part du SSM.
- Les supérieur.es contacté.es par les victimes n'ont souvent pas pris leur cas au sérieux et ne les ont pas soutenues suffisamment, avec empathie ou de manière bien informée. Il.elles ont souvent omis d'informer leurs propres supérieur.es de ces incidents.
- L'impression générale est que les incidents signalés ont été perçus comme des défaillances du système, comme des exceptions confirmant la règle selon laquelle il n'y aurait pas de harcèlement sexuel dans l'entreprise. Les personnes contactées s'efforçaient donc principalement de faire disparaître le problème le plus rapidement possible, de le banaliser et de ne pas faire de vagues.
- Les supérieur.es ou les cadres supérieur.es ont rarement été impliqué.es dans la résolution des cas ou même informé.es dans la perspective d'un suivi ou d'une analyse postérieure. Il est difficile de comprendre pourquoi on en est arrivé là. La plupart des cas sont traités comme des cas particuliers, perçus comme des «anomalies» et ne font donc l'objet d'aucun examen systémique.
- Souvent, il n'y a pas eu de procès-verbal, et la procédure de documentation a pris des formes hétérogènes résultant de critères non identifiables (cf. point 5).

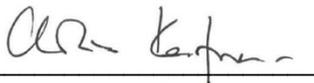
- Interrogée sur ces points concrets, PwC a explicitement indiqué qu'il n'était pas nécessaire de faire plus dans les cas individuels et que son analyse n'était pas systémique mais portait sur chacun de ces cas. Il en résulte des recommandations qui ne correspondent pas toutes à l'approche et à la méthode choisies pour ce rapport.



Ursula Gut-Winterberger
Présidente du Comité d'audit



Jean-Blaise von Arx
Responsable de la Révision interne SSR



Claudia Kaufmann
Experte externe



Francine Rubin
Révisseuse

Annexe 1 – Liste des documents contrôlés

UE/OE/TG	Document	Date
SSR	Convention collective de travail 2013	Valable depuis le 1 ^{er} janvier 2013
	Conditions générales d'engagement des cadres SSR (CGEC)	Mai 2019, en vigueur depuis le 1 ^{er} janvier 2020
	Code d'éthique des collaborateurs SSR	Novembre 2012
	Mandat du Comité de direction SSR pour le chargé de Compliance SSR	22 novembre 2012, actualisé en mai 2013
	Organisation de la compliance à la SSR (annexe au mandat Compliance)	22 novembre 2012
	Règlement d'exploitation de la plateforme de whistleblowing SSR	25 juin 2019, en vigueur depuis le 1 ^{er} juillet 2019
	Règlement de la Révision interne SSR	14 décembre 2018, en vigueur depuis le 1 ^{er} janvier 2019
	Stratégie RH 2017 – 2021	Janvier 2017
	Manuel des processus Ressources humaines SSR	5 février 2018
	Dont:	
	- 3.4.1 Procédure Gestion des conflits	
	- 3.4.2 Procédure Mobbing / harcèlement sexuel	
	- 3.4.2-1 Procès-verbal de première audition de victime	
- Aide-mémoire Sanctions		
	Guide – Mobbing à la place de travail	15 août 2006
	Description des rôles HRM SSR – Projet Implémentation des processus HRM, PT 4.4.3	12 mars 2014
	Mandat Diversity Board SSR	10 octobre 2019
	Charta für Chancengleichheit für Frauen im Rundfunk und Fernsehen (D)	5 mai 1995
	Egalité femmes-hommes dans la loi et à la SSR	Octobre 1996
DG	Directive sur la protection de la personnalité DG SSR	11 février 2014, en vigueur depuis le 1 ^{er} mars 2014
	Guides RH sur la gestion des situations difficiles et extraordinaires	16 juillet 2014
RSI	Direttive RSI sulla protezione della personalità (I) (<i>y c. documents complémentaires «Basi legali», «Principi1 alla base della procedura interna» et «Svolgimento della procedura interna»</i>)	1 ^{er} novembre 2013, actualisé le 1 ^{er} janvier 2018
RTR	Directiva per la proteccziun da la persunalidad e procedura tar mulestas sexualas e mobbing al plaz da lavur (R)	1 ^{er} juin 2018
	Mussavia (R)	14 avril 2011
RTS	Directive concernant les harcèlements psychologique et sexuel	Août 2011, actualisé en octobre 2017
	Directives sur le droit d'être accompagné	Février 2016

	Charte pour un média de service public antisexiste et inclusif	10 décembre 2020
	Processus Médiation	Mars 2014
SRF	Richtlinie zum Schutz der persönlichen Integrität beim Schweizer Radio und Fernsehens (SRF) (D) <i>(les versions plus anciennes des directives sur la protection de la personnalité de SRF ont également été contrôlées)</i>	9 novembre 2020, en vigueur depuis le 1 ^{er} novembre 2020
SWI	Directive de SWI swissinfo.ch relative à la protection de la personnalité	1 ^{er} mars 2016 (annexe: état de novembre 2020)
SWISS TXT	Directive Protection de la personnalité chez SWISS TXT SA <i>(avant novembre 2020, il n'existait pas de directive consacrée à la personnalité chez SWISS TXT. Les dispositions générales relatives au contrat de travail l'abordaient ponctuellement, voir ci-dessous)</i>	6 novembre 2020
	Allgemeine Bestimmungen zum Arbeitsvertrag mit der Schweizerischen Teletext AG (SWISS TXT) (D)	En vigueur depuis le 1 ^{er} janvier 2015
tpc	Persönlichkeitsschutz bei tpc (D)	Juin 2012

Plusieurs présentations, statistiques, rapports et autres documents ont été examinés en complément des documents énumérés ci-dessus et ont permis de parvenir aux résultats et conclusions de la présente analyse.

Annexe 2 – Liste des entretiens menés

Services internes

UE/UO/FI	Personne interrogée (nom et poste/rôle)	Date
SSR	Piero Cereghetti, responsable RH SSR	15.01.2021
	Alain Rohrbach, responsable Employment Relations SSR	24.11.2020
	Severine Schori-Vogt, présidente Diversity Board	13.11.2020
	Martin Zaugg, chargé de compliance SSR	07.01.2021
	Jan Henseleit, responsable Stratégie RH et développement du personnel SSR	15.12.2020
GD	Yvonne Kürsteiner, responsable RH DG	12.11.2020
	Thomas Stadler, chargé de l'égalité des chances et responsable Formation DG	05.01.2021
RSI	Patrizia Perrotta, responsable RH RSI	14.12.2020
	Barbara Minotti, responsable Formation, chargée de l'égalité des chances et présidente Gruppo Antenna RSI	22.12.2020
	Giuseppe Gallucci, chargé de compliance RSI (par e-mail)	11.01.2021
RTR	Daniel Wasescha, responsable RH RTR	18.12.2020
	Beat Lozza, chargé de compliance RTR	05.01.2021
RTS	Steve Bonvin, responsable RH RTS	10.12.2020
	Patrice Aubry, chargé de compliance RTS (par e-mail)	07.01.2021
	Claudia Mélanjoie-dit-Savoie, Frédéric Berney et Eva Balibrea, membres du Groupe de médiation RTS	15.01.2021
SRF	Gerhard Bayard, responsable RH SRF	15.12.2020
	Gabriela Brönimann, responsable Formation SRF	22.12.2020
	Daniel Knoll, chargé de compliance SRF	04.01.2021
	Tamara Rickenbacher, chargé de la diversité SRF	11.01.2021
SWI	Maryline Cerf, responsable RH et responsable Formation SWI	17.12.2020
	Deborah Chansorn, chargée de l'égalité des chances SWI	06.01.2020
	Peter Zschaler, chargé de compliance SWI	06.01.2021
SWISS TXT	Jsabella Stampfli, responsable RH SWISS TXT	18.12.2020
	Sandrine Chassot, conseillère RH SWISS TXT	18.12.2020
	Reto Casanova, chargé de compliance SWISS TXT	05.01.2021

Services externes

Service	Personne interrogée (nom et poste/rôle)	Date
Movis	Martin Bircher, gérant	27.11.2020
	Andrea Aldous, responsable régionale Berne	
	Anita Neuenschwander, membre du CD et responsable Product Management	20.01.2021
SSM	Jérôme Hayoz, secrétaire central SSM national	10.12.2020
	Priscilla Imboden, co-présidente SSM national	

Annexe 3 – Analyse des bonnes pratiques

(Index des sources: cf. annexe 4)

Les mesures soulignées se distinguent parmi les différents exemples de bonnes pratiques et peuvent donc être particulièrement utiles pour la mise en œuvre à la SSR.

I. Instructions / vues d'ensemble / modèles

1. Conférence suisse des délégué.es à l'égalité (CSDE), 2020; www.equality.ch

Kit électronique interactif de prévention du harcèlement sexuel au travail (D, F, I) – soutien des entreprises axé sur la pratique avec

- informations à l'attention des directions d'entreprise
- informations à l'attention des RH et du personnel d'encadrement
- informations à l'attention de tou.tes les collaborateur.trices
- guide d'utilisation
- films
- outil d'e-learning

Les sujets traités sont notamment

- attitude et culture sur le sujet
- définition
- explications juridiques
- obligation et possibilités d'information
- responsabilités
- règlements et déclarations de principe
- personnes de confiance et possibilités de plainte
- prévention

2. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG); www.ebg.admin.ch

Informations complémentaires sur le sujet, notamment sur les points suivants:

- définition
- bases légales
- règlements et fiches d'information
- prévention
- information des collaborateur.trices
- intervention et guide d'entretien
- étapes de la procédure

3. Bureau fédéral de lutte contre la discrimination (Allemagne), Berlin; www.antidiskriminierungsstelle.de

Guide d'utilisation Que faire en cas de harcèlement sexuel au travail? (guide pour les employés, les employeurs et les comités d'entreprise, 7e édition, Berlin 2020). Cette publication de 40 pages aborde les

- droits,
- obligations et
- stratégies d'action

des différent.es acteur.trices et personnes concernées d'un point de vue pratique. Elle propose notamment un formulaire pour documenter les plaintes, qui pourrait également être utile en Suisse.

4. Etude de la fondation Hans Böckler (Hans Böckler Stiftung), Düsseldorf 2017, rédigée par Sabine Oertelt-Prigione/Sabine C. Jenner: Prévention du harcèlement sexuel (en allemand). Connaissances pratiques – conventions d'entreprise; www.boeckler.de

Cette étude de près de 70 pages porte sur des expériences issues de différentes études et enquêtes ainsi que les bonnes pratiques en Allemagne. Elle peut aussi s'avérer très utile pour les entreprises suisses. Exemples:

- définitions et exemples de cas
- responsabilités
- information
- prévention et sensibilisation
- perfectionnement et formation des supérieur.es et des cadres
- directives et fiches d'information
- services de médiation et procédure en cas de plainte (interne et externe)
- offres spécifiques pour les apprenti.es

5. Etude qualitative de Themis basée sur des interviews; www.themis-vertrauensstelle.de

Grenzen der Grenzenlosigkeit – Les limites du possible. Structures de pouvoir, harcèlement sexuel et violence dans le monde du cinéma, de la télévision et du théâtre, Berlin avril 2020 (disponible en allemand sur le site de Themis, cf. ci-après II.4).

Cette étude de 40 pages comportant de nombreuses citations sur les interviews qualitatives menées avec les victimes de harcèlement fournit de précieuses informations sur le sentiment de honte et de peur face à une plainte pour harcèlement, ainsi que sur les réactions et les craintes des conséquences négatives.

II. Exemples de bonnes pratiques issus de différentes entreprises

1. RTS, Genève

Le plan d'action complémentaire à la certification EDGE («Economic Dividends for Gender Equality») évaluant le respect de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes prévoit les points suivants au chapitre Culture d'entreprise:

- définition et communication d'une politique de prévention et d'intervention en matière de harcèlement sexuel et de toutes les formes de violence au travail; engagement clair de la direction pour la tolérance zéro face au harcèlement sexuel, quelle que soit sa forme, à l'interne comme à l'antenne; 1.2.2021-1.2.2022 (première priorité).
- prise en compte de la thématique de l'«égalité hommes-femmes» dans les mesures de perfectionnement des supérieur.es; 1.2.2021-1.2.2022 (première priorité);
- garantie de l'engagement des tou.tes les supérieur.es et des membres du personnel d'encadrement en faveur de la mise en œuvre de l'égalité des hommes et des femmes au niveau de l'entreprise et élaboration de rapports périodiques internes et externes sur l'avancement et les progrès réalisés; 1.9.2020-21.12.2021 (deuxième priorité);

2. CHUV (Centre hospitalier universitaire vaudois), Lausanne (env. 12 000 collaborateur.trices)

Le CHUV applique depuis 2014 une politique active de tolérance zéro, qui prévoit différentes mesures. Sa devise est que les mesures d'information, de sensibilisation et de prévention doivent être régulières et répétées. Seule une approche permanente peut permettre d'obtenir un résultat durable et efficace. Les mesures suivantes ont été implémentées:

Lors de la journée d'accueil des nouveaux collaborateur.trices, ce sujet est abordé en détail et il est fait référence aux valeurs fondamentales du CHUV consignées dans une charte ainsi qu'aux droits et obligations des collaborateur.trices. Les différents instruments des points de contact, etc. sont également présentés. Le sujet est ensuite régulièrement repris par voie électronique et actualisé. La «Charte institutionnelle» fait partie intégrante du contrat de travail. En le signant, les collaborateur.trices l'acceptent et s'engagent à la respecter.

Les points de contact suivants sont à la disposition des collaborateur.trices: l'«Espace collaborateur-e-s» (EC) interne, dirigé par un médiateur (ancien collaborateur de Unia) et une médiatrice. Ils appartiennent tous deux au CHUV, mais sont autonomes sur le plan hiérarchique et agissent de manière indépendante. Ils sont le premier point de contact pour les collaborateur.trices. Ils sont à leur écoute, les informent et les conseillent. Ils peuvent demander une enquête voire mettre en place d'autres mesures avec le consentement de la personne concernée. S'ils constatent des récidives ou des difficultés d'ordre structurel ou systémique, ils peuvent demander un «audit de climat» au DRH. Si ce dernier donne son accord, il mandate l'EC pour réaliser cet audit, avec le concours d'une médiatrice ou d'un médiateur externe. Le rapport de l'EC et ses recommandations sont remis au DRH qui décide des mesures à mettre en œuvre avec le directeur du CHUV. L'EC élabore chaque année un rapport comportant des recommandations qui est étudié par l'ensemble de la direction. Par ailleurs, une évaluation du climat de l'entreprise a lieu une fois par mois avec le DRH et les deux personnes de confiance; elle évalue l'évolution de la situation et sert de système d'alerte précoce.

Depuis le 1er janvier 2021, une «helpline» externe dirigée par une avocate ou une médiatrice externe est également disponible pour tou.tes les collaborateur.trices. Cette dernière travaille également dans la plus stricte confidentialité et peut prendre contact avec la direction ou le responsable des ressources humaines.

Un point de contact spécifique est à la disposition des apprenti.es (point de contact des apprenti.es de l'administration cantonale); il existe également un point de contact spécifique pour les médecins assistants et les stagiaires. Là aussi, des entretiens d'évaluation ont lieu régulièrement entre les responsables et le DRH.

Prévention et formation:

- tou.tes les supérieur.es doivent suivre un module de perfectionnement et de formation sur la charte, la politique de tolérance zéro, le harcèlement moral et les atteintes à la personnalité. Ce module porte à la fois sur des aspects juridiques et des aspects psychologiques ou relevant des sciences sociales, etc. afin de sensibiliser les collaborateur.trices et de s'assurer que les connaissances nécessaires sont bien acquises; une mise à niveau est prévue tous les cinq ans;
- depuis 2014, une campagne d'information est menée tous les deux ans dans les hôpitaux du CHUV suite au harcèlement verbal et autres formes de harcèlement sexuel rapportés par plusieurs internes et médecins assistants. Plusieurs ont été impliqués activement (et le seront également à l'avenir) dans la conception de la campagne.

Au CHUV, on procède à des entretiens de départ avec tou.tes les collaborateur.trices qui quittent l'hôpital. Ces entretiens servent à en savoir plus sur la charte, le climat de travail (évaluation sur une échelle de 1 à 10), les conflits, etc. Le service des RH les analyse et intègre ses conclusions dans les réunions et discussions ayant régulièrement lieu sur la question. Tou.tes les responsables RH en charge

de la question se réunissent une fois par mois et discutent des différents facteurs et indicateurs, ainsi que des mesures à mettre en place. Le sujet est également abordé dans le rapport annuel. En outre, dans l'entretien annuel des collaborateur.trices, une rubrique est consacrée aux thèmes de la charte, à son respect ainsi qu'au climat de travail du moment.

3. Hôpital universitaire de Zurich (env. 8400 collaborateur.trices)

L'hôpital s'intéresse au thème du harcèlement sexuel à différents niveaux: collaborateur.trices – collaborateur.trices; collaborateur.trices – patient.es; patient.es – collaborateur.trices. Des informations et des mesures de sensibilisation existent pour ces trois domaines.

L'hôpital dispose d'une commission de médiation dont la présidente est une juriste externe employée à temps partiel. Cet organe est responsable de l'ensemble des questions et des conflits relatifs au droit du travail et garantit une totale confidentialité aux personnes concernées. Bien que les personnes victimes de harcèlement sexuel puissent s'adresser à cette commission, elle n'a à ce jour que très rarement été confrontée au sujet. Jusqu'ici, l'hôpital ne s'est pas doté d'un système interne comportant des personnes de confiance.

Les points de contact suivants sont à la disposition des collaborateur.trices: responsables des ressources humaines des différents départements, comité du personnel, commission de médiation et service juridique de l'hôpital.

Une plate-forme pour lanceurs d'alerte (*whistleblowing*) rattachée au service de conformité interne a été mise en place tout récemment. Il n'est donc pas encore possible d'en tirer un bilan.

Il existe une fiche d'information sur le thème du harcèlement sexuel pour tou.tes les collaborateur.trices.

De nombreuses mesures (formation, perfectionnement, campagnes d'information, etc.) doivent être activées ou réintroduites afin de satisfaire aux besoins actuels. La responsable du service «Diversity & Inclusion» est ici une partenaire importante.

4. Service de médiation Themis, Berlin; www.themis-vertrauensstelle.de

«Themis» est un nouveau service de médiation chargé du harcèlement sexuel et de la violence, présent partout en Allemagne. Themis est organisé sous forme d'association et compte actuellement 19 organisations de la branche de la culture et des médias (dont ARD, Deutsche Welle, Deutschlandradio, ZDF). Les collaborateurs de ces entreprises peuvent demander directement à s'adresser à Themis, indépendamment des structures de conseil proposées par leur propre entreprise. Le conseil et la médiation sont assurés par des experts ayant une formation en droit et en psychologie.

Le guide de 15 pages *Gut Beraten bei Fällen sexueller Belästigung – bien conseillé en cas de harcèlement sexuel*, Berlin 11/2020, s'adresse explicitement aux employeurs et aux responsables du personnel de la branche de la culture et des médias. Themis organise régulièrement des rencontres avec les personnes de confiance, les délégué.es à l'égalité et les médiateur.trices de la branche afin d'avoir un échange et de promouvoir le perfectionnement. L'association mène également des études (cf. chiffre I. 5 ci-dessus).

5. Deutsche Telekom AG, Bonn (env. 225 000 collaborateur.trices)

La formation et la sensibilisation des supérieur.es sont obligatoires et incluent notamment un atelier et du matériel vidéo professionnel dans le but de rompre le cercle infernal qui empêche les personnes victimes

de harcèlement et de violence sexuels sur leur lieu de travail de se sentir responsables ou de garder le silence par sentiment de honte ou de culpabilité.

6. Charité, Berlin (env. 13 000 collaborateur.trices)

A développé son propre guide d'action *Schutz vor sexueller Belästigung und Diskriminierung – Protection contre le harcèlement sexuel et la discrimination*

Brochure *Grenzüberschreitungen, Grenzverletzungen, Abgrenzungen – Dépassements de limites, comportements limites et exclusion*

Développement et application d'une politique «Watch-Protect-Prevent» (WPP):

- Watch: tout le monde doit être attentif à ce sujet à l'échelle de l'entreprise;
- Protect: créer des offres de protection;
- Prevent: mettre en place des mesures de prévention.

7. ZDF, Mainz (env. 3400 employé.es et 4500 collaborateur.trices indépendant.es)

Le 1^{er} janvier 2021, un accord de services «sur la protection contre le harcèlement sexuel, la discrimination et le harcèlement moral ainsi que sur la gestion des conflits sur le lieu de travail» est entré en vigueur. Le mouvement #MeToo, né en 2018, a été à l'origine de cet accord. Cet accord contient notamment la définition des termes utilisés dans les différentes situations évoquées, les offres de conseil disponibles et les procédures existantes (la procédure s'appliquant aux différents degrés de harcèlement est strictement réglementée dans l'accord de services de neuf pages; les RH sont également impliquées). Cet accord est appliqué dans le cadre d'une phase pilote de trois ans à l'issue de laquelle sa faisabilité et son efficacité seront évaluées. Il comporte un complément apporté par les membres du comité du personnel: ces derniers demandent à ce que soit mis en place un «bureau de résolution des conflits» qui serait facilement accessible à tou.tes les collaborateur.trices, qui fournirait des conseils et une médiation professionnels et neutres, et serait libre dans ses jugements en cas de conflits du travail.

Depuis 2018, deux personnes de confiance ont été désignées – à l'instar du.de la délégué.e à l'égalité –, qui sont les premières interlocutrices en cas de harcèlement sexuel et de discrimination. Elles travaillent en étroite collaboration avec Themis (cf. chiffre II. 4 ci-dessus). Concernant les discriminations au sens plus large, les personnes sont renvoyées vers le centre de conseil conformément à la loi sur l'égalité (LEg).

Formation et sensibilisation: depuis 2018, la prévention et la thématique du harcèlement sexuel ont été intégrées aux thèmes incontournables figurant dans le programme des cadres dirigeants. Une séance d'information et de sensibilisation a lieu lors de la semaine annuelle d'accueil des apprenti.es. Les stagiaires se voient remettre des documents sur le sujet. Des cours de formation continue pour les collaborateur.trices et les cadres ont lieu en collaboration avec l'académie des médias ARD/ZDF à Nuremberg. Des offres obligatoires destinées aux cadres sont en cours d'élaboration. Un outil de suiti de l'assurance qualité de ces mesures est également en cours de développement.

8. Bayerischer Rundfunk (BR), Munich (env. 3400 employé.es et 1700 collaborateur.trices indépendant.es)

Le 1^{er} janvier 2021, le règlement relatif à la médiation est entré en vigueur, remplaçant le règlement de 2012 jusqu'ici en vigueur. Le.la médiateur.trice est un.e point de contact externe intervenant en cas de

- soupçons de corruption interne et externe;
- harcèlement sexuel;
- incidents impliquant de la violence.

Il.elle a une position de confiance, est indépendant.e et adopte une position «neutre» (impartialité absolue). Il.elle garantit la confidentialité. Il.elle est nommé.e par le.la directeur.rice en poste.

Les points de contact suivants sont à la disposition des collaborateur.trices: médiateur.trice, délégué.e à l'égalité et son.sa suppléant.e, membres du comité du personnel, membres de la représentation libre, médecin du travail.

Une importante offre de formation et de perfectionnement est en cours d'élaboration sur la «politique de la tolérance zéro», dont les éléments sont: sensibilisation spécifique des apprenti.es et des volontaires au thème de l'exclusion, des agressions, du refus. En outre, formation pour les formateur.trices. Une manifestation à l'attention des cadres sur le thème «Égalité des chances et diversité» est prévue dans le programme de formation de la BR. L'académie des médias ARD/ZDF (cf. chiffre II. 8 ci-dessus) proposera bientôt des ateliers de sensibilisation sur le thème du sexisme au travail.

9. Norddeutscher Rundfunk (NDR), Hambourg (env. 3400 collaborateur.trices)

Une instruction de service est entrée en vigueur le 15.7.2019 pour lutter contre le harcèlement sexuel au travail. Elle engage les supérieur.es hiérarchiques à prendre des mesures préventives et prévoit une offre de conseil et de soutien impliquant différentes instances: personnes de confiance au sein des directions, délégué.es à l'égalité et leurs suppléant.es, chargé.es des conflits et des addictions, bureau des plaintes dans le cadre de la loi allemande sur l'égalité des sexes (AGG), conseil externe (partenaire de coopération NDR et avocat-conseil), membres du comité du personnel, service du personnel, personnes de confiance pour les personnes en situation de handicap grave sur les sites respectifs, bureau de conseil Themis. Il est en outre fait référence au code de confiance NDR. La coordination de toutes les mesures est garantie par le.la délégué.e à l'égalité.

Une enquête en ligne menée auprès du personnel sur le thème du «sexisme sur le lieu de travail» a eu lieu en mars 2019. Près de 40 % des salarié.es y ont participé (2161 personnes). Résultat: au cours des 12 derniers mois, 1230 personnes (57 %) ont vécu au moins une fois une situation impliquant un commentaire ambigu ou une «plaisanterie», 170 personnes ont été embrassées ou étreintes contre leur gré. Le harcèlement verbal est de loin la forme de harcèlement la plus répandue. Ont été le plus souvent citées comme mesures efficaces: consultation des délégué.es à l'égalité, mesures de formation et de sensibilisation obligatoires pour les collaborateur.trices et les supérieur.es ou les cadres.

10. Deutsche Welle, Bonn (env. 3000 collaborateur.trices dont environ la moitié sont des collaborateur.trices indépendant.es)

La base réglementaire la plus récente est une instruction de service datant du 14.4.2020 «pour lutter contre les comportements déplacés». Elle remplace la «directive sur la gestion du harcèlement sexuel au travail» du 17.12.2019 moins déterminante sur le plan juridique, et affiche un champ d'application plus large en termes de contenu. Dans un préambule détaillé, l'objet de ce document est défini comme suit: l'instruction de service «doit permettre d'éviter les comportements déplacés sur le lieu de travail ou de les clarifier de manière ciblée et de les suivre. Elle contribue par ailleurs à promouvoir un climat de confiance, de respect mutuel, de tolérance et de communication ouverte. Les employé.es doivent être explicitement encouragé.es à ne pas accepter leur situation en cas de conflit, mais à se défendre et à s'adresser à des tiers pour obtenir de l'aide et remédier à un comportement inapproprié. Le Comité de direction de la Deutsche Welle veille à ce que les plaignants et les témoins ne subissent aucun préjudice professionnel suite au signalement d'un comportement déplacé. [...] Les cadres ont ici une responsabilité particulière.»

«Harcèlement, discrimination, mobbing et toutes les autres formes d'abus de pouvoir sur le lieu de travail» sont autant de comportements déplacés. Les différentes formes et critères de discrimination sont

définis sur la base de l'AGG. Les responsabilités des cadres (§ 3) sont décrites dans une rubrique spécifique. Enfin, la procédure de plainte et les différentes instances concernées sont mentionnées de manière détaillée (§ 6). Un nouvel instrument doit toutefois encore être créé: à savoir une équipe de résolution des conflits (§ 7) à la composition paritaire. Une liste des différentes offres et obligations relatives aux mesures de prévention et à la formation, y compris pour les cadres dirigeants, doit être établie (§ 8).

L'instruction de service précise donc de manière détaillée et dans un cadre plus large le comportement général, les points de contact, les procédures de plainte, l'information de tou.tes les collaborateur.trices et la prévention. Elle correspond au standard actuel et présente donc un intérêt pour la Suisse.

11. Deutschlandradio, Cologne et Berlin (env. 1600 collaborateur.trices (en partie indépendant.es))

En 2018, il a été décidé de nommer une personne de confiance; la tâche a échoué à une juriste chargée des questions de conformité. Le poste a été créé par le directeur. A ce jour, la mission concerne principalement le travail d'information et de sensibilisation des nouveaux collaborateurs sur le sujet, avec une information spécifique pour les apprenti.es (en collaboration avec les responsables de la jeunesse et de la formation). La personne de confiance est directement rattachée au directeur, elle dirige avec lui les entretiens et les rapports institutionnalisés. La boîte aux lettres dans laquelle les plaintes peuvent être déposées anonymement n'a jusqu'ici jamais été utilisée pour des plaintes de harcèlement sexuel. Il existe une collaboration, un échange entre la personne de confiance, le.la délégué.e à l'égalité de l'entreprise et le.la médiateur.trice. La personne de confiance se conforme principalement aux suggestions des directives du bureau fédéral de lutte contre la discrimination en matière de procédure et de contenu, (voir I. 3.).

Deutschlandradio est membre du service de médiation «Themis» (voir II.4). La personne de confiance apprécie particulièrement les réunions organisées par Themis, qui selon elle contribuent de manière significative à l'échange professionnel et à l'assurance qualité de son propre travail.

12. Service des contributions de ARD, ZDF et Deutschlandradio, Cologne (env. 950 collaborateur.trices)

Ce service dispose d'un bureau des plaintes interne (dont la responsable Diversity Management fait partie) et une médiatrice externe (avocate indépendante). Les collaborateur.trices sont libres de s'adresser à la personne de leur choix. La confidentialité leur est garantie par tous les points de contact. Les attributions, les procédures et les coopérations entre ces deux instances sont définies plus amplement dans l'accord de service correspondant.

L'accord de service date du 18.9.2018 et a été signé par le directeur et le président du comité du personnel. Cet accord est formulé selon les critères de qualité actuels. Il est clair quant à sa position, formulé de manière offensive et détaillée.

Le service des contributions a mis en place une «formation initiale obligatoire» pour les cadres dirigeants.

13. France Télévisions (france-tv), Paris (env. 10 300 collaborateur.trices)

La plupart des mesures ont été mises en place au cours des deux dernières années, suite au constat fait en 2016 et rapporté par les syndicats sur la nécessité d'agir contre le harcèlement sexuel. En 2017, un accord relatif à la santé en entreprise portant sur 20 engagements, dont certains concernant le harcèlement sexuel, a été passé entre les partenaires sociaux. Un processus participatif a été initié avec une large participation de différents comités, hiérarchies et représentant.es du personnel dans différents

groupes de travail. Le directeur général est à la tête d'un conseil d'administration de composition paritaire.

Suite au mouvement #MeToo et à des cas concrets de harcèlement sexuel, l'entreprise a décidé d'appliquer la stratégie qui suit.

La prévention et le traitement des cas doivent permettre de poursuivre quatre objectifs et engagements:

- politique de la tolérance zéro;
- *tous les cas signalés font systématiquement l'objet d'un examen et d'une procédure;*
- *des sanctions systématiques ou des mesures adaptées à l'encontre des harceleurs;*
- *protection étendue des victimes de harcèlement et des témoins.*

Jusqu'ici, les mesures se sont concentrées sur la mise en œuvre et la consolidation des offres d'information et de conseil, de procédures claires, la garantie de mécanismes d'enquête externes et sur la mise en place d'une formation des supérieur.es hiérarchiques et des responsables RH. Différentes instances impliquées dans le processus sont requises par la législation nationale (p. ex., service de médecine du travail, psychologue du travail, assistante sociale). Ces institutions existent au niveau régional.

En détail, cela signifie que:

- les collaborateur.trices disposent en premier lieu de *points de contact internes* facilement accessibles et garantissant la confidentialité: médecins du travail internes, psychologues du travail, responsables de la prévention, travailleurs sociaux. Leur travail consiste à écouter, informer et conseiller sur la possibilité de diligenter une enquête et sur la procédure. Ils assurent une hotline accessible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.
- Les supérieur.es, les RH, la représentation du personnel ainsi que les «Lignes Directes Harcèlement» (LDH) organisées au niveau régional, peuvent *lancer une procédure*. Sur le modèle des systèmes de personnes de confiance internes qui existent ailleurs, ils se tiennent à la disposition des victimes et des témoins afin de les conseiller et les soutenir en toute confidentialité. Les huit personnes que compte ce point de contact sont des médecins du travail, des représentant.es du personnel, des représentant.es des supérieur.es hiérarchiques, des représentantes d'un groupement de femmes.
- Si la décision d'ouvrir une *enquête formelle* est prise, des avocat.es externes s'en chargent conformément à une procédure clairement définie. Ils prennent position, évaluent les faits dans un rapport d'analyse et recommandent ensuite des mesures adaptées. Ce rapport est ensuite remis aux responsables hiérarchiques, aux directeurs responsables au niveau régional, aux RH et à la LDH, qui décident ensuite ensemble des mesures à prendre. Outre les aspects juridiques et opérationnels, le rapport intègre aussi *explicitement* les critères des *facteurs de risque et des aspects psychologiques, organisationnels ou pertinents pour l'équipe*.
- Formation: la formation à grande échelle des supérieur.es et des responsables RH n'a été mise en œuvre que récemment. Un module a notamment été ajouté à la formation générale obligatoire des supérieur.es et un autre module pour la formation des collaborateur.trices des RH. Le contenu se concentre principalement sur l'offre existante, les procédures et les quatre objectifs mentionnés en introduction.
- Les collaborateur.trices des différents points de contact précités font l'objet d'une formation plus approfondie et plus intensive.
- Une attention tout particulière est accordée aux points suivants:
 - les différentes procédures prévoient des délais précis afin que le cas puisse être traité dans les délais impartis;
 - à la clôture d'une procédure, on examine systématiquement la façon dont a été traité ce qui s'est passé, l'ampleur des risques, les conséquences pour l'avenir et les mesures d'accompagnement appropriées;
 - en raison de l'importance majeure de la protection de la santé au travail, cet aspect est également pris en compte en cas de harcèlement sexuel, en garantissant un

soutien aux victimes de harcèlement pendant la procédure, lors de la décision des mesures à prendre et des mesures de suivi pour l'équipe concernée, etc., sur la base des résultats d'examens du médecin du travail, des examens psychologiques et psychosociaux;

- même si les départements RH individuels jouent un rôle important dans l'ensemble du processus, les supérieur.es hiérarchiques doivent continuer d'assumer la responsabilité et le *lead* en matière de traitement de cette problématique, sur le fond comme dans les procédures individuelles;
- l'évaluation des incidents concrets et leur traitement ainsi que l'évaluation des enseignements à en tirer à l'échelle de toute l'entreprise est en cours d'élaboration et doit intervenir régulièrement et aux différents niveaux (avec la participation de la DG).

14. Radiotelevisione Italiana (rai), Rome (env. 12 800 collaborateur.trices)

Plusieurs documents traitent le thème du harcèlement sexuel de manière indirecte ou directe, dont notamment:

- un *code d'éthique* (première édition 2003), avec un chapitre dédié au harcèlement et à toutes les formes de violence;
- un document sur la *politique d'égalité* (première édition 2013);
- un règlement sur les règles de conduite sur le lieu de travail (première édition 2017);
- dispositions sur la procédure en cas de *lancement d'alerte (whistleblowing)* (première édition 2015), incluant également le harcèlement sexuel et la procédure correspondante.

Tous les documents peuvent être consultés sur la plate-forme interne; le code d'éthique et les dispositions relatives aux lanceurs d'alerte peuvent également être consultés sur la page d'accueil accessible de l'extérieur.

Jusqu'ici, les plaintes pour harcèlement ont été traitées par l'audit interne, comme pour les lancements d'alerte, dans la plus stricte confidentialité. Depuis peu, une personne de confiance externe a été désignée et tou.tes les collaborateur.trices peuvent s'adresser à elle en cas de harcèlement sexuel, de mobbing, etc. Cette fonction semble avoir été créée récemment, car son rôle, ses compétences spécifiques et les voies de retours d'expérience dans les organes internes de l'entreprise n'ont pas encore été définis. *Elle témoigne néanmoins du fait que ces clarifications et ces définitions sont indispensables pour éviter les malentendus, les ambiguïtés et les incohérences avec d'autres organes existants.*

La commission d'éthique interne se compose des responsables des départements RH, de l'audit interne et du service juridique. Elle est dirigée par l'audit interne.

La commission sur l'égalité compte également dans ses rangs des représentant.es des syndicats.

Les tâches, les rôles, les compétences et la collaboration voire l'échange avec les autres commissions et les institutions internes à l'entreprise sont définis par écrit. Elles prévoient notamment un compte-rendu régulier au CEO.

Un département dédié au sein des RH est responsable de la formation et du perfectionnement. L'offre comprend également des actions de sensibilisation à l'égalité des sexes, à la diversité et à l'inclusion et au *Female Leadership*. Par ailleurs, le thème de la violence envers les femmes dans notre société est également traité régulièrement. Les différents *départements RH* jouent un rôle déterminant dans toutes les mesures devant être mises en œuvre; elles leur *incombent* et ils en sont en très grande partie *responsables*. Cela vaut également pour les échanges avec les syndicats au niveau national et régional. Les RH centrales comme les RH des différents départements jouent un rôle majeur dans le développement de modules de formation et dans leur mise en pratique.

Annexe 4 – Sources de l’analyse des bonnes pratiques

Institutions et entreprises

Pays	Institution/entreprise	Lieu	
Suisse	Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV)	Lausanne	
	Bureau fédéral de l’égalité entre femmes et hommes (BFEG) www.ebg.admin.ch/fr	Berne	
	Elektrizitätswerk der Stadt Zürich	Zurich	
	Fachstelle für Gleichstellung Stadt Zürich	Zurich	
	Radio Télévision Suisse (RTS)	Genève	
	Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (SKG) www.equality.ch	Liestal	
	Stadt Zürich	Zurich	
	Universitätsspital Zürich	Zurich	
	Allemagne	Antidiskriminierungsstelle des Bundes www.antidiskriminierungsstelle.de	Berlin
		ARD Beitragsservice	Cologne
Bayerischer Rundfunk (BR)		Munich	
Charité – Universitätsmedizin Berlin		Berlin	
Deutsche Telekom AG		Bonn	
Deutsche Welle (DW)		Bonn	
Deutschlandradio		Cologne	
Hessischer Rundfunk (HR)		Francfort	
Norddeutscher Rundfunk (NDR)		Hambourg	
Rundfunk Berlin-Brandenburg (RBB)		Berlin	
Themis Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt e.V. www.themis-vertrauensstelle.de	Berlin		
Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF)	Mainz		
France	France Télévisions	Paris	
Italie	Rai – Radiotelevisione italiana S.p.A.	Rome	

Etudes

Etude	Lieu, année
Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.). Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte. 7. Aufl. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_was_tun_bei_sexueller_belaestigung.html	Berlin, 2020
Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS. Risque et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Une enquête représentative en Suisse alémanique et en Suisse romande. Commandée par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes et le SECO. https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/risiko-und-verbreitung-sexueller-belaestigung-am-arbeitsplatz.html	Berne, 2008
Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS. Betriebliche Massnahmen gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.	Berne, 2005
Hans Böckler Stiftung. Prävention sexueller Belästigung. Praxiswissen – Betriebsvereinbarungen. Sabine Oertelt-Prigione, Sabine C. Jenner https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_369.pdf	Düsseldorf, 2017
INFRAS. Evaluation der Wirksamkeit von Ansprechpersonen zur Bekämpfung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Schlussbericht. Hrsg. vom Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. https://www.ebg.admin.ch/dam/ebg/de/dokumente/sexuelle_belaestigung/evaluation_der_wirksamkeitvonansprechpersonen.pdf.download.pdf/evaluation_der_wirksamkeitvonansprechpersonen.pdf	Zurich, 2006
Themis Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt e.V. Grenzen der Grenzenlosigkeit – Machtstrukturen, sexuelle Belästigung und Gewalt in der Film-, Fernseh- und Bühnenbranche. Hannah Lesser, Marina Fischer https://themis-vertrauensstelle.de/wp-content/uploads/2020/02/THEMIS_Interviewstudie_2020.pdf	Berlin, 2020