



Le harcèlement au travail

Le harcèlement au travail

D/1831/2009/11/13000

E.R. : Jan Vercaemst, Boulevard Poincaré 72/74 – 1070 Bruxelles

Contenu

Préface	4
Introduction	5
1. Qu'est-ce que le harcèlement moral ?	7
1. Définition	8
2. Caractéristiques du harcèlement moral	11
3. Types de harcèlement moral	14
4. Causes du harcèlement moral	14
5. Effets du harcèlement moral	19
6. Stratégies d'intervention	22
2. Le rôle du médecin du travail, du conseiller en prévention psychosocial et de la personne de confiance	29
1. L'intervention du médecin de travail	29
2. Le rôle du conseiller en prévention psychosocial	29
3. Le rôle de la personne de confiance	31
3. Dispositions légales et réglementaires	32
1. Le cadre légal	32
2. Définitions	32
3. Prévention	34
4. Moyens d'action de la personne	35
5. Le déroulement de la procédure interne	35
6. Auditorat	37
7. Tribunal	37
8. Protection contre le licenciement	38

Préface

Cette publication est la reproduction partielle des enquêtes d'Hugo D'Hertefelt et de Florence Laigle en matière de harcèlement et du rôle de la médecine du travail. Hugo D'Hertefelt est sociologue et collaborateur scientifique à l'Institut national de Recherche sur les conditions de travail et le Dr Florence Laigle est médecin d'entreprise.

Dans la première partie de cette publication, le phénomène du harcèlement moral sera approfondi. Qu'est-ce que le harcèlement moral, quelles en sont les caractéristiques, les causes et les conséquences ? Quelles sont les mesures de prévention que les entreprises peuvent prendre et comment gérer le harcèlement moral ?

La deuxième partie traite du rôle du médecin du travail, du conseiller en prévention psychosocial et de la personne de confiance en cas de harcèlement moral. Que peuvent-ils ou doivent-ils faire quand ils se voient confrontés à une situation de harcèlement moral ?

La troisième partie reprend un inventaire des lois et dispositions réglementaires relatives au harcèlement.

Introduction

Pendant la dernière décennie nous constatons une évolution au niveau du harcèlement. Le harcèlement devient de plus en plus fréquent ou est plus accentué dans les médias : des agressions dans le trafic, le harcèlement sexuel (au travail ou ailleurs), la violence au travail, le harcèlement à l'école et au travail. Le harcèlement est à présent moins accepté ou désapprouvé d'une manière plus évidente. Il existe davantage de règles et de mesures de prévention que jadis.

D'une manière générale, les problématiques de la santé et de la qualité de vie nous préoccupent fortement, avec les aspects de la santé psychologique, de la dépression et du stress post-traumatique. Songeons, à ce titre, aux initiatives telles que l'aide aux victimes. Le milieu du travail n'échappe pas à ces glissements. Du fait de l'accroissement des activités de prestations de services et de soins, l'aspect relationnel au travail, ainsi que la tension émotionnelle qu'il engendre sont devenus plus importants. De plus en plus de personnes sont confrontées à des problèmes qu'elles ne peuvent plus assumer, aussi bien au travail que dans la vie privée, avec comme conséquence stress, burn-out ou dépressions. L'agression et la violence sont de plus en plus présentes sur le lieu de travail et non seulement, par exemple, chez les transporteurs de fonds, mais également dans le secteur des soins de santé et des services sociaux, dans les transports en commun, l'horeca, la vente au détail et les grandes surfaces. Une part importante de la population active est confrontée ou peut être confrontée à des comportements agressifs du public. En plus de cette violence externe, il existe la violence interne : des agissements émanant des collègues, des supérieurs ou des subalternes et qui prennent la tournure du harcèlement moral, de la violence physique, du harcèlement sexuel, etc.

Le problème de harcèlement sur le lieu de travail en général exige évidemment une approche très confidentielle. Le premier contact est dès lors important et ce aussi bien pour celui qui est demandeur d'aide et pour qui il s'agit sans aucun doute d'un pas difficile, que pour le prestataire d'aide qui doit traiter cette demande d'une manière consciencieuse. L'apport d'aide au niveau du harcèlement au travail nécessite une approche personnelle, notamment l'accueil du demandeur d'aide. De surcroît celui qui propose l'aide doit également veiller à la prévention du harcèlement moral et des risques de harcèlement au travail.

1. Qu'est-ce que le harcèlement moral ?

Il existe différents vocables pour désigner le comportement indésirable. En anglais, on parle de 'mobbing', 'bullying' ou encore de 'harrassment', en français de 'harcèlement moral', en allemand de 'psychoterror' et en néerlandais de 'pesten', 'psychische terreur' ou 'systematisch pestgedrag'. La notion de mobbing est la plus généralement répandue. Le terme fut utilisé pour la première fois pour désigner l'attitude agressive d'un groupe d'animaux vis-à-vis d'un seul animal. Par la suite, il fut utilisé pour désigner des actes de violence entre enfants à l'école. Heinz Leiman, qui fut à la base de la recherche européenne sur le harcèlement sur le lieu de travail, utilisa ce terme dans les années quatre-vingts pour la première fois, pour désigner une attitude systématique de harcèlement moral sur le lieu du travail.

Dans les pays nordiques (la Finlande, la Norvège, la Suède, le Danemark) et les pays germanophones (l'Allemagne, l'Autriche, la Suisse), 'mobbing' est le terme le plus utilisé. En Angleterre et dans les autres pays anglophones (e.a. en Australie) le terme 'bullying' est populaire. D'après certains chercheurs le terme 'bullying' reflète plutôt un comportement agressif individuel de supérieurs hiérarchiques, alors que 'mobbing' reflète plutôt le caractère collectif ou le phénomène de groupe. Aux Etats-Unis on parle également de 'harassment'.



Ses collègues l'appréciaient tant

1. Définition

Le bulletin d'information de l'Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail propose la définition suivante :

Le harcèlement fait référence à un comportement abusif, répété, dirigé à l'encontre d'un salarié ou d'un groupe de salariés et comportant des risques pour la santé et la sécurité.

Par comportement abusif, il faut entendre le comportement qui, compte tenu des circonstances, humilie, fragilise ou menace la personne. Il comporte des risques tant pour la santé mentale que physique du travailleur.

Ajoutons que, souvent, le harcèlement se caractérise par une situation d'abus de pouvoir ou d'utilisation abusive de moyens et dans laquelle la victime ne peut se défendre.

Aux Pays-Bas les chercheurs donnent une deuxième définition :

Une attitude humiliante, hostile ou intimidante sur le lieu du travail, répétée à l'encontre d'une même personne, qui est fréquente, de longue durée et contre laquelle la personne qui en est victime peut difficilement se défendre.

Le harcèlement s'exprime dans toute une série d'agissements et d'attitudes. Il s'agit d'un comportement répétitif qui s'étale dans le temps. La plupart des chercheurs fait la distinction entre le harcèlement d'une part et des conflits temporaires, d'autre part, qui opposent des personnes au travail et qui se résolvent sans effets négatifs pour les intéressés.

En cas de harcèlement moral, il s'agit toujours de comportements négatifs et même destructifs tant verbaux que non-verbaux, que l'on peut décrire comme étant hostiles, humiliants, dégradants et offensants. En général c'est toujours la même personne qui est la victime du harcèlement au travail. Aussi, les conséquences du harcèlement sont-elles très néfastes pour les victimes. Tant la dignité que l'intégrité physique ou psychique peuvent être atteintes. Les conséquences sociales comme la perte d'emploi et la détérioration du climat et des circonstances de travail font aussi partie des effets constatés. Actuellement, nous constatons que les victimes peuvent compter sur davantage d'attention et de préoccupation pour le dommage psychique qu'elles ressentent, cependant l'importance et l'ampleur de ce dommage sont encore sous-estimées, même par les thérapeutes.

Un dernier point important gît notamment dans le fait que la relation de pouvoir entre les parties est déséquilibrée en cas de harcèlement moral. L'une des parties n'est pas en mesure de se défendre correctement et l'autre partie se sent invulnérable. Cette disproportion entre parties constitue une différence essentielle par rapport à d'autres conflits qui peuvent surgir entre travailleurs.

Ne pas confondre avec...

Tous les problèmes entre travailleurs ne peuvent pas être repris sous la rubrique 'harcèlement moral', ni chaque conflit, ni chaque taquinerie.

1. Le stress

Le harcèlement moral constitue manifestement une source de stress au travail. Beaucoup de chercheurs décrivent le harcèlement moral comme une forme extrême de stress social. celui-ci apparaît principalement en cas de conflits entre collègues, avec des supérieurs ou avec des subalternes. Les tâches ou le travail en soi peuvent être une raison de stress (surmenage ou ennui, trop ou trop peu de responsabilités ou d'autonomie, ne pas être à la hauteur du travail). En outre, les circonstances de travail (danger ou nuisance de l'environnement) et les conditions de travail (insécurité d'emploi, temps de travail) peuvent causer du stress.

Le stress au travail peut être une cause de harcèlement moral. La distinction entre le stress au travail et le harcèlement moral se situe surtout au niveau des conséquences pour les victimes. Celles-ci sont plus lourdes en cas de harcèlement moral en raison de la présence de l'intention de nuire et d'humilier. En cas de stress relevant du travail, il peut être question de surcroît de travail, ou de manque de soutien ou d'aide, mais l'intention de nuire n'est pas présente ou n'est pas ressentie comme telle. Il n'empêche que le stress au travail peut causer un dommage physique ou psychique, tel qu'on le constate en cas de burn-out : un état dépressif trouvant son origine dans le stress lié au travail ou à l'excès de fatigue.

2. Conflit

Le harcèlement moral se distingue des conflits qui éclatent couramment entre les individus et qui sont plutôt la règle que l'exception. Pour nous aider à faire la distinction, nous passerons en revue les différentes caractéristiques du harcèlement moral.

En cas de conflit normal, les parties concernées se trouvent généralement dans une situation d'égalité ou l'on reconnaît au moins que l'autre puisse avoir une opinion divergente. A supposer que des actes abusifs aient été posés, ceux-ci ne perdurent pas et l'auteur présente ses excuses. De même, on ne retrouve généralement pas de ciblage systématique d'une seule personne.

Le harcèlement moral est souvent la conséquence de conflits étouffés ou de conflits mal résolus. Des conflits peuvent même amener des changements et des innovations à condition de montrer suffisamment de respect de l'autre et d'être disposé à apprendre l'un de l'autre. Cet élément est certainement absent des situations de harcèlement moral.

3. Autres formes de comportement agressif

Il ne faut pas qualifier de harcèlement moral toutes les formes de comportement agressif.

– **Le comportement tyrannique du chef**

Si, par son attitude, le chef vise toujours une seule personne, ce comportement tend vers le harcèlement. Cela n'est cependant pas le cas si tout le monde, sans distinction, est victime de cette attitude. Le cas échéant, une action collective constitue la seule façon d'y mettre fin.

– **Des expressions uniques d'agression**

Celui qui subit de telles expressions, peut en ressentir des problèmes de santé, toutefois, il ne s'agit pas de harcèlement moral. Les actes de harcèlement moral se répètent souvent et s'étalent dans le temps.

Dans certains cas, une action unique peut être considérée comme du harcèlement moral du fait qu'elle était extrêmement brutale ou humiliante. Si l'on analyse de plus près de telles situations, on rencontrera souvent des indications révélant l'existence d'autres actes de harcèlement moral moins significatifs et que la victime n'aura pas ressentis ou voulu ressentir comme tels.

4. Violence externe, violence physique et harcèlement sexuel au travail

Dans la pratique il n'est pas toujours facile de faire la distinction et il y a souvent un chevauchement. Il faut faire la distinction entre la violence interne et externe.

La violence externe apparaît dans les métiers où il existe un contact direct avec le public et dans les métiers qui impliquent un travail avec de l'argent ou des produits précieux.

La violence interne constitue le harcèlement moral.

Pour certains chercheurs la violence physique et sexuelle constituent de possibles actes de harcèlement moral, mais l'on a également remarqué que la violence physique apparaît exceptionnellement.

Certains agissements peuvent aussi aboutir au ou se transformer en harcèlement moral.

5. Mauvaises conditions de travail

L'obligation de travailler continuellement dans de mauvaises conditions constitue-t-elle une forme de harcèlement ? La distinction n'est pas toujours évidente. C'est surtout au niveau des intentions qui motivent cette situation que la différence se fera. Si l'intention est de heurter la personne, de l'humilier, de lui faire sentir qu'au travail, elle vaut moins qu'une autre, il s'agit de harcèlement moral.

2. Caractéristiques du harcèlement moral

En Belgique, une enquête a démontré que 11,5 % des personnes interrogées étaient confrontées en permanence ou une grande partie du temps à une des formes du harcèlement moral, que 8 % avaient affaire au harcèlement sexuel au travail et 3,5 % à la violence physique.

1. Durée

La durée du harcèlement moral diffère de celle des taquineries journalières au travail. Des études suédoises, nordiques et allemandes nous apprennent que la durée du harcèlement moral varie entre 15 et 47 mois. En général le harcèlement moral touche les travailleurs nouveaux dans l'environnement de travail, mais il peut également viser des personnes qui comptent déjà une certaine ancienneté. Le risque de harcèlement moral augmente en cas de changements fréquents de personnel, de nouveau chef, ou de transfert d'un collaborateur vers un nouveau lieu de travail.

2. Les victimes

Les femmes sont deux fois plus souvent victimes du harcèlement moral que les hommes. Les femmes sont également tentées d'introduire plus rapidement une plainte et de chercher de l'aide que les hommes.

Le harcèlement moral et sexuel au travail vont souvent de pair, notamment lorsque la femme ne répond pas aux avances de son chef. En général les femmes n'ont pas l'habitude de se montrer agressives et elles se font plus facilement piéger dans une relation dominante. Elles doivent apprendre à dire plus souvent 'non' et à se défendre. Les femmes travaillent souvent dans des secteurs où le risque de harcèlement moral est plus important ou à des postes subalternes et elles sont de ce fait moins représentées dans les fonctions dirigeantes. L'étude menée en Belgique démontre également que les femmes sont plus souvent victimes de harcèlement sexuel au travail et de violence que les hommes.

3. Les auteurs de harcèlement

Les auteurs de harcèlement sont plutôt des hommes que des femmes. Cela résulte également de la sous-représentation des femmes aux postes de direction et du fait que le harcèlement provient souvent de la hiérarchie. Les femmes harceleraient plutôt les femmes et les hommes, leurs collègues masculins, mais il arrive souvent que les femmes soient

uniquement harcelées par des hommes. Le contraire, notamment que des hommes seraient uniquement harcelés par des femmes, est très rare.

Souvent, le harcèlement émane de plusieurs personnes. Des différences culturelles apparaissent également. Ainsi, des études allemandes dévoilent une présence plus fréquente de plusieurs auteurs et mettent à jour le rapport qui existe entre le nombre d'enquiquineurs et la durée du harcèlement : plus il y a d'auteurs, plus le harcèlement se prolonge dans le temps. Le harcèlement sexuel est également davantage provoqué par les hommes.

4. Les différences culturelles

Une première différence distingue les pays germanophones des pays scandinaves. En Allemagne et en Autriche on retrouve une culture plutôt 'masculine' qui se caractérise par une plus grande distance entre supérieurs et subalternes. En Norvège, en Suède et au Danemark, par contre la culture serait plutôt 'féminine' et la distance qui sépare supérieurs et collaborateurs est restreinte.

Autre point qui différencie hommes et femmes, c'est la motivation donnée aux intimidations et aux violences. Les femmes dégagent davantage de facteurs liés à la personne ou la personnalité du harceleur, tels des sentiments de jalousie et de convoitise. Les hommes imputent le harcèlement plutôt aux inégalités financières.

Les réactions qui font suite au harcèlement diffèrent aussi entre les hommes et les femmes. Alors que ces dernières sont animées de sentiments de rage, de colère et de tristesse, les hommes tentent de cacher les effets du harcèlement pour leur entourage (famille, amis).

Où se manifeste le harcèlement ?

On retrouve deux fois plus de victimes de harcèlement dans le secteur public que dans le secteur privé. L'Administration occupe la tête du classement, suivie par l'enseignement et le secteur des assurances et banques. Le nombre de victimes augmente en fonction de la taille de l'entreprise : les grandes sociétés comptent davantage de victimes que les petites sociétés.

Le harcèlement se manifeste plus dans le secteur des soins de santé, dans l'enseignement, dans le secteur public et dans les banques. Il apparaît le moins dans le commerce, l'hôtellerie, la construction, les régies d'eau et d'énergie et dans l'agriculture. Le score restreint de la construction, l'hôtellerie et de l'agriculture s'explique par le caractère généralement familial des entreprises. Le harcèlement moral y est plutôt rare ou non avoué. Le pourcentage élevé dans les services publics est probablement lié au fait qu'on y change moins facilement de travail en raison des nombreux avantages qu'offre le secteur public.

Pour le secteur des soins de santé et l'enseignement, la description des tâches est généralement

plus floue rendant moins claire l'évaluation du travail, ce qui peut stimuler le harcèlement. Ce problème est davantage l'apanage des fonctionnaires et des employés, mais il n'épargne pas les ouvriers.

Le harcèlement moral se produit souvent dans les secteurs où la description des tâches n'est pas bien délimitée et où tout peut donner lieu à des reproches. C'est le cas dans le secteur tertiaire, l'enseignement et le secteur médico-social. Le problème est moins aigu dans la production, certainement si celle-ci est très technique. Le harcèlement moral dans le secteur privé est plus brutal mais dure en général moins longtemps car il débouche généralement sur le licenciement du plaignant. Dans le secteur public par contre le harcèlement dure plus longtemps et est plus destructif tant pour la santé que pour la personnalité de la victime.

La fréquence du harcèlement moral dans le secteur public, s'explique de différentes manières. Les abus de pouvoir y sont plus fréquents et la recherche du 'bénéfice' moins présente. Souvent les décisions passent au-dessus des collaborateurs, qui ne savent pas bien en quoi consiste leur travail. En général il n'y a pas de dialogue d'homme à homme ni de concertation en cas de divergences d'opinion ou de conflit. Du fait qu'il est plus difficile de licencier ou de muter le travailleur, on a recours à d'autres solutions, telles que l'isolement de la personne, avec la perte d'identité ou des compétences relationnelles comme conséquence.

Par contre, dans une PME, une situation de harcèlement a peu de chances de perdurer en raison de la perte de productivité que cela entraîne. Le harcèlement peut également y apparaître, mais il dure moins longtemps et est plus brutal.

Un secteur qui ne vient pas directement à l'esprit mais qui connaît quand même des cas de harcèlement fréquents est celui des organisations prestataires de soins. L'abus de pouvoir y est fréquent.

Quelle est la fonction du harceleur ?

Plusieurs études démontrent que dans plus de 50 % des cas, le harcèlement émane d'un supérieur. A nouveau des différences culturelles apparaissent : dans les pays scandinaves, la distance du pouvoir entre supérieurs et travailleurs est moins importante.

Le harcèlement moral des subalternes à l'égard de supérieurs existe mais est plutôt rare. Vraisemblablement l'intimidation va-t-elle de pair avec l'exercice du pouvoir. En Belgique aussi, on constate une relation étroite avec l'exercice du pouvoir et surtout avec la fonction ou la position du harceleur. On peut distinguer trois types de harcèlement :

- **Le harcèlement pervers** : purement pour le plaisir de détruire ou pour le sentiment de force ;
- **Le harcèlement stratégique** : en vue de faire démissionner quelqu'un ;
- **Le harcèlement institutionnel** : le harcèlement comme instrument de gestion du personnel.

Harcèler des supérieurs n'est donc pas fréquent mais la médiatisation du phénomène peut mener à des abus. Il suffit de songer aux fausses accusations de harcèlement sexuel au travail et à des actions collectives visant à exclure un supérieur.

3. Types de harcèlement moral

Le harcèlement peut se faire de différentes manières :

- par des mesures qui limitent les missions ou le pouvoir de décision de la victime ;
- par l'isolement social ou l'exclusion : on n'adresse plus la parole à la victime ;
- par l'allusion à la vie privée de la personne : la ridiculiser ou se moquer d'elle ;
- par des menaces verbales ou la violence verbale : crier, hurler, critiquer ou démotiver en présence de tiers ;
- par des menaces physiques et par la violence.

Tout comme c'est le cas du harcèlement à l'école, on parle souvent de ragots. C'est la forme la plus fréquente. Les mesures d'organisation, la violence verbale et l'isolement social ont une même fréquence. Des attaques de la personne et de sa vie privée sont moins fréquentes et la violence physique est très rare ou presque inexistante.

L'isolement social ou l'exclusion et les attaques personnelles apparaissent davantage en cas de harcèlement moral entre collègues et dans une moindre mesure en cas de harcèlement moral par un supérieur. Le harcèlement est le plus violent quand collègues et supérieurs y participent.

4. Causes du harcèlement moral

Il faut chercher les causes du harcèlement moral dans l'organisation, le groupe, la personnalité du harceleur ou de la victime.

A. Les causes liées à l'organisation

Une mauvaise organisation du travail et des problèmes avec des supérieurs peuvent se trouver à l'origine du harcèlement moral.

1. Le stress organisationnel

Le risque du harcèlement moral apparaît quand le travail s'exécute dans le stress. Des gens stressés répondent moins aux attentes d'autres, ce qui peut mener à des symptômes d'exclusion. Quelqu'un qui ne suit pas, sera considéré comme inadéquat : on ne le considérera plus comme un humain, mais comme un robot. Ce ne sera pas l'excès de travail ou le manque de travail qui va causer un problème mais l'absence de règlements internes, aussi bien au niveau du comportement que des méthodes de travail. Le postulat selon lequel le stress au travail augmente le risque de harcèlement moral est dès lors plus que crédible.

Les harcelés eux-mêmes invoquent le plus fréquemment le stress comme cause du harcèlement moral.

2. L'échec des supérieurs

Une deuxième cause de harcèlement réside dans la mise en échec des supérieurs. Les supérieurs sont d'ailleurs souvent impliqués dans les cas de harcèlement moral. Un nombre important de victimes estiment que la faiblesse de la direction constitue l'une des raisons principales du harcèlement moral.

Par «faiblesse» il faut entendre :

- défaut d'information de la part du supérieur ;
- manque de capacité à déléguer.

Une mauvaise communication et l'absence d'appréciation et de reconnaissance sont des causes de harcèlement moral. Les moyens de communication modernes font que l'écoute de l'autre, le dialogue et le respect se perdent. Eviter les conflits n'est cependant pas toujours le meilleur moyen, il vaut mieux discuter des problèmes. Les supérieurs ont souvent une attitude purement 'instrumentale' vis-à-vis de leurs travailleurs : ils les considèrent comme des instruments pour atteindre un but. Ils préfèrent dès lors des gens qui sont aptes à accomplir toutes les tâches, qui s'adaptent et qui sont polyvalents. Dans ce cas, les divergences entre les individus ne sont pas acceptées. Des phénomènes d'exclusion risquent dès lors davantage de se manifester.

B. Les causes liées au groupe

Citons comme causes : le phénomène du bouc émissaire, le dédain, la lutte pour obtenir la grâce du supérieur, être différent des autres, une ambiance tendue au travail et une mauvaise atmosphère au travail.

1. Le phénomène du bouc émissaire

Quels sont les mécanismes de groupe qui jouent un rôle dans le processus du harcèlement

moral ? Comment se fait la sélection de la victime d'intimidations ? C'est le phénomène du bouc émissaire. Des groupes seraient tentés de reporter leurs craintes, les conflits et les tensions qu'ils engendrent sur un bouc émissaire comme une façon de gérer la pression à laquelle ils sont soumis. Nous pouvons considérer cette attitude comme une lutte pour la survie. Plus il existe de craintes et de stress sur le lieu de travail, ou de conflits et plus haut sera le risque de harcèlement moral. La relation entre ces réactions collectives et les facteurs organisationnels est claire.

2. Ne pas accepter la différence

Ceux qui sont différents des autres courent plus de risques de se faire harceler. C'est notamment le cas des handicapés.

On retrouve toute une série de situations et de personnes à risque : des personnes atypiques (par exemple un puériculteur masculin, atypique), de 'fortes' personnalités, des gens qui sont surqualifiés ou qui prennent trop 'de place', ceux qui n'ont pas tiré 'la bonne carte', ou qui n'ont pas trouvé la bonne filière, ceux qui prestent moins ou qui sont temporairement vulnérables.

3. La compétition pour les privilèges

Des privilèges sont par exemple un statut, une promotion, un meilleur environnement de travail ou un meilleur ordinateur. La recherche de ces privilèges varie d'une personne à l'autre. Certains sont plus agressifs et confiants que d'autres. Le harcèlement peut être le moyen de renforcer sa propre situation. Le harceleur essaiera en outre d'obtenir le soutien du groupe en discréditant par exemple la victime.

4. L'adaptation aux normes collectives

Au cas où un individu ne se conforme pas aux normes ou aux valeurs ou à la structure du groupe, le risque de harcèlement augmente.

C. Les causes liées à la victime

1. Les aptitudes sociales et l'assurance / l'estime en soi

Différentes études démontrent que tant le sentiment d'infériorité que de supériorité pose problème. En cas de harcèlement cela vaut tant pour le harceleur que pour sa victime. Des enquêtes font apparaître que le manque d'assurance, l'incapacité de bien s'exprimer et le déséquilibre dans le chef des victimes sont des causes importantes de harcèlement. Des personnes manquant d'assurance font plus souvent l'objet de critiques, d'offenses et de désapprobations et réagiront de ce fait d'une manière plus négative contre les harceleurs, ce qui engendrera un harcèlement plus accru. L'étude menée sur l'agression révèle que les

personnes en manque ou ayant peu d'estime de soi, réagiront avec plus d'agressivité aux offenses et se montreront de ce fait socialement moins adaptés.

2. Névrotisme

Les victimes de harcèlement moral ont souvent une attitude plaintive et de délaissement. Aussi, la plupart des victimes a affaire à une dépression ou au névrotisme. Des indicateurs dénotent qu'il existe un lien entre la dépression et les caractéristiques des circonstances de travail, mais il n'est cependant pas exclu qu'il y ait une interaction entre les deux.

Généralement, les victimes de harcèlement apparaissent comme accablantes pour le groupe. L'environnement réagira d'une manière négative à l'attitude névrotique et dépressive des harcelés.



3. La volonté de prêter et la précision

Les victimes de harcèlement s'estiment plus honnêtes, plus précises et plus désireuses de prêter, plus critiques et innovatrices que leurs collègues. Des études démontrent cette tendance.

Les victimes dévient souvent des normes collectives. Leur haute estime de soi et une certaine forme de supériorité morale les rend marginales. Certaines d'entre elles, combattront pendant des années les injustices qui les frappent et ne céderont sous aucun prétexte.

4. Quelle est la cause et quelle est l'effet ?

Rien n'exclut que le comportement et l'attitude de la victime du harcèlement moral soient en partie renforcés par les actes de harcèlement. Il se peut que certains harcelés se placent au-dessus de ceux qui les harcèlent, ce qui est une manière de préserver leur image, ne serait-ce que parce qu'ils ne peuvent mettre un terme au harcèlement.

D. Les causes liées au harceleur

1. Harcèlement moral basé sur ses propres intérêts

L'auteur désire renforcer sa position et sa propre influence. La victime est un élément gênant dans la réalisation de ses buts et objectifs à atteindre. Les moyens légitimes et moralement justifiables manquent afin de préserver ses intérêts et de ce fait il passe au harcèlement moral. En cas de harcèlement moral par des supérieurs, la frontière avec des mesures d'organisation est parfois difficile à cerner, par exemple quand l'employeur modifie volontairement l'horaire de travail d'un travailleur.

2. Harcèlement moral pour des raisons personnelles

Chercher à compenser un sentiment d'infériorité et un manque d'assurance peut conduire au harcèlement moral. Un sentiment d'insécurité de soi peut engendrer une volonté de contrôler exagérément les autres. Le supérieur qui souffre d'un manque de confiance en soi sera tenté de convaincre de manière agressive les autres du bien-fondé de ses actes.

Les gens veulent maintenir ou renforcer leur propre sentiment de valeur ; ce par le biais de prestations, d'intérêt et d'engagement. Dans le milieu du travail ces trois éléments sont présents, et certainement pour le supérieur d'un département. Le fait de prêter est très important (pas uniquement ses propres prestations mais également le fait de mieux faire prêter un collaborateur) ; les prestations du département revêtissent une grande importance pour le supérieur car sa propre image en dépend et dans un département règne un grand engagement. Tous les éléments d'un sentiment de valeur élevé sont donc présents. Ce sentiment sera dès lors mis à l'épreuve si un autre livre de meilleures prestations. Le recours aux ragots

ou à d'autres mesures dans l'organisation, peut porter un coup de semonce aux prestations de l'autre ou le harcèlement permettra d'éliminer le concurrent. Le harcèlement devient alors un moyen de maintenir sa propre image. Le risque de harcèlement moral est donc plus important dans un milieu où le supérieur preste médiocrement et où les collaborateurs livrent de fortes prestations. Par contre, un sentiment de valeur élevé peut engendrer un comportement tyrannique lorsqu'il se double de perfectionnisme, d'arrogance et de narcissisme.

3. Le harcèlement moral involontaire

Dans certains cas les auteurs ne sont pas conscients des effets de leurs agissements sur la victime, surtout s'il y a peu ou pas de réaction en raison d'une mauvaise communication. Les auteurs ne perçoivent pas les réactions qu'ils obtiennent comme une réponse à leurs actes, mais comme une réaction exagérée, inadéquate et déraisonnée de la victime. Cela provient du fait que nous sommes plutôt tentés d'attribuer les causes d'événements aux traits de caractère des autres plutôt qu'à leur propre environnement, même si l'influence de cet environnement est manifeste.

5. Effets du harcèlement moral

A. Effets sur la santé des victimes

Les répercussions sur la santé peuvent être : des troubles psychosomatiques (entre autres de la nervosité, des maux de tête, de l'insomnie), une dépression, des symptômes de stress post-traumatique et des problèmes d'angoisse. La majorité des victimes est en traitement auprès d'un médecin ou d'un thérapeute.

Il faut faire une distinction entre les conséquences générales, les effets traumatiques et les conséquences spécifiques.

1. Conséquences générales

Le **stress** et l'**angoisse** sont très fréquents au stade primaire de harcèlement, quand il y a encore un espoir de solution ou qu'il reste un moyen de défense. On constate des dysfonctionnements tels fatigue, nervosité, problèmes d'insomnie, maux de tête, troubles digestifs et maux de dos. Il s'agit de problèmes physiques et d'une tentative d'adaptation à la situation que l'on subit. Mais ce n'est pas tout. Il faut ajouter le sentiment d'impuissance, d'humiliation et l'idée de vivre une situation anormale. La victime peut retrouver un équilibre si cette situation ne perdure pas, notamment parce que des excuses sont présentées. Les symptômes disparaissent et les effets sur l'état de santé s'arrêtent là.

La **dépression** fera son apparition si le harcèlement moral perdure ou s'accroît. Des sentiments de tristesse, d'infériorité ou de culpabilité exagérée apparaissent, ainsi qu'une perte d'intérêt ou de désir dans le travail. Une grave dépression peut mener au suicide. Il est étonnant que les victimes de harcèlement soient souvent dépressives sans pour autant perdre leur sentiment de valeur. Des études sur le stress font cependant apparaître qu'il existe une connexité entre la dépression et la réduction de l'image de soi.

Manifestement les effets du harcèlement moral et du stress en général divergent sur ce point. L'explication peut provenir du fait que souvent, les victimes fournissent de bonnes prestations et ne s'estiment pas responsables (du moins au début) de la situation dans laquelle elles se trouvent, ainsi que du fait qu'en cas de harcèlement prolongé elles disposent d'une forte résistance, sans quoi elles ne tiendraient pas le coup.

Les **plaintes psychosomatiques** se manifestent du fait que le corps ressent des agressions que le cerveau ne peut comprendre. Cela peut entraîner toute une série de dysfonctionnements : la perte ou le gain spectaculaire de poids, des troubles digestifs qui peuvent engendrer un ulcère d'estomac, des dysfonctionnements hormonaux, une hausse de tension, des troubles de l'équilibre, des dermatites. Nous retrouvons en effet une corrélation importante entre le fonctionnement physique et psychique.

2. Traumatisme

Des troubles psychiques peuvent faire leur apparition après des mois de harcèlement moral et de souffrance. Dans d'autres formes de pression au travail, la personne qui en est victime retrouve son état normal quand la souffrance disparaît. En général, ce n'est pas le cas quand on a affaire au harcèlement. Il laisse des traces allant du stress éventuel en cas de traumatisme suite au harcèlement, au changement définitif de la personnalité. La cause provient notamment du fait que les sentiments d'infériorité persistent même si l'agression a disparu. Un traumatisme peut être encouru quand on est confronté à un événement intense, éventuellement répétitif que l'on ne peut gérer psychiquement. Un des sentiments les plus pesants du harcèlement moral est celui de 'un contre tous', le fait de ne pas pouvoir faire appel à la solidarité des autres. Souvent l'on ressent une désillusion et parfois, on revit des événements tragiques du passé, par exemple la tyrannie d'un parent ou d'autres expériences humiliantes vécues dans son enfance.

3. Conséquences spécifiques

Des conséquences spécifiques sont : la gêne et l'humiliation, la confusion, des changements de la personnalité et, dans certains cas, la psychose.

La honte et l'humiliation sont les sentiments prépondérants des victimes. Ces sentiments ne sont pas présents dans les autres cas de souffrance au travail. Le problème du sentiment de

honte est notamment qu'il empêche la victime de parler de ses difficultés. Souvent la réalité est pire que ce que la victime relate au départ. Ce qui la blesse est de ne pas avoir réagi ou de ne pas pouvoir réagir pour arrêter l'agression.

La confusion provient des messages contradictoires avec lesquels les victimes sont souvent confrontées, ce qui implique que l'on dit une chose mais qu'en fait l'on pense le contraire. Par exemple reprocher à quelqu'un de ne pas assez travailler alors qu'on ne lui donne pas de travail ou qu'on ne lui fournit pas les moyens de travailler convenablement. Ce qui rend malade est le fait de ne pas comprendre, les messages à double sens, ne plus pouvoir faire la distinction entre la vérité et les mensonges. La victime va douter de tout, même d'elle-même : par exemple "est-ce vrai que je suis fou, que je suis insupportable, ... ?". Dans une telle situation la victime devient souvent agressive.

Les changements de la personnalité peuvent se manifester sous la forme de dépression continue mais également sous la forme de sévérité, de paranoïa et de méfiance exagérée vis-à-vis de l'environnement social. Ce dernier sentiment sera renforcé quand les victimes du harcèlement moral ressentent de l'opposition, de la méfiance et du doute. Ceci est fréquent, même de la part de prestataires d'aide et de thérapeutes.

Dans certains cas le harcèlement moral peut donner lieu à une réelle maladie psychique : une psychose.

4. **Maladie - absence**

Le harcèlement moral conduit évidemment à un absentéisme élevé pour cause de maladie.

B. **Conséquences sociales**

Dans certains cas les victimes sont perdues pour le travail car leurs expériences les ont brisées, elles sont devenues exagérément méfiantes, ont perdu toute confiance en elles ou n'ont plus le courage de s'investir dans un nouveau travail. Signalons comme autres conséquences du harcèlement moral : **l'invalidité, la démission prématurée, le licenciement**, assorti ou non d'indemnités, les pertes financières (par exemple, des opportunités de carrière limitées).

C. **Conséquences économiques**

Au niveau du coût nous retrouvons comme facteurs :

- le coût de l'absence pour cause de maladie : l'absentéisme est plus important chez les victimes ; 1% de l'absentéisme serait dû au harcèlement moral ;

- le coût des licenciements et des mutations : environ la moitié des victimes seulement conservent leur poste de travail. Dans tous les autres cas ceci entraîne un coût ;
 - le coût de l'impact sur l'organisation : il y a un engagement moindre de la part du (des) collaborateur(s) et un effet négatif sur l'efficacité et la motivation du (des) collaborateur(s).
- Le coût des problèmes d'organisation du travail qui sont la conséquence directe du harcèlement moral et du temps perdu à cause du harcèlement moral est réel ;
- les frais de justice.

6. Stratégies d'intervention

Les causes du harcèlement moral ne doivent pas uniquement être recherchées dans l'organisation ou dans la personnalité de la victime ; toutes les causes possibles doivent être prises en considération. Il est important de faire une distinction claire et nette entre la question de la culpabilité et la question des causes. Tout comme pour le stress au travail, le harcèlement moral peut avoir différentes causes. Tout comme pour le stress au travail les conséquences pour l'état de santé ne sont pas négligeables.

Les éléments suivants peuvent augmenter le risque de harcèlement moral :

- le travail dans les services publics, le secteur des soins de santé ou social, l'enseignement ;
- une mauvaise ambiance de travail et peu de soutien social ;
- un groupe de collaborateurs dans lequel règne de la frustration et de la jalousie et qui est dès lors tenté de désigner un bouc émissaire ;
- des facteurs de travail stressants, tels l'incertitude d'emploi et des problèmes d'organisation du travail ;
- peu de soutien de la direction et surtout une mauvaise canalisation de l'information ;
- des supérieurs qui estiment que des décisions vis-à-vis d'une personne ne peuvent se concrétiser que par voie de harcèlement moral ;
- des supérieurs qui, au niveau des prestations, se sentent menacés par un collaborateur ;
- la tendance de certaines personnes d'adopter une attitude peu sûre de soi, de remarquer tardivement des conflits ou de préférer les éviter ;
- le besoin de prêter et/ou une grande précision suite à quoi la conduite de collègues, de la direction, est mise en cause directement ou indirectement, par exemple par des critiques telles que les collègues et la direction ne peuvent l'accepter ou le ressentent comme une attaque personnelle.

A. La victime agit elle-même

Trois possibilités s'offrent à elle : d'une manière personnelle, par la recherche de soutien social auprès de supérieurs et de collègues au travail et dans l'environnement familial, et par le biais d'aide professionnelle.

1. La manière personnelle

1.1 La survie pure et simple

Afin de se maintenir, les victimes utilisent toute une gamme de moyens afin d'échapper à la situation ou de la contrôler :

- tenter de réduire les sentiments négatifs qui se manifestent en cas de harcèlement moral ;
- essayer de comprendre la situation, si besoin en se culpabilisant.

Ces moyens ne vont évidemment pas faire arrêter le harcèlement moral. Ils déboucheront finalement sur des sentiments d'inexistence et de dépréciation. Les victimes pourront ainsi supporter temporairement la violence ou le harcèlement moral à condition d'utiliser également d'autres moyens en vue de faire arrêter le harcèlement moral.

1.2 Actions personnelles

Nous distinguons trois moyens :

– L'action conciliante

La victime essaie d'éviter le harcèlement en s'adaptant à l'auteur, en l'évitant. Cette méthode permettra d'éviter certains actes de violence, mais elle n'est guère efficace pour faire cesser le harcèlement moral. Un inconvénient important d'une telle attitude réside notamment dans le fait qu'on suit trop l'auteur et de ce fait les victimes ne songeront plus qu'à lui et non à elles-mêmes.

– L'action confiante

Les victimes donnent un signal très clair à l'auteur ou aux auteurs. Elles communiquent leurs limites et ne permettent pas que celles-ci soient franchies. La victime s'en tient à sa propre expérience et interprétation de la situation sans contre-attaquer. Cette attitude s'avère efficace dans la première phase des intimidations ou de la violence, ensuite l'effet de persuasion de tels messages confiants diminue. Ce type de message ne peut davantage éviter que les actes de harcèlement sexuel ne deviennent aussi du harcèlement moral.

– L'action agressive

Il s'agit souvent d'actions non réfléchies qui tentent de faire arrêter un fait violent spécifique. En agissant d'une manière agressive la victime ouvre la lutte de pouvoir avec l'auteur. Ceci peut être efficace si l'auteur se fait intimider, mais le risque que la violence ou le harcèlement moral prenne de l'ampleur est plus important qu'en cas d'actions confiantes.

2. Chercher de l'aide

Les premières sources d'aide que les victimes sollicitent se situent dans l'environnement professionnel ou familial : les supérieurs directs, les collègues, le partenaire ou les parents.

2.1 Quête de compréhension, de protection, de solidarité, de concertation

Les victimes attendent en premier lieu d'être crues, que leur version de la situation soit acceptée. Elles attendent de la compréhension face à la situation qu'elles vivent et pour les effets que cela leur cause. Des supérieurs, elles attendent une forme de protection, des collègues, une forme de solidarité et du partenaire ou des parents, une forme de concertation quant aux actions à mener en vue de faire arrêter la violence ou le harcèlement.

2.2 L'incompréhension des thérapeutes : un risque de la recherche de soutien

L'incrédulité, l'incompréhension, la réprobation auxquelles la victime peut être confrontée quand elle parle de ses expériences. Nous retrouvons trois situations qui peuvent également se présenter simultanément :

- **La victime est tenue pour responsable de la situation de harcèlement moral/violence**
L'entourage estime qu'elle est elle-même fautive ou qu'elle a elle-même provoqué la situation, ce qui conduit à l'isolement et la solitude ainsi qu'à des réactions dépressives. Parce qu'elles éprouvent régulièrement des sentiments de gêne et de culpabilité et qu'elles craignent des réactions de rejet, les victimes hésitent souvent à informer leur entourage du harcèlement.
- **La réprobation des actions de la victime**
L'entourage estime que la victime agit trop vite ou trop lentement, trop violemment ou trop faiblement mais qu'il fallait en tout cas faire autre chose que ce qu'elle fait ou a fait. Cela renforce chez la victime le sentiment d'impuissance à réagir à la violence/ au harcèlement moral et a pour conséquence qu'elle ne tentera plus de faire cesser le harcèlement moral ou qu'elle ira à la recherche de nouveaux thérapeutes.
- **La réprobation suite aux conséquences de la violence/du harcèlement moral**
L'entourage ne considérera pas les réactions de panique, d'angoisse, de dépression comme étant des conséquences du harcèlement moral mais comme des émanations de la personnalité de la victime. Elle est instable, doute d'elle-même, etc.

2.3 Un autre risque : la victime méconnue

Pour éviter l'incompréhension et le rejet certaines victimes ne font pas appel à leur entourage. Suite à ce qu'elles ont vécu, elles développent toute une série de plaintes psychiques et physiques que l'entourage remarque sans qu'il soit au courant (ou ne veule être au courant) de la situation dans laquelle ces plaintes se sont développées.

3. L'aide professionnelle

La loi et les dispositions réglementaires relatives à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail permet de rendre l'aide professionnelle mieux disponible sur le lieu de travail. La fonction de la personne de confiance qui existait déjà dans le cadre de la législation relative au harcèlement sexuel n'est cependant pas obligatoire mais persistera dans la plupart des cas ou sera organisée. Un conseiller en prévention chargé des aspects psychosociaux au travail doit obligatoirement être désigné.

En outre, il faudra, en cas de nécessité, pouvoir faire appel à des institutions ou à des services spécialisés dans le soutien psychologique aux victimes. Les travailleurs doivent recevoir au sujet de ces sources d'aide toutes les informations et renseignements nécessaires.

Les fonctions de la personne de confiance

- Les victimes doivent pouvoir relater leur histoire sans être condamnées.
- Dans la mesure où les personnes de confiance ont plus d'expérience, elles pourront plus aisément développer leur intervention en se fondant sur le point de vue de la victime. C'est moins évident lorsque la frontière entre un comportement acceptable ou non diffère pour la victime et pour la personne de confiance. Il n'est pas impossible que dans ces cas-là la personne de confiance exprime de l'incompréhension et du doute.
- La concertation avec les victimes concernant les actions possibles afin de faire arrêter le harcèlement moral. Parfois, la personne de confiance a des attentes trop élevées face aux actions confiantes et personnelles des victimes.
- Des mesures contre le harcèlement moral émanant de l'entreprise. Il s'agit notamment de s'adresser à la direction ou à l'accusé et d'essayer de trouver une solution par voie de conciliation ou de concertation.

B. Les actions des prestataires de soins professionnels

Une liste des possibilités au niveau de l'aide professionnelle.

- Reconnaître le statut de victime et les souffrances qui y sont liées. Cela est très important dans le milieu du travail qui est souvent aveugle à ce genre de problématique.
- Faire en sorte que la victime ne se fixe pas sur le comportement de l'accusé.
- Donner des conseils quant aux actions susceptibles de mettre un terme au harcèlement moral.
- Dispenser de l'aide en cas de reprise de travail.
- Permettre de se distancier et de considérer les événements d'un autre point de vue.
- Aider à comprendre les causes du harcèlement moral.
- Aider à comprendre ce qui se passe dans la relation entre le plaignant et l'accusé.

Souvent quatre formes d'aide professionnelle seront simultanément nécessaires :

1. le soutien clinique : l'écoute, la compréhension ;
2. le soutien pragmatique : l'aide à entreprendre des actions concrètes ;
3. le soutien interne dans l'entreprise : conseil et orientation ;
4. le soutien juridique : information, orientation.

Un prestataire de soins doit être conscient du fait qu'il n'aidera pas toujours à résoudre le problème mais qu'il aidera à augmenter la résistance de l'intéressé. Il doit faire ressentir à la victime qu'elle n'est pas seule à affronter ses problèmes, mais qu'il s'agit également du problème de ses collègues et de l'entreprise elle-même. De ce fait ces professionnels doivent être bien formés.

Les possibilités de la médecine du travail

En raison du secret professionnel, le médecin du travail peut être pour la victime ou le plaignant le premier **interlocuteur de confiance** à qui se confier. D'autant plus lorsque la personne concernée a des problèmes de santé. En analysant davantage les plaintes de santé, le médecin du travail pourra, dans certains cas, trouver une **cause** dans une situation de **harcèlement moral**. Le cas échéant, le conseiller en prévention-médecin du travail informera le travailleur sur la possibilité de s'adresser au conseiller en prévention psychosocial ou à la personne de confiance. S'il estime que le travailleur n'est pas en état de s'adresser à ces personnes, il pourra, moyennant l'accord du travailleur, informer lui-même le conseiller en prévention psychosocial des plaintes du travailleur relatives aux faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail.

C. L'intervention de la part de l'organisation

Nous faisons la distinction entre : l'analyse des risques, des mesures de prévention spécifiques et indirectes et l'intervention de crise.

1. L'analyse des risques : quels sont les risques de harcèlement moral dans l'entreprise ?

Des tensions entre personnes au sein de l'entreprise se manifestent comme suit :

- le va-et-vient de travailleurs, un absentéisme important, de mauvais résultats en matière de production ou de qualité ;
- la diminution de la créativité et l'accroissement du stress parmi le personnel, la détérioration de l'ambiance de travail, peu de moral ;
- plus de travail supplémentaire pour certains : dans le but de se défendre, des victimes de harcèlement se mettent parfois à prêter plus d'heures ;
- une perturbation de la diffusion normale d'information.

Si l'on veut examiner ce qui se passe dans l'entreprise on peut également consulter le personnel. Ceci peut se faire à l'aide d'un questionnaire ou moyennant la technique de discussion de groupe.

En ce qui concerne le questionnaire, on a le choix entre un questionnaire spécifique axé sur le harcèlement moral ou une enquête générale concernant l'expérience au sein de la société avec certaines questions sur le harcèlement moral.

L'employeur doit, avant que de incidents n'aient lieu, effectuer une analyse de risques avec le Conseiller en prévention psychosocial et définir les facteurs susceptibles de favoriser le harcèlement et prendre les mesures de prévention qui s'imposent. Lorsqu'un travailleur estime faire l'objet de harcèlement, l'employeur doit également effectuer une analyse de risques et prendre les mesures adéquates.

2. Des mesures de prévention spécifiques et indirectes

On fait la distinction entre des mesures de prévention visant à éliminer ou à diminuer les risques de harcèlement moral et des mesures plus générales axées sur des facteurs dont on sait qu'ils influencent de loin ou de près le risque de harcèlement moral.

2.1 Des mesures de prévention spécifiques

- Informer le personnel et attirer l'attention sur le harcèlement moral ;
- Constituer et officialiser les canaux par lesquels on peut exprimer ses plaintes (ce qui est obligatoire depuis la nouvelle loi et les nouvelles dispositions légales) ;
- Un choix minutieux du personnel, surtout parmi les managers ;
- Apprendre des méthodes et techniques pour gérer des conflits : résoudre des conflits d'une manière positive représente une plus-value pour l'entreprise en général et pour les collaborateurs en particulier.

2.2 Des mesures de prévention indirectes

- Bien **régir l'emploi du temps** de travail : la pression augmente les risques d'aborder les conflits de manière négative, car l'approche positive des conflits exige du temps ;
- **Participation** : le fait qu'un travailleur puisse influencer son travail peut avoir un impact positif sur la prévention du harcèlement moral ;
- La **diminution du stress** : le stress au travail augmente le risque d'une approche négative de conflits, ce qui peut mener au harcèlement moral ;
- La **gestion du personnel et la formation des supérieurs** : le harcèlement moral semble être plus fréquent dans des organisations avec une hiérarchie importante. Cependant, l'insuffisance d'organisation hiérarchique peut également être une source de harcèlement moral.

2.3 Plaidoyer pour une 'organisation saine' et une 'culture de travail positive'

Par 'organisation saine' il faut entendre une organisation dans laquelle on aspire à entretenir de bonnes relations et à résoudre les problèmes au lieu de les nier. Dans beaucoup d'entreprises le conflit reste un tabou. Une culture d'entreprise qui permet de gérer ouvertement les conflits offre la meilleure protection contre le harcèlement moral. Il ne faut pas minimiser le rôle des supérieurs et la formation des managers doit aborder la problématique de la gestion de l'information, la description des fonctions, la distribution des tâches, l'ambiance au travail, la communication, la négociation, la gestion du stress, le teambuilding, etc.

Une 'culture de travail positive' a trait à une atmosphère de confiance, de respect et d'ouverture entre travailleurs. Il s'ensuit une hausse du bien-être, moins de violence au travail et la découverte rapide de problèmes. Une culture de travail positive peut être atteinte par :

- la conclusion d'accords mutuels, en ce inclus ce qu'il faut considérer comme harcèlement ;
- la collaboration au lieu de la compétition ;
- la lutte contre le stress négatif (p.e. par le biais d'une répartition claire du travail) ;
- l'accent mis sur l'utilité des tâches et la valorisation du travail fourni ;
- des formations en communication, gestion de conflits et d'assertivité ;
- la mesure constante de l'atmosphère de travail : cette tâche revient aux supérieurs qui doivent intervenir en cas de détérioration de l'ambiance de travail et de stress croissant au moyen de conversations, par la perception de comportements bizarres de personnes sensibles au stress et de certains signaux comme des intérimaires qui ne reviennent plus.



2. Le rôle du médecin du travail, du conseiller en prévention psychosocial et de la personne de confiance

1. L'intervention du médecin du travail

Le conseiller en prévention-médecin du travail peut, à l'occasion de l'examen médical entrepris dans le cadre de la surveillance de santé des travailleurs, constater qu'un collaborateur connaît des problèmes médicaux dont il soupçonne qu'ils trouvent leur origine dans des actes de harcèlement moral ou sexuel ou des actes de violence au travail. Le cas échéant, le conseiller en prévention-médecin du travail informera le travailleur de la possibilité de s'adresser au conseiller en prévention psychosocial ou à la personne de confiance. S'il estime que le travailleur n'est pas en état de s'adresser à ces personnes, il pourra, moyennant l'accord du travailleur, informer lui-même le conseiller en prévention psychosocial des plaintes du travailleur relatives aux faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail.

Actuellement, la législation n'autorise pas le conseiller en prévention-médecin du travail à remplir la fonction de personne de confiance en raison du conflit d'intérêts qui risque de naître. C'est pour cette raison aussi qu'il ne peut pas davantage revêtir la fonction de conseiller en prévention psychosocial.

2. Le rôle du conseiller en prévention psychosocial

Les tâches générales du conseiller en prévention spécialisé consistent à :

- participer à l'analyse des risques ;
- donner des avis sur le plan global de prévention, le plan d'action annuel ;
- participer à l'implémentation des mesures de prévention ;
- effectuer des visites fréquentes des lieux de travail d'initiative ou à la demande de l'employeur, des travailleurs ou de leur représentants ;

- examiner les postes de travail d’initiative, à la demande de l’employeur ou des travailleurs ;
- examiner les incidents et réaliser les enquêtes qu’il juge pertinentes pour l’amélioration de la prévention ;
- rendre des avis sur l’information et la formation des travailleurs ;
- être à la disposition des personnes de l’entreprise pour toute question relative à l’application de la législation.

A ces tâches générales s’ajoutent des tâches particulières en matière de prévention de la violence et du harcèlement au travail :

- participer à l’élaboration des procédures à suivre par les travailleurs qui déclarent être l’objet de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- donner son avis sur les institutions ou services spécialisés dispensant un soutien psychologique aux travailleurs victimes de violence de la part de tiers ;
- fournir au conseiller en prévention du service interne les données qui sont pertinentes pour la rédaction du rapport annuel ;
- dispenser des conseils et assurer l’accueil aux travailleurs qui déclarent être l’objet de violence ou de harcèlement ;
- participer, le cas échéant, de manière informelle à la recherche d’une solution ;
- recevoir les plaintes motivées et recevoir les témoignages ;
- informer l’employeur de la protection du plaignant et des témoins contre le licenciement et lui transmettre leur identité ;
- examiner les plaintes motivées et proposer à l’employeur des mesures adéquates ;
- avec l’accord du travailleur, saisir le Contrôle du bien-être au travail si les faits persistent après son intervention ;
- ouvrir et tenir à jour un dossier individuel de plaintes ;
- se concerter régulièrement avec la personne de confiance.

Le conseiller en prévention psychosocial qui s’occupe de la violence et du harcèlement ne peut pas exercer en même temps la fonction de conseiller en prévention compétent pour la médecine du travail. En effet, le médecin du travail peut, à un moment donné, être confronté à un conflit de devoir, qui peut porter atteinte à la confiance que les travailleurs peuvent raisonnablement avoir à son égard.

3. Le rôle de la personne de confiance

La personne de confiance assiste l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs pour l'application des mesures de prévention. Cela se concrétise par les tâches suivantes :

- participer à l'élaboration des procédures à suivre par les travailleurs qui déclarent être l'objet de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- fournir au conseiller en prévention du service interne les données qui sont pertinentes pour la rédaction du rapport annuel ;
- fournir au conseiller en prévention psychosocial les données relatives aux incidents qui se sont répétés et qu'elle a traités ;
- dispenser des conseils, assurer l'accueil aux travailleurs qui déclarent être l'objet de violence ou de harcèlement au travail ;
- participer, de manière informelle à la recherche d'une solution ;
- recevoir les plaintes motivées des plaignants ;
- transmettre les plaintes motivées au conseiller en prévention psychosocial ;
- se concerter régulièrement avec le conseiller en prévention.



3. Dispositions légales et réglementaires

source : www.emploibelgique.be

1. Le cadre légal

Depuis le 16 juin 2007, la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail a été insérée dans le domaine plus général qu'est la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail.

L'arrêté royal du 11 juillet 2002 relatif à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail a été abrogé par l'arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale qui reprend cependant, en les modifiant, les dispositions de cet arrêté royal du 11 juillet dans une section particulière contenant des dispositions spécifiques relatives à la prévention de la violence et du harcèlement au travail.

De même les dispositions spécifiques concernant la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail contenues dans le chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ont été maintenues et modifiées par les lois du 10 janvier et du 6 février 2007.

2. Définitions

La **violence au travail** se définit comme toute situation de fait où une personne est menacée ou agressée psychologiquement ou physiquement sur le lieu de travail.

La violence au travail se traduit principalement par des comportements instantanés de menace, d'agression physique (coups directs mais aussi menaces lors d'une attaque à main armée...) ou verbale (injures, insultes, brimades...).

Le **harcèlement sexuel au travail** se définit comme tout comportement non désiré verbal, non verbal ou corporel à connotation sexuelle ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Le harcèlement sexuel au travail peut se manifester sous différentes formes, tant physiques que verbales : il peut consister en des regards insistants ou concupiscent, des regards qui

déshabillent, des remarques équivoques ou insinuations, l'exposition de matériel à caractère pornographique (photos, textes, vidéos...), propositions compromettantes... ; il peut aussi prendre la forme d'attouchements, de coups et blessures, de viol...

Le **harcèlement moral au travail** se définit comme plusieurs conduites abusives, similaires ou différentes, externes ou internes à l'entreprise ou à l'institution, qui se produisent pendant un certain temps, qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique de la personne, lors de l'exécution du travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant et qui se manifestent notamment par des paroles, des intimidations, des actes, des gestes ou des écrits unilatéraux.

Les éléments constitutifs du harcèlement moral sont le caractère abusif des conduites, leur répétition dans le temps et leurs conséquences.

Il ne doit pas nécessairement s'agir de la même conduite qui se répète, il suffit que des conduites, même différentes, se produisent pendant un certain temps.

L'exercice normal de l'autorité d'un employeur ne peut être assimilé à du harcèlement même si le travailleur, dans sa subjectivité, peut vivre mal certaines situations. Le fait que la personne qui s'estime victime vive le comportement comme abusif n'entraîne pas automatiquement qu'il le soit.

L'auteur ne doit pas nécessairement avoir agi de manière intentionnelle. Il suffit que les effets de son comportement aient eu un impact sur la personne, même s'il n'a pas souhaité ces effets.

Le harcèlement moral peut se manifester de différentes façons :

- isoler la personne en l'ignorant, en interdisant à ses collègues de lui parler, en omettant de la convoquer aux réunions...
- empêcher la personne de s'exprimer en l'interrompant continuellement, en la critiquant de manière systématique...
- discréditer la personne en ne lui confiant aucune tâche, en ne lui imposant que des tâches inutiles, absurdes ou qui sont impossibles à exécuter, en dissimulant l'information nécessaire à l'exécution de son travail, en la surchargeant de travail, ...
- porter atteinte à la personne en tant qu'individu en la dénigrant, en faisant courir des bruits à son sujet, en critiquant ses convictions religieuses, ses origines, sa vie privée, ...

3. Prévention

Dans sa politique générale de prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail, l'employeur doit prendre des mesures qui visent à lutter contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel sur le lieu de travail.

Dans le cadre de la prévention primaire, l'employeur doit déterminer les mesures matérielles et organisationnelles qui doivent être prises pour éliminer les situations qui peuvent engendrer de la violence ou du harcèlement.

La prévention secondaire et tertiaire ont pour but, si on ne peut pas éliminer les situations qui peuvent engendrer des comportements abusifs, de prévenir la survenance de tels comportements ou d'en limiter les dommages si ils surviennent. Les mesures matérielles et organisationnelles à prendre sont entre autres :

- la désignation du conseiller en prévention et des éventuelles personnes de confiance ;
- l'instauration d'une procédure interne à l'entreprise qui permet à la personne qui s'estime l'objet de comportement abusif : d'être accueillie et de recevoir les conseils nécessaires ; de bénéficier d'une intervention rapide et impartiale de la personne de confiance et du conseiller en prévention ;
- informer tous les travailleurs des modalités selon lesquelles le travailleur peut faire appel au conseiller en prévention compétent ou à la personne de confiance ;
- la détermination des obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention ;
- l'information et la formation des travailleurs.
- des mesures de prise en charge des victimes, par exemple dans le cadre de la remise au travail des travailleurs qui ont été victimes de comportements abusifs.

L'employeur doit porter une attention particulière sur les mesures à prendre vis-à-vis des travailleurs qui entrent en contact avec des tiers. Pour l'aider à mener sa politique de prévention, il est tenu un registre auprès du conseiller en prévention ou de la personne de confiance dans lequel les travailleurs peuvent mentionner les faits de violence ou de harcèlement dont ils estiment avoir été l'objet de la part d'un tiers à l'entreprise.

L'employeur doit donc désigner un conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail, dont la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. L'employeur qui occupe moins de 50 travailleurs doivent faire appel à un conseiller en prévention d'un service externe, tandis que l'employeur qui occupe plus de 50 travailleurs, doit décider après avis préalable du comité pour la prévention et la protection du travail si les missions attribuées au conseiller en prévention spécialisé seront exécutées par un conseiller en prévention du service interne ou s'il fait appel à un service externe.

S'il décide de faire appel à un conseiller du service interne, il devra obtenir l'accord préalable de l'ensemble des membres représentant les travailleurs au sein du Comité de prévention et de protection au travail sur le choix de la personne du conseiller en prévention. Si il n'obtient

pas cet accord, l'employeur doit demander l'intervention de l'inspection du Contrôle du bien-être au travail. Si suite à cette intervention aucun accord n'est trouvé, il doit faire appel à un conseiller en prévention d'un service externe.

S'il décide de faire appel à un service externe, il devra obligatoirement s'adresser au service auquel il est déjà affilié.

De plus, l'employeur a la possibilité de désigner une ou plusieurs personnes de confiance qui interviennent exclusivement dans la recherche de solutions de manière informelle.

4. Moyens d'actions de la personne

Sont visés par la protection contre la violence et le harcèlement au travail tant le travailleur, que l'employeur ou les tiers.

Les tiers sont des personnes qui ne sont pas des travailleurs de l'entreprise mais qui entrent en contact avec eux lors de l'exécution de leur travail, par exemple les clients, les fournisseurs, ... Les moyens d'action de ces personnes ne sont toutefois pas tout à fait identiques. Un travailleur qui estime être l'objet de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail peut opter pour trois voies d'action : il peut privilégier la voie interne, il peut s'adresser aux fonctionnaires chargés de la surveillance ou il peut tenter une procédure devant la juridiction compétente.

S'il choisit la procédure interne, le travailleur s'adresse soit à la personne de confiance, soit au conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail.

5. Le déroulement de la procédure interne

Dans un premier temps, le travailleur prend contact soit avec la personne de confiance soit avec le conseiller en prévention spécialisé. Dans les 8 jours calendriers de ce premier contact, il doit être entendu et il doit recevoir une première information sur les différentes voies d'action qui s'offrent à lui dans la procédure interne.

Il peut opter pour la recherche d'une solution de manière informelle soit en demandant l'intervention de la personne de confiance ou du conseiller en prévention auprès d'un membre de la ligne hiérarchique ou en demandant à la personne de confiance ou au conseiller en prévention d'organiser une conciliation avec la personne mise en cause (et ce même en dehors de toute information de l'employeur ou du supérieur hiérarchique).

Lorsque la voie informelle n'aboutit pas à un résultat ou lorsque le travailleur désire y mettre fin, il peut déposer une plainte motivée auprès de la personne de confiance ou du conseiller en prévention spécialisé après avoir eu un entretien personnel avec une de ces personnes. Cet entretien est obligatoire.

La plainte motivée est un document daté et signé par le travailleur qui comprend la demande à l'employeur de prendre des mesures pour mettre fin aux faits, la description précise des faits constitutifs, selon le travailleur, de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, le moment et l'endroit où chacun des faits se sont déroulés et l'identité de la personne mise en cause.

Le travailleur peut opter pour le dépôt direct d'une plainte motivée sans passer par la recherche d'une solution de manière informelle. Mais dans ce cas, il devra également préalablement au dépôt de la plainte avoir un entretien personnel avec la personne de confiance ou le conseiller en prévention spécialisé.

Lorsque la plainte motivée a été actée par la personne de confiance, celle-ci doit ensuite la transmettre au conseiller en prévention compétent. A partir du dépôt de la plainte motivée, le travailleur bénéficie d'une protection juridique spécifique. L'employeur sera averti du dépôt de la plainte motivée par le conseiller en prévention, de l'identité du travailleur plaignant et de sa protection. Le conseiller en prévention est chargé d'examiner la plainte motivée dans un délai de trois mois (il va entendre les personnes qu'il juge utiles pour l'analyse de la situation ; la personne mise en cause doit être entendue dans les plus brefs délais) et de faire des propositions de mesures à l'employeur dans un rapport.

La procédure interne n'est pas accessible aux tiers qui estiment être l'objet de violence ou de harcèlement de la part d'un travailleur lors de l'exécution de son travail.

Intervention de l'inspection Contrôle du bien-être au travail

Si les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel subsistent après la mise en œuvre des mesures ou si l'employeur s'abstient de prendre les mesures adéquates, le conseiller en prévention saisit l'inspection du Contrôle du bien-être au travail avec l'accord du travailleur. Le travailleur peut saisir l'inspection lui-même aussi. Les services de Contrôle vont également tenter de faire en sorte que la situation se régularise en imposant les mesures suggérées par le conseiller en prévention ou d'autres mesures.

Si le travailleur désire se rendre directement à l'inspection sans passer par la voie interne à l'entreprise, l'inspection renverra le travailleur vers la procédure interne si elle est applicable. Par contre si aucun conseiller en prévention spécialisé n'a été désigné et que la santé et la sécurité du travailleur l'exige, l'inspection mettra l'employeur en demeure d'en désigner un dans le délai qu'elle fixe ou imposera des mesures individuelles ou organisationnelles pour mettre fin aux faits.

6. Auditorat

En cas d'échec de l'intervention de l'inspection, ces services de contrôle peuvent dresser un procès-verbal qui est transmis à l'auditeur du travail (c'est-à-dire la personne qui exerce les fonctions du ministère public auprès du tribunal du travail).

Toute personne (travailleur, employeur, tiers) qui estime être l'objet de violence ou de harcèlement sur le lieu de travail, peut aussi directement déposer plainte auprès de l'auditeur du travail.

7. Tribunal

a. Procédure pénale

L'Auditorat du travail juge lui-même de la nécessité et de l'opportunité d'engager des poursuites pénales.

Si l'auditeur ne classe pas le dossier sans suite, il peut citer à comparaître devant le tribunal correctionnel l'auteur des faits et dans certaines hypothèses, l'employeur ou un membre de la ligne hiérarchique.

b. Procédure civile

Toute personne (travailleur, employeur, tiers) qui estime être l'objet de violence ou de harcèlement sur le lieu de travail, peut directement introduire une demande auprès du tribunal du travail pour :

- obtenir des dommages et intérêts en réparation du dommage subi du fait du harcèlement ;
- obtenir du juge qu'il enjoigne à l'auteur de cesser les faits ;
- imposer des mesures provisoires à l'employeur.

Si le juge constate que le travailleur s'est adressé à lui sans passer par la procédure interne qui était applicable, il peut ordonner au travailleur de passer par cette procédure et suspendre la procédure judiciaire en attendant les résultats de la procédure interne.

8. Protection contre le licenciement

Différentes protections ont été mises en place afin de permettre aux travailleurs qui estiment être l'objet de violence ou de harcèlement au travail d'oser exposer leur situation sans craindre des représailles au niveau de leur situation professionnelle :

- l'employeur ne peut pas mettre fin à la relation de travail ou modifier unilatéralement les conditions de travail de façon injustifiée ;
- l'employeur ne peut pas poser ces actes dans les douze mois qui suivent le dépôt d'une plainte ou la déposition d'un témoignage ou après l'intentement d'une action en justice et ce, jusqu'à ce que le jugement soit définitif ;
- si l'employeur met quand même fin à la relation de travail ou modifie unilatéralement les conditions de travail de façon injustifiée dans le délai expliqué ci-dessus, les motifs de la décision doivent être étrangers à la plainte, à l'action en justice ou au témoignage.

Il devra prouver ces motifs devant le juge auprès de qui le travailleur peut demander une indemnité de protection égale au montant forfaitaire correspondant à la rémunération brute de six mois ou au montant du préjudice subi, à prouver par le travailleur. Avant de demander l'indemnité, le travailleur peut demander sa réintégration à l'employeur.

Ces protections s'appliquent aux personnes suivantes :

- les travailleurs qui ont déposé une plainte motivée auprès de la personne de confiance ou du conseiller en prévention ou du Contrôle du bien-être au travail ;
- les travailleurs qui ont déposé une plainte à l'inspection du Contrôle du bien-être au travail ;
- les travailleurs qui ont déposé une plainte à la police, auprès du ministère public, auprès du juge d'instruction ;
- les travailleurs qui intentent une action en justice ou pour lesquels une action en justice est intentée ;
- les travailleurs qui interviennent comme témoins directs dans la procédure interne ou comme témoins en justice.



www.cgslb.be