

Auteur :  
**Marc Poelmans**  
Conseiller en Prévention Niveau II  
29 rue des Ecoles  
4600 Visé  
0495/12.29.09  
[marc.poelmans@skynet.be](mailto:marc.poelmans@skynet.be)

# **La violence sans violence**

**le harcèlement psychologique au travail**

" On peut tuer quelqu'un sans même le toucher du doigt,  
en attaquant son âme avec des armes morales:  
chagrins, soucis lancinants, douleurs.

Et beaucoup plus de personnes sont assassinées  
par cette méthode que par la violence ".

**Jeremias Gotthelf**  
(écrivain 1797 – 1854)

## Préambule

*J'ai réalisé le présent ouvrage après avoir subi pendant plusieurs années un harcèlement moral qui a failli me conduire à ma perte.*

*Je travaillais dans une grande entreprise publique, La Poste belge pour ne pas la citer, où rien ne fut fait pour améliorer ma situation malgré une plainte auprès de ma hiérarchie.*

*Malheureusement les faits n'étaient alors punissables que par l'article 442 bis du Code pénal qui prévoyait que la victime devait apporter toutes les preuves, la loi de 2002 vint trop tard dans mon cas.*

*J'ai dû prendre une retraite anticipée forcée à moins de 50 ans, avec les impératifs financiers que cela comporte.*

*J'ai décidé de mettre mon expérience à profit et ai commencé une formation de conseiller en prévention, axant celle-ci sur la prévention de ce phénomène qui conduit à des centaines de suicides chaque année.*

*Cet ouvrage est le mémoire que j'ai défendu devant un jury.*

*Le président de ce jury estimait que le harcèlement n'est pas possible si on ne le veut pas et reprochait à mon mémoire ...son manque de personnalité.*

*Or pratiquement tout le parcours de la victime relaté dans l'ouvrage est un parcours aussi personnellement vécu, ce qu'il ignorait.*

*Un autre membre du jury, chef d'entreprise, était tellement opposé la nouvelle loi, qu'il s'en prit à mon mémoire qui la présentait, plutôt qu'aux politiciens qui l'avaient votées...*

*Toutefois, plusieurs professeurs, dont plusieurs que je ne connaissais pas, et d'autres membres du jury, tous spécialistes en prévention dans des grandes entreprises, ingénieurs pour la plupart, m'ont accosté après l'examen pour me féliciter de mon travail et m'en ont demandé une copie.*

*J'ai donc eu une victoire morale, ce qui après des années de souffrance était certainement la meilleure chose qui pouvait m'arriver.*

*Je vous livre mon analyse.*

*Elle se veut une approche du problème et surtout veut vous sensibiliser à la souffrance qu'il apporte, mais aussi à l'impact négatif qu'il a sur le bon fonctionnement d'une entreprise.*

*J'y indique des pistes à suivre, des questionnaires utiles réalisés par des spécialistes et complétés par mon expérience personnelle.*

*Je ne suis ni écrivain, ni psychiatre, ni psychologue, ni anthropologue.*

*Mais le harcèlement, moi je l'ai vu de l'intérieur.*

*Marc Poelmans*

# 1. Introduction

Le mobbing, la persécution au travail, la fin du silence. Leymann, Hirigoyen et les autres. La prise de conscience du problème

## 2. Définir le harcèlement moral au travail

- 2.1 mobbing" ou "bullying"?
- 2.2 L'intimidation ou les brimades (bullying)
- 2.3 La persécution collective (mobbing) :
- 2.4 Quand il y a-t-il harcèlement ?
- 2.5 La durée et la répétition de l'acte
- 2.6 Les acteurs:     2.6.1 le harceleur  
                      2.6.2 la victime  
                      2.6.3 les complices
- 2.7 les causes générales

## 3. Des chiffres

## 4. L'accroissement de la charge mentale

- 4.1 Rythme du travail :
- 4.2 Responsabilités individuelles :
- 4.3 La polyvalence et l'autocontrôle
- 4.4 L'augmentation des charges morales et mentales

## 5. Des manifestations différentes

- 5.1 Le harcèlement moral, différentes formes :     5.1.1 Le mobbing  
  5.1.2 Le bullying  
  5.1.3 Le management par le stress  
  5.1.4 Le management par la peur  
  5.1.5 Le stalking
- 5.2 les causes:     5.2.1 la perversité, la jalousie, ...  
                          5.2.2 le mobbing organisé, outil de management  
                          5.2.3 le mobbing involontaire; la violence idiote
- 5.3 les modèles:     5.3.1 le harcèlement descendant professionnel:  
                          5.3.2 le harcèlement ascendant professionnel:  
                          5.3.3 le harcèlement horizontal professionnel:  
                          5.3.4 le harcèlement en cascade :

## 6. Déroulement du harcèlement moral - Les méthodes

- 6.1 imposer le silence
- 6.2 Isoler
- 6.3 déconsidérer
- 6.4 discréditer
- 6.5 détruire

## 7. Les conséquences

- 7.1 Pour l'entreprise     7.1.1 l'absentéisme :  
                              7.1.2 La productivité  
                              7.1.3 L'image de marque  
                              7.1.4 Le danger  
                              7.1.5 L'éthique.  
                              7.1.6 Les sanctions pénales - La loi.
- 7.2 Pour la victime     7.2.1 Anxiété, Stress, Peur  
                              7.2.2 Démotivation  
                              7.2.3 Perte de crédibilité professionnelle, familiale, personnelle  
                              7.2.4 L'isolement total  
                              7.2.5 La crise de conscience, la dépression  
                              7.2.6 Le suicide

## 8. Comment lutter contre le harcèlement moral au travail ?

- 8.1 Distinguer le vrai du faux
- 8.2 Côté victime     8.2.1 Quelle réaction, quelle attitude adopter ?  
                          8.2.2. Résister, agir, collationner les preuves  
                          8.2.3. Comment se plaindre ? Où trouver de l'aide ?  
                          8.2.4 Le besoin de reconnaissance
- 8.3 Côté entreprise, agir pour le bien-être au travail,     8.3.1. Lors d'une plainte  
  8.3.2 Enquêter  
  8.3.3 Distinguer harcèlement et conflits  
  8.3.4 La médiation, la résolution des conflits  
  8.3.5 Reconnaître la victime en tant que telle  
  8.3.6 Prendre des mesures internes appropriées  
  8.3.7 Eviter certaines erreurs

## 9. Pour l'avenir: la prévention de la violence, du harcèlement moral et sexuel au travail

- 9.1 La mission des responsables
- 9.2 Diagnostic - Analyse des risques     9.2.1 Rassembler les informations existantes et les analyser.  
  9.2.2 Interroger les travailleurs.  
  9.2.3 Analyser les données recueillies.  
  9.2.4 Observer sur place
- 9.3 La sensibilisation
- 9.4. La politique de prévention
- 9.5 Le plan d'action     9.5.1 Prévention primaire  
                              9.5.2 Prévention secondaire  
                              9.5.3 Prévention tertiaire et mesures curatives
- 9.6 Information et formation relatives à la prévention et à la protection
- 9.7 Action     9.7.1 Membres de la ligne hiérarchique  
                  9.7.2 Travailleurs
- 9.8 Suivi
- 9.9 Evaluation

## 10. Conclusion

### Annexes

# 1. Introduction

## *Le mobbing, la persécution au travail, la fin du silence*

### *Leymann, Hirigoyen et les autres... La prise de conscience du problème*

Jusqu'à il n'y a pas si longtemps, le harcèlement moral était un sujet tabou, on refusait d'en parler parce qu'il est dérangeant, et personne ne désirait réellement s'en préoccuper.

Puis il fit la une de l'actualité de la fin du millénaire et est devenu dès lors un sujet de premier plan pour toutes les associations de défense des travailleurs et des organisations gouvernementales chargées du bien-être au travail.

Ce phénomène n'est pourtant pas nouveau, le harcèlement est un processus qui existe depuis très longtemps, mais son existence était, soit niée, soit ignorée dans les entreprises et dans la société toute entière.

Il apparaissait, à tort, comme un simple conflit, ou une inaptitude de l'individu à faire face à la charge de travail ou aux tensions inhérentes à un travail.

Dans les années 80, le premier à s'intéresser réellement à ce problème fut **Heinz Leymann** : né en Allemagne, docteur en psychologie du travail, professeur à l'université de Stockholm, il était un grand connaisseur des problèmes du milieu professionnel, notamment en Suède, où il a exercé pendant de longues années.

Il fut aussi le premier à publier un ouvrage sur ce thème, lequel fait référence aujourd'hui. On a souvent parlé du harcèlement dans la vie professionnelle en oubliant qu'il n'était qu'une forme de violence parmi d'autres.

Heinz Leymann, émet l'hypothèse que des personnes présentées comme "difficiles" sont en fait les victimes d'un processus de destruction et non pas la cause de tensions qui règnent sur leur lieu de travail.

Ce professeur va mener un travail de recherche en Suède auprès de centaines de patient(e)s et publiera dans les années 90 ses premiers travaux.

C'est alors qu'apparaîtra le terme de "mobbing" (de l'anglais "to mob": attaquer, houspiller, malmenner, assiéger).

M. Leymann, à travers ses travaux, donne une définition pragmatique du phénomène: ***"il s'agit de la répétition de un ou de plusieurs agissements hostiles au moins une fois par semaine pendant au moins six mois"***.

C'est à cette période que la Suède, se fondant sur ses travaux, promulgue une loi faisant du mobbing une maladie professionnelle.

La traduction française du terme "mobbing" est "harcèlement (ou terreur) psychologique".

Le livre de Leymann - best-seller en Allemagne et dans les pays nordiques, publié une première fois en France sous le titre Mobbing- révèle l'étendue d'un fléau bien plus vaste. De nombreux salariés sont, sans raison valable, victimes de leurs collègues, de leurs supérieurs hiérarchiques, parfois même de leurs subordonnés coalisés contre eux: on les harcèle, on les met en quarantaine, on les humilie, on tente de les briser par tous les moyens.

Il a établi une liste type de 45 agissements constitutifs du harcèlement moral, cette liste que l'on retrouvera plus bas sert aujourd'hui de base de recherche, elle n'est pas exhaustive et a déjà été adaptée pour des questionnaires au sein d'entreprises

Il fallut cependant attendre l'ouvrage du Docteur **Marie-France Hirigoyen** spécialisée en psychiatrie, psychanalyste et psychothérapeute, formée à la victimologie aux Etats-Unis, pour voir le public s'intéresser au phénomène dans le reste de l'Europe. Spécialiste de la gestion du stress en entreprise elle soutiendra un mémoire intitulé " *La destruction morale, les victimes des pervers narcissiques* " et publiera en 1998 " *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* " qui connu un immense succès et fut traduit dans 22 pays.

Cet ouvrage démystifia le harcèlement, mis le problème au grand jour et les victimes osèrent enfin en parler.

Elle fut elle-même surprise de ce succès, les témoignages affluèrent à son cabinet.

Mais cette médiatisation eut des effets pervers et devant certains dérapages, puisque certains voyaient du harcèlement là où il n'y en avait pas, elle publia un second ouvrage en 2001 " *Malaise dans le travail. Harcèlement moral. Démêler le vrai du faux* ".

Depuis, plusieurs auteurs se sont attelés à démonter les rouages du harcèlement, en expliquer le processus, les dommages mais aussi les moyens de le combattre.

Les pays du monde entier ont commencé à légiférer en la matière. En Belgique une nouvelle loi est d'application depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2002. Elle insère un chapitre Vbis dans la loi du 4/8/1996 relative au Bien être des Travailleurs et donne de nouveaux moyens d'action pour lutter contre ce fléau, elle met l'accent sur la prévention.

Cette loi fait peur à certains dirigeants d'entreprise (voir annexes ) qui voient dans les sanctions qu'elle prévoit, des risques de dérapages et d'abus de plaintes. Abus que la loi sanctionne également.

" *On ne pourra plus donner d'ordre au personnel sans être accusé de harcèlement* " a tonné un patron d'entreprise lors d'un débat télévisé.

C'est faux, et c'est surtout mal connaître le processus du harcèlement, ... ou alors trop bien le connaître pour en faire un outil de gestion du personnel.

Les vrais dirigeants d'entreprise, ceux qui ont à cœur le bien-être de leurs travailleurs n'ont pas de crainte à avoir car eux mettront au sein de leur entreprise l'infrastructure nécessaire pour combattre ce fléau, elle ne viendra que compléter l'arsenal sécuritaire déjà mis en place.

Les pages qui suivent résument la littérature et certaines études qui ont été faites sur ce sujet sans toutefois entrer dans trop de détails. Des annexes ont été ajoutées, elles se veulent de simples outils pour aider à la compréhension et illustrent le travail fait ... et à faire.

Cet ouvrage n'a pour objet que de décrire de manière assez succincte le processus de harcèlement psychologique et de donner, à ceux qui se donneront la peine d'aller voir au-delà, une base de travail afin d'en prévenir les excès.

**Le harcèlement psychologique est un tueur silencieux.**

**C'est une brutalité inhumaine qui ne s'exprime pas ouvertement**

**C'est de la violence sans violence...**

## 2. Définir le harcèlement moral au travail

### 2.1 mobbing" ou "bullying"?

Les termes anglais "mobbing" (harcèlement moral) et "bullying" (persécution, brimades) sont souvent repris dans d'autres langues et utilisés indifféremment.

Mais ces deux termes ont-ils vraiment la même signification?

Les vexations au travail constituent un problème épineux. Tout d'abord il importe de bien remonter jusqu'aux origines de ces ondes de choc dont la violence au travail est le résultat ; les expressions " violence organisationnelle " et " violence occupationnelle " sont aussi utilisées pour référer à la violence au travail.

Toutefois, les termes violence, travail et lieu de travail varient selon les cultures et souvent selon les juridictions à l'intérieur d'un même pays

Par exemple, les termes " violence " et " agression " n'ont pas le même sens en français et en anglais, au Canada.

En anglais, le terme " violence " a un sens plus légal ou criminel (acte causant des blessures physiques ou entraînant la mort) et est perçu comme un acte quantifiable alors que le terme anglais " agression " a un sens large.

Or, en français, la situation s'inverse.

Le mot " violence " a un sens large et une connotation plus forte qui fait penser immédiatement à des coups portés alors que le mot " agression " a une signification plus légale

Il n'y a pas de consensus international au sujet de la terminologie, on parle aussi aux USA et au Canada de *Workplace arassment*, *Employee abuse*, *Emotional abuse*, *Mistreatment at work*, *Pretty tyranny*, en Angleterre et Irlande de *Bullying* et en néerlandais de *Pesterijen*. Ces termes ont toutefois en commun une notion d'abus extrême.

Cependant, au-delà des contraintes législatives et culturelles, la notion de violence au travail est en train d'évoluer pour donner autant d'importance au comportement psychologique qu'au comportement physique.

De plus, la violence au travail ne se limite pas à un lieu précis comme le bureau, l'usine ou le magasin. Elle peut survenir pendant les trajets et dans les nouveaux espaces que les technologies de l'information transforment en lieux de travail comme le domicile et les lieux de travail mobiles.

Même s'il n'existe encore aucune définition universelle de la violence au travail, une tentative a été réalisée, au plan international, lors de la réunion d'experts organisée par la Commission européenne sur les mesures à prendre contre le harcèlement sexuel, à Dublin, en 1995.

Selon cette commission, la violence au travail se définit ainsi :

***Tout incident au cours duquel des personnes sont victimes de comportements abusifs, de menaces ou d'attaques dans des circonstances liées à leur travail et impliquant un risque explicite ou implicite pour leur sécurité, leur bien-être et leur santé***

Le terme " comportements abusifs " réfère ici aux comportements s'écartant d'une conduite raisonnable et impliquant un recours excessif à la force physique ou à la pression psychologique.

Le terme " attaque " réfère, pour sa part, à la tentative d'infliger des coups ou des blessures à quelqu'un surtout pour lui faire physiquement du mal.

Les menaces comprennent les menaces de mort, l'annonce de l'intention de faire du mal à quelqu'un ou d'endommager ses biens matériels.

Dans la réalité, comme ces comportements ont tendance à s'additionner, il devient difficile d'élaborer des catégories de violence. Pourtant, trois expressions reviennent dans la terminologie de la plupart des publications relatives à la violence au travail.

Il s'agit de la persécution collective, (mobbing), de l'intimidation ou des brimades (bullying) et du harcèlement sexuel qui n'est pas analysé ici.

## **2.2 L'intimidation ou les brimades (bullying)**

Il s'agit, sur les lieux de travail, d'un comportement offensant, toujours imprévisible, irrationnel et injuste par lequel une ou plusieurs personnes, souvent des gestionnaires, visent à rabaisser, de façon persistante, un ou plusieurs salariés par des moyens malveillants et humiliants.

Si des salariés ont un même niveau de pouvoir dans une relation et arrivent à résoudre leur conflit interpersonnel, alors ce n'est plus de l'intimidation. L'intimidation implique une relation où la victime a moins de pouvoir que l'agresseur et l'existence d'un conflit interpersonnel non résolu. Le déséquilibre du pouvoir entre agresseur et victime peut avoir une source formelle, une position hiérarchique explicitement reconnue à l'intérieur de l'organisation ou encore provenir de sources informelles de pouvoir comme les contacts personnels de l'agresseur, son expérience dans l'organisation, sa connaissance des points faibles de la victime

Exemples : donner toujours ses ordres en hurlant, critiquer, de façon destructive et fréquente, la victime devant tout le monde, surcharger une personne de travail et abréger constamment les délais pour s'assurer qu'ils ne seront pas respectés, rétrograder un employé performant, envers qui le superviseur a une aversion personnelle, en lui ôtant injustement ses responsabilités et en lui imposant des tâches subalternes ou bien en dessous de son potentiel

## **2.3 La persécution collective (mobbing) :**

Par ce terme, il est question, en milieu organisationnel, de l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles manifestés par deux personnes ou plus (des superviseurs, des collègues et parfois des subalternes) envers une tierce personne (la cible).

**Ces propos et agissements semblent anodins s'ils sont pris isolément mais leur répétition constante a des effets néfastes.**

C'est le regroupement de la meute autour de la proie.

L'intimidation (bullying) devient souvent l'aboutissement d'une persécution collective.

La persécution collective suit habituellement les trois étapes suivantes:

### **Isoler ⇒ Affaiblir ⇒ Détruire par intimidation**

Le bureau de l'égalité, à Lausanne, définit le mobbing comme *une situation de communication non éthique caractérisée par la répétition, sur une longue durée, de la part d'une ou de plusieurs personnes, d'agissements hostiles dirigés systématiquement contre un individu qui développe, en réaction, de graves problèmes physiques ou psychologiques.*

Au Canada, dans le cas d'une infirmière travaillant dans un hôpital québécois, une avocate spécialiste en droit du travail a apporté les éléments suivants. *Le harcèlement professionnel peut se manifester lorsqu'une personne en autorité insinue, sous-entend, intimide ou menace, dans le seul but de dominer, de contrôler. Il en est de même de la personne en autorité qui s'acharne à pointer les faiblesses d'une personne subalterne aux seules fins de l'humilier ou de la diminuer.*

La définition que donne M.F Hirigoyen du harcèlement moral au travail est: *" il faut entendre toute conduite abusive se manifestant par des comportements, des paroles, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail."*

Quant à la législation belge elle a choisi comme définition :

..., on entend par :

1° violence au travail : chaque situation de fait où un travailleur ou une autre personne à laquelle le présent chapitre est d'application, est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail;

**2° harcèlement moral au travail : les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne à laquelle le présent chapitre est d'application, lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant;**

3° harcèlement sexuel au travail : toute forme de comportement verbal, non-verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail.

...

On constate que les définitions peuvent varier selon les auteurs ou selon les pays.

Celle adoptée en Belgique est une des plus larges qui existe, elle se base sur les législations étrangères et sur l'approche des juristes et psychologues qui ont travaillé sur la proposition de loi.

Elle a aussi été fortement influencée par la médiatisation de cas dramatiques de suicide dus à du harcèlement moral avéré dans certaines entreprises. En fait il est regrettable de constater que c'est grâce à la presse que les choses ont réellement bougé.

## **2.4 Quand il y a-t-il harcèlement ?**

Si l'on s'en réfère à certaines affiches du Ministère de l'Emploi et du Travail, dès qu'une situation devient gênante pour un travailleur, c'est du harcèlement.

En fait ce processus est significatif de **durée**.  
Il n'y a pas de phénomène de harcèlement sans que celui-ci ne soit accompagné d'une durée de " l'agression "

**Cette agression peut prendre une forme très anodine, et, c'est là toute la perversité, être tout à fait méconnue de l'entourage de la victime.**

Il s'agit en fait d'attaques répétées qui finissent par user la victime.

C'est une marée montante et descendante perpétuelle qui se heurte à un obstacle et qui selon sa résistance en viendra à bout rapidement ou lentement.

Certain objectent que le harcèlement peut être simplement la conséquence d'une maladresse relationnelle d'individus en mal de communication ou qui ont été mal éduqués. Il est pourtant clair que tout harceleur se rend compte à un moment ou l'autre qu'il est allé trop loin et que son attitude provoque une souffrance.

Le modus operandi a été examiné par Leymann qui en a tiré une grille qui sert de repère, tant pour la victime que pour ceux chargés de combattre le harcèlement. Cette grille est utilisée sous forme de questionnaires adaptés dans les entreprises qui se chargent de combattre le harcèlement

**Sa classification des agissements peut être regroupée en cinq catégories :**

1. Agissements visant à **empêcher la victime de s'exprimer**
2. Agissements visant à **isoler** la victime
3. Agissements visant à **déconsidérer** la victime
4. Agissements visant à **discréditer** la victime dans son travail
5. Agissements visant à **compromettre la santé** de la victime

### Liste des agissements constitutifs du mobbing selon Leymann :

1	Le chef refuse à la personne harcelée la possibilité de s'exprimer
2	Elle est constamment interrompue
3	Les collègues l'empêchent de s'exprimer
4	Les collègues hurlent, invectivent la personne harcelée
5	Critique constante du travail effectué
6	Critique constante de la vie privée
7	Terreur par téléphone
8	Menaces verbales
9	Menaces écrites
10	Refus de communiquer signifié par des regards et des gestes dépréciatifs
11	Refus de communiquer signifié par des allusions mais sans indiquer de raison précise
12	On n'adresse plus la parole à la personne harcelée
13	On fait en sorte que la personne harcelée ne puisse plus entrer en dialogue
14	La personne harcelée se fait assigner un lieu de travail éloigné de celui de ses collègues
15	Les collègues de travail ont l'interdiction d'adresser la parole à la personne harcelée
16	La personne harcelée est traitée comme si elle n'existait pas
17	On dit du mal de la personne harcelée dans son dos
18	On répand des rumeurs
19	On ridiculise la personne harcelée
20	On prétend qu'elle est un, une malade mentale
21	On essaie de contraindre quelqu'un à aller consulter un psychiatre
22	On se moque d'une infirmité
23	On imite la démarche, la voix ou les gestes de quelqu'un pour le ridiculiser
24	On s'attaque aux convictions politiques ou religieuses de quelqu'un
25	On se moque de la vie privée de quelqu'un
26	On se moque de la nationalité de quelqu'un
27	On contraint quelqu'un à exécuter un travail qui porte atteinte à sa dignité
28	On note le travail de la personne harcelée de manière inéquitable et en des termes malveillants
29	On met en doute le bien-fondé des décisions prises par la personne harcelée
30	On invective quelqu'un ou on lui adresse des propos déshonorants
31	Tentatives d'approche sexuelle ou offres verbales de relations sexuelles
32	La personne harcelée ne se voit plus assigner de travail
33	On lui ôte toute occupation au travail, de telle manière qu'elle ne puisse même plus se donner des tâches elle-même
34	On lui donne à faire des travaux qui n'ont pas de sens
35	On lui fait faire des travaux qui ignorent ses capacités réelles

36	On lui donne constamment de nouvelles tâches à exécuter
37	On lui fait faire des travaux qui la blessent dans son amour-propre
38	On lui fait faire des travaux exigeant des qualifications supérieures aux siennes afin de la discréditer
39	On l'oblige à faire des travaux qui nuisent à sa santé
40	Menace de violences physiques
41	Actes de violence légère à titre d'avertissement
42	Sérvices corporels
43	On engendre des frais à payer par la personne harcelée pour lui nuire
44	On cause des dégâts physiques au domicile ou sur le lieu de travail de la personne harcelée
45	Agressions sexuelles
46	...
47	
48	
49	
50	
	Ajout à la liste des agissements constitutifs de mobbing selon l'expérience d'Eva Bucher, Genève, coïncidant avec les expériences faites par d'autres personnes
1	Manipulation du travail de la personne par des collègues
2	Faire disparaître des documents, commettre des erreurs et prétendre qu'il s'agit d'erreurs commises par la personne harcelée
3	Accuser le collègue de manque de professionnalisme etc. et le dénoncer à ses supérieurs
4	...
5	...
6	...

## **2.5 La durée et la répétition de l'acte**

Tous les auteurs, et surtout toutes les victimes, sont unanimes ; le harcèlement moral est une épreuve très longue qui s'inscrit dans **une durée** qui va de quelques semaines à plusieurs années.

On peut considérer qu'il ne cessera que le jour où les protagonistes seront totalement séparés.

Pour la victime, les séquelles peuvent être permanentes et ce d'autant plus qu'il faut en règle générale beaucoup de temps à celle-ci pour oser réagir contre son agresseur. Ce phénomène est dû à l'ascendance que le harceleur a envers sa victime, puisqu'il s'agit souvent soit d'un supérieur, soit d'une personne ou d'un groupe d'une nature plus forte que celle de l'agressé.

Le temps est donc primordial en matière de prévention ; il faudra interrompre le processus avant qu'il ne soit destructeur.

Ce simple constat permet dès lors de différencier dès le départ ce qui n'est encore qu'un conflit ou une rupture des relations sociales de ce qui est devenu du harcèlement.

On ne peut se plaindre de harcèlement après seulement quelques jours, il peut s'agir simplement d'un comportement, certes abusif, d'un collègue ou d'un supérieur qui veut faire preuve d'autorité ou qui est de mauvaise humeur.

Toutefois si ça persiste, on entre alors dans un dangereux processus. Heinz Leymann parle d'une fréquence minimale d'une fois par semaine et d'une durée supérieure à 6 mois. Le terme harcèlement évoque déjà, à lui tout seul, l'idée de répétition.

## **2.6 Les acteurs:**

A l'origine d'un phénomène de harcèlement, il y a toujours un minimum de deux personnes: le harceleur et la victime.

Notre société engendre beaucoup de conflits et que la situation dégénère vers le harcèlement ou reste un simple conflit dépend des deux protagonistes et du terrain.

Il n'y a pas de typologie bien déterminée et chacun peut devenir à la fois harceleur ou victime selon la situation dans laquelle il se trouve.

### ***2.6.1 le harceleur***

**Un mot qui vient bien, ça peut tuer ou humilier, sans qu'on se salisse les mains,  
Une des grandes joies de la vie, c'est d'humilier ses semblables.**

Pierre Desproges

Etrangement, la dénomination communément employée par les victimes semble être souvent la même: "ce type est un gros con..."

Une personne capable d'empathie (faculté de se mettre à la place de l'autre) ne poursuivra pas ses attaques dès qu'elle constatera le mal qu'elle fait à son prochain.

Appelé pervers narcissique par M.F Hirigoyen, toxique chez Lillian Glass, manipulateur chez Isabelle Nazarre-Aga, vampire psychoaffectif par D.Rhodes et K.Rhodes, le mobbeur, le harceleur, est souvent décrit par ceux qui les observent comme des gens dénués de scrupules, imbus d'eux-mêmes. Selon MF Hirigoyen, il s'agit de pervers qui ne pensent qu'à eux et n'ont aucune considération pour leur victime qu'ils sont prêts à écraser.

Un pervers qui harcèle quelqu'un est une personne qui est généralement très satisfaite d'elle-même et se remet très difficilement en cause. Cette perversion se fonde sur le refus de la différence (un proverbe japonais dit : « le clou qui dépasse rencontrera le marteau »).

On constate que certaines personnes pourvues d'une autorité s'en servent, elles en jouissent. Elles se sentent investies d'un pouvoir immense, souverain et absolu. Personne ne peut les contrer, personne ne peut discuter, ou critiquer les ordres reçus.

C'est l'autoritarisme le plus total

On constate très souvent cette attitude chez les " faisant fonction " ; ceux qui pendant un laps de temps plus ou moins long remplacent un supérieur et, alors qu'ils avaient jusque là des rapports très cordiaux avec leurs collègues, se transforment en mégalomanes arrogants ...et à la fois anxieux. Investis de cette autorité temporaire, ils veulent plaire à leur hiérarchie, faire mieux que celui qu'ils remplacent, veulent montrer leurs talents et l'excellence du travail effectué.... par les autres

Il y a aussi le harceleur qui s'ignore

C'est en fait un superbe imbécile qui n'est même pas à même de comprendre qu'il fait du mal à quelqu'un d'autre.

Il a commencé un jeu, et devant l'absence de réaction, il continue de plus belle, comme un chien qui s'excite sur un jouet. Et comme souvent, d'autres s'y mettent, de plaisanteries en blagues douteuses, la victime perd pied. Pour ces harceleurs, ce n'était souvent qu'un jeu, ils n'y ont pas vu de malice, ils n'ont pas vu qu'ils rendaient la victime malheureuse.

On a vu de tels jeux sordides tourner au suicide de la victime...

Il existe aussi une forme de harcèlement qui provient de **personnes extérieures à l'entreprise** en fait généralement les clients.

Ceux ci abusent du "pouvoir" qu'ils ont en tant que client pour pouvoir exercer une pression sur certaines personnes. Ils menacent de se plaindre auprès du patron, passer à la concurrence, de ne plus maintenir leurs commandes s'ils ne sont pas servis comme ils le désirent, dans les délais qu'ils désirent, et la notion actuelle de qualité totale et de just in time qui engendre une augmentation de la charge psychosociale donne ainsi un effet pervers supplémentaire.

Cette pression de clients est même ressentie par des travailleurs indépendants qui n'ont pas toujours le choix de leur dire d'aller se faire voir ailleurs.  
C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de clients importants dont dépend la survie de l'entreprise.

En fait aujourd'hui, c'est le client qui dirige la société avec laquelle il travaille et donne ses ordres, il impose ses contraintes, il téléphone sans arrêt pour avoir des nouvelles, il se fâche parce que ça ne va jamais vite assez...

Signalons simplement que cette violence peut s'exercer parfois en vue d'obtenir des faveurs sexuelles en menaçant la victime de différentes manières.

### ***2.6.2 la victime***

Il n'y a pas de typologie bien déterminée, sauf en ce qui concerne le harcèlement moral consécutif à un harcèlement sexuel qui touche essentiellement les femmes.

Si l'idée préconçue est que la victime est une personne faible qui se laisse faire et est facile à manipuler, rien n'est plus faux

En effet, il a été constaté à maintes reprises que justement c'était tout à fait l'inverse.

La victime est souvent hors norme, et c'est souvent pour cela qu'on s'en prend à elle.

Il s'agit souvent d'une personne qui travaille mieux que les autres, est plus enthousiaste, fait preuve de créativité, d'idées nouvelles, est en avance sur son temps, etc...

La victime est souvent très impliquée, très investie dans son travail, participative, elle est en fait un outil précieux pour l'entreprise. Plus elle est investie, moins elle comprendra ce qui lui arrive, et plus l'épreuve sera difficile.

Bref quelqu'un qui peut déranger un supérieur ou un collègue parce que celui-ci a l'impression que sa place pourrait lui passer sous le nez si un collaborateur est plus malin que lui, et quelqu'un qui peut déranger ses collègues parce que tout le monde devrait être comme lui pour que ça tourne encore mieux

**L'incompétence est une menace pour soi-même, la  
compétence est une menace pour autrui.**

P.Amiel & C. Marchio  
Projet pour le concours Seita  
"violence, réalité, obsession, phantasmes"

### ***2.6.3 les complices***

Le harceleur n'est pas toujours seul  
Il est très souvent entouré de complices, soit actifs, soit passifs.

#### Les passifs d'abord

Ceux qui se rendent compte que la situation a dégénéré et qu'il se passe quelque chose d'anormal et que la victime est à bout.

Mais ils se gardent d'intervenir, ils ne veulent pas s'impliquer.  
Simplement par égoïsme, parce que ce n'est pas leurs affaires.  
Ou, ils craignent aussi que la situation de la victime ne devienne également la leur si par courage ils intervenaient dans le conflit

Puis il y a les complices actifs.

Ceux qui veulent se mettre dans les bonnes grâces du harceleur et qui jouent le même jeu que lui, peut-être pas aussi intensément, mais aussi cruellement.  
On a affaire à une meute d'imbéciles menée par un chef et c'est la curée.

Et puis les inclassables parce qu'ils relèvent des deux catégories : les responsables de la ligne hiérarchique.

Si la victime se plaint, soit elle ne sera pas entendue et il y aura un déni de toute l'affaire, une passivité totale d'une hiérarchie qui ne veut rien entendre.  
Soit la hiérarchie va choisir la solution de facilité la plus souvent utilisée : écarter la victime en la mettant ailleurs, ce qui ne fera que renforcer son sentiment d'humiliation, son désarroi ou en la laissant en congé de maladie.  
Mais en règle générale pas question de sanctionner le harceleur...

## **2.7 les causes générales**

Elles peuvent être différentes et propres à la personnalité des antagonistes.

- ° Selon Leymann, il s'agit d'un conflit latent qui n'a jamais éclaté.  
En fait, si une bonne engueulade était intervenue, si l'abcès avait été crevé dès le départ, le phénomène serait désamorcé dès son émergence, chacun libérant son énergie
- ° Selon MF Hirigoyen, il s'agit d'une perversité réelle de l'agresseur
- ° Il peut s'agir d'un harcèlement sexuel qui suite à la réaction de la victime débouche vers un harcèlement psychologique.
- ° C'est un outil utilisé lors de restructurations, pour faire partir du personnel sans payer d'indemnité.
- ° C'est une tentative d'affirmation de soi de l'agresseur qui s'en prend à plus faible que lui pour se valoriser
- ° C'est parce qu'on n'aime pas l'autre, racisme, homosexualité, homme ou femme, religion, etc...°

Ces causes en fait relèvent aussi des différentes typologies de harcèlement analysées plus loin.

### 3. des chiffres

Ils sont dramatiquement effrayants

On estime à **10% au moins** le nombre de personnes soumises au mobbing.  
La probabilité d'être harcelé une fois dans sa vie professionnelle étant de 25%

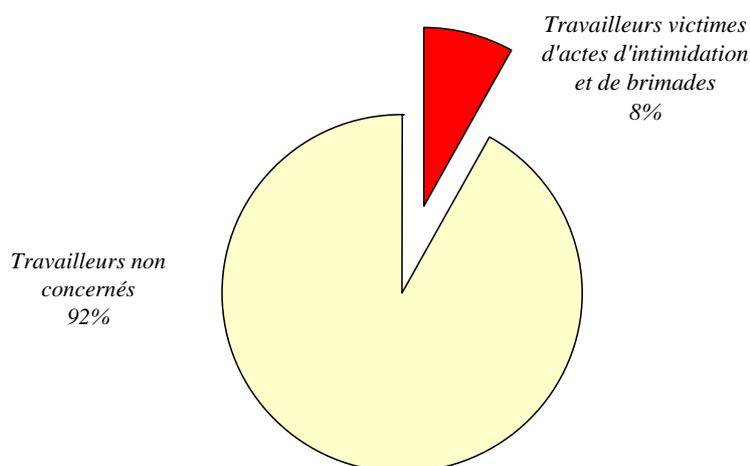
Des études européennes récentes montrent que travailler au début du 21<sup>e</sup> siècle est, pour de nombreux travailleurs, synonyme de mobbing ou de harcèlement moral au travail, même si, trop souvent la plupart des entreprises ou des administrations ne sont guère disposées à admettre l'existence du problème.

Près d'un travailleur sur 10 a subi dans le cadre de son travail des actes d'intimidation et des brimades.

Sur l'ensemble des états membres de l'Union Européenne, 12 millions de travailleurs sont concernés. Les chiffres sont en augmentation selon l'année d'étude, ils ont quasi doublé entre 1995 et 2002, certainement aussi parce que plus de travailleurs se sont exprimés

*Travailleurs victimes d'actes d'intimidation et de brimades*

**8 %**



Source – European Foundation for the improvement of working and living conditions, **1996**.  
Enquête conduite auprès de 15.800 personnes.

L'univers professionnel est violent.

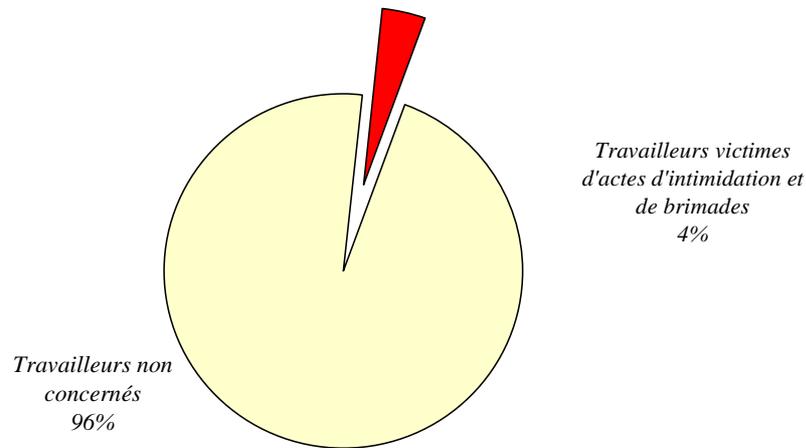
Cette violence fait malheureusement partie des composantes de notre société.

Elle commence à l'école, parfois depuis la maternelle, pour se poursuivre dans la vie professionnelle.

Cette violence connaît parfois des formes extrêmes comme des agressions physiques.

*Travailleurs victimes de violences physiques*

**4 %**

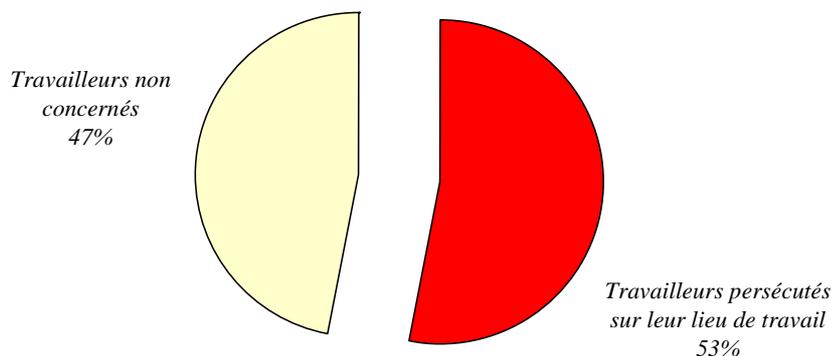


Source – European Foundation for the improvement of working and living conditions, **1996**.  
Enquête conduite auprès de 15.800 personnes.

Même si la violence ne s'exprime pas toujours sous des formes extrêmes, il n'en est pas moins vrai que la plupart des travailleurs sont concernés par des comportements de harcèlement ou de persécutions. Il n'y a pas de véritable agression physique, c'est plus sournois, ...et beaucoup plus fréquent

*Travailleurs persécutés sur le lieu de travail*

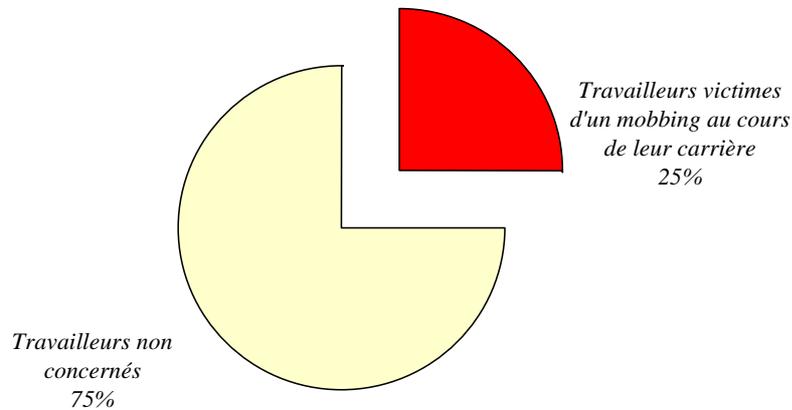
**53 %**



Source – Health and Safety Executive, United Kingdom, **1996**.

Ce sentiment de persécution constaté chez les travailleurs au Royaume Uni se confirme dans d'autres pays européens dont la Suède qui fut une des premières à adopter une législation, sous l'influence des études de Leymann.

Probabilité d'une personne arrivant sur le  
marché du travail de subir un mobbing  
**25 %**

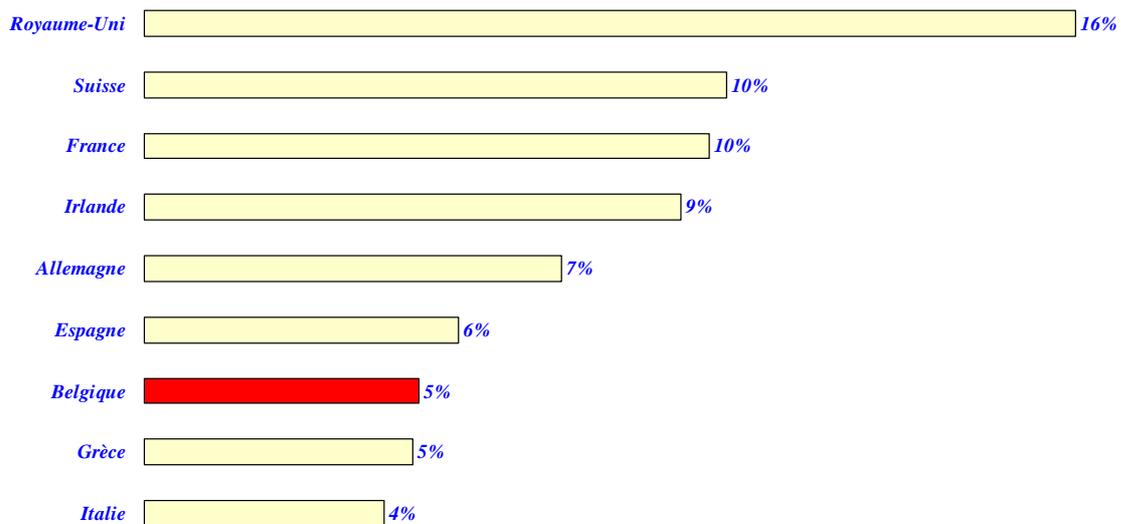


Source – Suède, 1996.

Ce sentiment de persécution se traduit dans les faits dans de nombreux pays.

Dans ces études, En Belgique, **un travailleur sur 20 au moins** est victime annuellement de harcèlement moral. Ces chiffres ont été revus nettement à la hausse dans des études récentes qui font état de 1 travailleur sur 10, soit un doublement en 5 ans.

**Pourcentage de salariés ayant subi du harcèlement moral dans l'année**



Source – France, 2000 (Le nouvel Observateur).

Les conséquences pour la victime sont très graves :

effondrement psychologique,  
perte de son emploi et de sa crédibilité,  
parfois suicide,

Mais le prix que paye la société est énorme également, puisque, selon l'étude de Leymann, une seule victime suédoise, finalement réduite à l'invalidité, aura coûté plus de 530 000 euros !

En 2000 la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et du travail a publié pour la troisième fois les résultats d'une enquête européenne sur la qualité des conditions de travail dans l'Union européenne. Au total 21.500 travailleurs ont été interrogés dans 15 Etats membres.

Voici quelques éléments révélateurs:

- Au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête, 3 millions de travailleurs (2%) ont été victimes de violences physiques de la part de personnes appartenant à leur lieu de travail, 4 % (6 millions) de travailleurs ont été victimes de violences physiques de la part de personnes n'appartenant pas à leur lieu de travail. Les principales personnes concernées sont les travailleurs d'entreprises ayant des contacts fréquents avec le monde extérieur (administration, commerce, ...).
- 3 millions de travailleurs (2%) ont été victimes de harcèlement sexuel au travail. Les principales victimes sont les femmes et les travailleurs intérimaires, mais aussi les travailleurs du secteur horeca.
- 13 millions de travailleurs (9%) ont été victimes d'intimidation ou de harcèlement moral (appelés 'mobbing' dans l'enquête) sur le lieu de travail. Les secteurs les plus touchés sont "le commerce et les services"et plus particulièrement le secteur horeca.

Les pays ne sont pas touchés de la même manière par ce phénomène. Ainsi, avec 15%, la Finlande atteint le score le plus élevé. Elle est suivie de près par la Suède et le Royaume-Uni avec 14%. Viennent ensuite les Pays-Bas (12%) et la Belgique (11%).

Dans les pays méridionaux comme l'Espagne, le Portugal et l'Italie, on signale moins de problèmes de harcèlement moral que dans les pays du centre de l'Europe, sans doute parce que dans ces pays des campagnes de sensibilisation ont déjà été menées et qu'il existe même des lois, plus particulièrement dans les pays nordiques, visant à combattre le harcèlement.

Une autre explication pourrait être que la terminologie utilisée (mobbing, bullying ) est d'origine anglo-saxonne et est dès lors plus difficile à comprendre pour les travailleurs parlant une langue d'une autre origine. De toute façon, en conclure que le harcèlement serait plus répandu dans les pays du Nord serait aller trop loin.

### **La situation dans notre pays**

Dans notre pays aussi, le problème est bien connu, surtout à la suite d'un certain nombre de cas à l'issue dramatique, largement commentés dans les médias.

Le monde scientifique s'intéresse également de plus en plus au phénomène ainsi qu'à ses aspects juridiques.

Selon l'enquête de la Fondation européenne, 11% des travailleurs déclarent avoir été exposés à des actes de harcèlement. Avec ce chiffre la Belgique se place en 5<sup>e</sup> position.

Fedra, un magazine destiné aux fonctionnaires du Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail constate, sur base des résultats d'une enquête sur le harcèlement au travail, que 2.629 fonctionnaires font régulièrement l'objet de harcèlement.

A la question *"Avez-vous connaissance d'actes de harcèlement dans votre entourage ?"*

54% répondent oui et 84% estiment que le harcèlement est "un problème grave".

Comme principales formes de harcèlement on cite:

les ragots (21%),  
des contrôles excessifs (15%),  
le fait d'ignorer le travail,  
l'isolement social  
et la fixation d'objectifs impossibles à atteindre (chaque fois 11%).

Cette enquête confirme aussi une étude antérieure qui avait montré qu'en général, peu de mesures sont prises pour combattre le harcèlement au travail.

Selon l'enquête belge, 11,5% des travailleurs ont déclaré avoir été victimes de harcèlement moral.

Les résultats ont également révélé que dans le secteur public (17,4%) plus que dans le secteur privé (8,8%) des personnes se déclarent victimes de harcèlement moral.

L'administration publique est la branche d'activité qui présente le pourcentage le plus élevé de victimes (23,2%), suivie par l'enseignement (15,4%) et par les banques et assurances (14,8%).

Il semble établi que le harcèlement est particulièrement présent dans tous les grands organismes d'état : ministères, parastataux comme la poste, le chemin de fer, etc.

Cette constatation se vérifie dans la plupart des pays.

La stabilité d'emploi dont jouissent les victimes du secteur public semble un facteur intéressant, parce que celles-ci peuvent demander une autre affectation sans perdre leur emploi le harceleur cherchant uniquement à la faire partir de son service.

Nous verrons que cette mutation forcée est loin d'être une solution.

## 4. L'accroissement de la charge mentale

L'évolution des conditions de travail se caractérise par une augmentation généralisée de la charge mentale.

L'entreprise a évolué.

Aujourd'hui, la société se caractérise par l'augmentation des éléments suivants :

### **4.1 Rythme du travail :**

L'accent mis par les entreprises sur la mondialisation et la globalisation des marchés, sur la concurrence, conduit à diversifier les produits, à réduire les délais pour satisfaire le client. Le client se substitue au chef d'entreprise pour justifier les cadences de travail et légitimise l'augmentation de la charge de travail;

### **4.2 Responsabilités individuelles :**

Le travailleur devient un commercial responsable de ses " *clients* ", les fournisseurs situés en amont et les services situés en aval.

L'entreprise exige qu'il soit responsable de son savoir, de ses qualifications, de ses compétences.

Il est responsable des résultats obtenus par son service et du personnel sous ses ordres, à lui de prendre les mesures nécessaires.

Si l'entreprise ne va pas bien, c'est bien la faute à quelqu'un.

### **4.3 La polyvalence et l'autocontrôle**

Les tâches sont plus complexes, les critères de qualité sont contraignants, la capacité de chaque travailleur à solutionner individuellement les problèmes est valorisée, l'apprentissage de nouveaux savoirs est essentiel pour rester performant.

En fait dans l'entreprise, le travailleur doit pouvoir changer de poste de travail sans problème, il doit en connaître un maximum. S'il n'y arrive pas, peut être devrait-il se remettre en cause (l'autocritique des communistes)

Ce discours, développé par les gestionnaires du travail ne prend pas en compte celui des travailleurs sur les conditions de travail qui se plaignent de :

- La *monotonie* et *répétitivité* des tâches.

Pour beaucoup de travailleurs, le travail se décompose en de nombreuses tâches répétitives.

Monotone, il conduit le travailleur à la démotivation ;

- L'*imprévisibilité* des horaires

qui conduit à une large disponibilité des travailleurs ou à la nécessité d'être contactable à tous moments.

Aujourd'hui, les mots "*taillables et corvéables à merci*" ont été remplacés par "*mobilité et disponibilité*".

- *L'évaluation du personnel :*

Le personnel est remis en cause constamment, il doit montrer qu'il est toujours au top niveau, que ses compétences sont celles désirées par la société, on y analyse sa disponibilité, ses facultés d'adaptation et on le critique si il ne correspond pas au nouveau profil décidé par sa hiérarchie

#### ***4.4 L'augmentation des charges morales et mentales***

Elle se traduit aussi par l'augmentation quotidienne de la violence dans le travail et par la banalisation de comportements comme le présentéisme (l'obligation qu'un travailleur s'impose d'être présent sur le lieu de travail en cas de maladie par crainte du chômage ou d'être dégradé).

Il faut éviter les confusions, il existe un stress "normal" inhérent à l'emploi, mais celui-ci augmente de plus en plus. Il conduit donc inexorablement à un affaiblissement de l'individu qui ne sera plus à même de répondre de manière appropriée à une agression.

Il existe une confusion entre le harcèlement moral et le stress, ainsi dans le langage courant, telle personne dira qu'elle est constamment stressée par la présence ou le comportement de son collègue ou de son responsable, cela ne signifie pas pour autant qu'elle soit harcelée. De même certaines professions sont soumises à un stress plus important en fonction de la nature même du travail qui demande une attention soutenue.

Le fait pour un dirigeant dans une entreprise de maintenir, de manière raisonnée, une cadence, ou une capacité de production, ou une qualité totale, des changements de normes de travail, ne sont pas des formes de harcèlement.

Il s'agit simplement d'une conduite "normale" de l'entreprise avec parfois un défaut de communication.

Il y a des rustres dans toutes les sociétés, des gens au caractère rébarbatif qui ne savent pas faire autre chose que de grogner, cela n'en fait pas pour autant des harceleurs. On peut avoir un sale caractère tout en respectant les autres. Toutefois, ce manque de souplesse conduit irrémédiablement à un accroissement de la charge mentale lors de l'exécution du travail. Ce problème peut être résolu lors de conciliation et de médiation. C'est le travail et son exécution qui sont mis en cause, pas la personne.

Par contre, la charge mentale due au harcèlement psychologique est tout autre, elle est énorme et insupportable.

Il ne s'agit plus de contrôler le travail effectué par la victime, mais de contrôler la victime. Ce n'est plus une question de travail, c'est une question de personne. Toutes les ressources énergétiques de la victime sont mobilisées et concentrées sur la potentialité d'une agression et elle dépasse le seuil critique.

**" L'esclavage humain a atteint son point culminant à notre époque sous forme de travail librement salarié. "**

George BERNARD SHAW

## 5. Des manifestations différentes,

### 5.1 Le harcèlement moral: différentes formes :

Si plusieurs formes existent, elles varient légèrement et leur finalité est la même.

#### **5.1.1 Le mobbing**

Aujourd'hui, il est considéré comme le terme générique décrivant le harcèlement qu'il provienne d'un individu isolé ou d'un groupe.

*Le mobbing, de l'anglais mob (foule), désigne la pression exercée par le groupe des travailleurs sur l'un de ses membres.*

C'est ce terme qui fut choisi à l'origine, il fait référence à des observations faites sur des enfants, et aux sciences naturelles où l'on observe un groupe de petits animaux s'attaquant à un animal de grande taille.

*Exemple :*

*Un travailleur est considéré comme moins productif par ses autres collègues. Aussi, il peut constituer une menace pour ceux-ci car il remet en cause la production collective. Surtout, dans les entreprises où les concepts de qualité totale et de just-in-time conduisent à produire sous des contraintes très fortes. Dans ce cas, l'organisation du travail a conduit des travailleurs à exclure un autre travailleur. Il est considéré comme un rouage qui tourne moins bien et risque de les perturber*

#### **5.1.2 Le bullying**

Le bullying (rudolement), désigne une pratique de management qui consiste à placer les travailleurs d'un service sous pression constante.

Ce terme ne s'applique pas au harcèlement selon Leymann qui considère qu'il s'applique plus à des actes de véritable violence physique, le mobbing étant une approche plus subtile et émotionnelle. C'est le terme utilisé pour décrire les relations de harcèlement entre écoliers

*Exemple :*

*Un chef de service, souvent soutenu par sa hiérarchie et peu formé aux méthodes de management, place ses subordonnés sous pression constante et les rudoie systématiquement.*

#### **5.1.3 Le management par le stress**

Le management par le stress, désigne une pratique de management qui consiste à placer l'ensemble des travailleurs de l'entreprise sous pression constante. Il faut toujours faire mieux ou plus vite

Dans ce cas, il s'agit d'un modèle raisonné de gestion d'entreprise qui considère qu'il existe un "bon" stress, utile au développement de l'entreprise.

C'est un esprit de compétitivité permanente entre les membres du personnel. Esprit que l'on développe dans des séminaires de dépassement de soi comme les challenges inter-entreprises.

C'est aussi du stakhanovisme adapté à la société moderne.

**Alekseï Grigorievitch Stakhanov** Mineur et Héros du travail soviétique (Lougovaïa, gouv. d'Orel, 1905 — Donetsk, 1977).

Alors que l'Union soviétique ne parvenait pas à accomplir les normes fixées par le plan quinquennal, les dirigeants soviétiques cherchèrent à renforcer "l'émulation socialiste" en réintroduisant le salaire individuel (**en fonction de la production de chacun**) et en exhortant les travailleurs à **dépasser les normes**.

C'est ainsi que le gouvernement soviétique fit la plus large publicité à l'exploit accompli le 31 août 1935 par Stakhanov, mineur du Donbass, qui réussit à extraire 105 tonnes de charbon, soit quatorze fois la norme; par la suite, il accomplit d'autres performances à la tête de son équipe. Le stakhanovisme succéda ainsi au mouvement des "volontaires de choc" *oudarniki*; les stakhanovistes reçurent des récompenses matérielles et honorifiques, Stakhanov lui-même devenant fonctionnaire au ministère de l'Industrie et député au Soviet suprême. **Par la suite, il fut démontré que nombre de records attribués à des individus avaient en réalité été accomplis par des équipes de travailleurs.** Les travailleurs qui n'accomplissaient pas d'exploits étaient très mal considérés par les autres.

*Exemple :*

*Un travailleur est considéré comme un fainéant ou incapable car il preste l'horaire de travail prévu sans accumuler d'importantes heures supplémentaires.*

*On ne le trouve pas assez impliqué et investi dans son entreprise.*

*Ce n'est pas un bon élément.*

### ***5.1.4 Le management par la peur***

Le management par la peur désigne une pratique de management qui consiste, pour une entreprise, à augmenter la pression sur les travailleurs en utilisant les menaces (perte d'emploi, dégradation).

L'effet à long terme conduit à paralyser les travailleurs.

Plus personne n'ose prendre d'initiative, on s'en tient strictement aux ordres reçus. C'est la politique de la Légion Etrangère "marche ou crève". Le but est de formater les individus aux désirs de la société où ils travaillent, ou de les faire partir.

*Exemple :*

*Des études ont montré qu'un travailleur refuse de suivre certaines formations car il a peur d'être considéré comme incompétent lors de la formation. Il cherche à passer inaperçu. Il essaye de se cantonner dans des tâches subalternes où il se sent plus à l'aise. C'est souvent le cas de travailleurs plus âgés qui n'ont plus les mêmes ressources intellectuelles pour suivre des formations, comme les personnes en fin de carrière qui doivent suivre des formations en informatique alors qu'elles n'ont jamais approché un ordinateur.*

### ***5.1.5 Le stalking***

Le stalking (traquer), désigne une pratique de qui consiste à surveiller constamment les travailleurs et à traquer toute perte de productivité, tout temps mort.

Mais il s'agit aussi d'un second effet du harcèlement avancé qui consiste pour le prédateur à suivre sa victime jusque dans ses déplacements personnels et en dehors du lieu de travail ou à l'agresser lors de rencontres en dehors du lieu de travail.

Cette dernière forme est particulièrement odieuse pour la victime qui perd tout sentiment de sécurité et fini par rester cloîtrée chez elle.

Il y a aussi un réel danger dans le cas du stalking de voir l'agresseur passer à l'acte violent, MF Hirigoyen le définit comme *un comportement impliquant explicitement ou implicitement une menace de mort avec l'intention de provoquer la peur*.

Il existe aussi une forme de stalking par personne interposée, tout à fait légale, utilisée par certains harceleurs.

L'employeur a la faculté de faire exécuter un contrôle médical, celui-ci se fait **en cas de doute sur la réalité de l'incapacité de travail**, et en règle générale jamais lorsqu'il connaît le bien fondé de l'absence.

Au courant de l'état de la victime et de la raison de leur arrêt-maladie dont il est parfois la cause, certains harceleurs abusent de la procédure de contrôle médical dès qu'un certificat médical d'interruption de travail est fourni par leur victime.

A chaque visite du médecin inspecteur, la victime reçoit ainsi un rappel de la part de son prédateur qui lui signale de cette manière qu'il ne la perd pas de vue. Insidieux, sournois, mais cet abus de droit est parfaitement légal.

*Exemple :*

*Un chef de service, souvent soutenu par sa hiérarchie et peu formé aux méthodes de management, place ses subordonnés sous pression constante. Il reste derrière continuellement à surveiller le travail.*

*Un harceleur suit sa victime dans ses déplacements ou bien fait des commentaires lorsqu'il la croise dans un lieu public*

## **5.2 les causes:**

Elles peuvent être nombreuses, elles sont aussi le résultat d'une société de consommation qui va de plus en plus vite, qui veut toujours plus, qui met les travailleurs sous pression et dans laquelle il y a de moins en moins de place pour le facteur humain.

La précarité de l'emploi y est aussi pour beaucoup.

Chacun veut garder sa place et est prêt à n'importe quoi.

L'individualisme et le refus de l'autre, de sa couleur, de sa religion, de ses convictions politiques, la jalousie,

La violence sous toutes ses formes et un phénomène d'une société qui devient de plus en plus individualiste, elle se porte maintenant sur le lieu de travail, mais sous une forme plus subtile qu'une bagarre à coup de poings bien plus simple à régler.

### ***5.2.1 la perversité, la jalousie, ...***

MF Hirigoyen décrit le harceleur comme un pervers sans pitié, sans scrupule, qui n'a aucune considération envers sa victime. C'est un pervers, il fait du mal, et il aime ça.

C'est aussi une manière de s'affirmer, de montrer son emprise sur les autres mais aussi de cacher sa propre incapacité à faire comme la victime ou à réaliser ses propres objectifs ou les objectifs fixés par l'entreprise.

Je veux être Calife à la place du Calife...

Ces mots extraits d'une bande dessinée célèbre résument à eux seuls un des motifs du harcèlement psychologique.

L'envie de prendre la place de la victime, et on est prêt à tout faire pour y arriver et à écraser tout le monde.

On entend dire aussi que les restructurations sont à l'origine de harcèlement moral.

Ce ne sont pas les restructurations en elles-mêmes qui créent le processus destructeur, mais il y aura toujours des individus avides de pouvoir qui profiteront de tout mouvement ou réorganisation pour se propulser en avant. Ils comptent sur la confusion et sur l'agitation ambiante pour masquer leurs agissements pervers, en effet il est facile de dire que c'est la victime qui est réfractaire au changement et qui ne s'adapte pas.

### ***5.2.2 le mobbing organisé, outil de management***

Les indemnités pour licenciement sont un frein bienvenu pour éviter que les entreprises ne licencient comme bon leur semble.

Dès lors, une tactique consiste à épuiser le travailleur jusqu'à ce que dégoûté, il s'en aille d'une manière ou d'une autre. Soit on le pousse à la faute et il est licencié sans indemnité pour faute grave ou répétée. Soit il part en congé de maladie et est pris en charge par la société. Soit il démissionne et va ailleurs.

On remplace ainsi des personnes plus âgées et plus coûteuses, par d'autres plus jeunes qui en outre offrent la potentialité d'être formatées aux désirs de l'entreprise, plus motivées et n'ayant pas de passé professionnel et pas de revendications syndicales, qui arrivent dans l'entreprise en connaissant toutes les contraintes et acceptant de s'y soumettre faute de mieux. Eux-mêmes sont parfois aussi des harceleurs potentiels qui voudront se débarrasser des gens qui ne correspondent pas à leurs critères.

### ***5.2.3 le mobbing involontaire; la violence idiote***

Un jeu sordide ou le harceleur ne se rend pas compte qu'il fait du mal à sa victime

*" S'il ne voit pas le mal qu'il fait, l'homme voit en revanche toujours clairement celui qu'il a fait "* disait Aristote.

Une maladresse relationnelle ?

Pourtant dans tout comportement, quelle que soit l'intention finale, il y a une limite, un seuil à ne pas dépasser au-delà duquel on entre dans une pathologie. Une personne peut être blessée même s'il n'y avait pas une volonté délibérée de faire du mal.

Il est important de tenir compte de la résistance, de la vulnérabilité, de la réactivité particulière de chacun. On ne réagit pas tous de la même manière à une plaisanterie, surtout si elle est d'un goût douteux.

Une étude menée par l'Université de Liège par Daniel Faux et Caroline Geuzaine a quant à elle conclu à une **typologie détaillée** du harcèlement à partir de quelques hypothèses formulées dans le but d'expliquer l'origine de la violence psychologique au travail.

Cinq dimensions décrivant ces caractéristiques ont été mises en évidence et précisent les types décrits plus haut, ce sont à la fois des types et des causes de harcèlement :

- **Le mobbing lié au style de management**
  - le mobbing volontaire dicté par une politique organisationnelle
  - le mobbing se révélant être un style de management individuel inapproprié
  - le mobbing considéré comme normal en fonction du style de management en vigueur dans l'organisation.
  
- **Le mobbing lié à un conflit**
  - le mobbing survenu suite à un incident critique
  - le mobbing indiquant la non résolution d'un conflit latent ou manifeste
  
- **Le mobbing lié à l'identité de la victime**
  - le mobbing révélant des problèmes d'intégration d'une nouvelle recrue
  - le mobbing lié aux déviances, l'individu étant différent des autres
  
- **Le mobbing lié au travail**
  - le mobbing lié au stress au travail
  - le mobbing lié à un problème d'organisation du travail
  - le mobbing lié à un problème de définition des tâches
  - le mobbing horizontal attribuable au style de gestion du supérieur
  - le mobbing lié à une différence d'application dans les méthodes
  
- **Le mobbing lié à des caractéristiques psychologiques**
  - le mobbing lié aux caractéristiques psychologiques du harceleur (une personne harcèle systématiquement tous ses subordonnés par exemple)
  - le mobbing lié aux caractéristiques psychologiques de la victime

### **5.3 les modèles:**

Le harcèlement peut venir de directions différentes. S'il est le plus souvent l'objet d'un supérieur qui abuse de son autorité, il n'est pas rare de voir qu'il peut se situer sur le même échelon que la victime

#### **descendant – ascendant – horizontal - en cascade**

##### ***5.3.1 le harcèlement descendant professionnel:***

Il est le cas le plus fréquent, un supérieur agit ainsi envers ses subordonnés. C'est plus facile puisque la victime est sous l'autorité du prédateur et ne sait pas réagir.

Vous déplaitez à votre patron ou à votre chef et il se sert de moyens douteux pour vous contraindre à rester totalement sous sa coupe ou à partir.

Scénarii possibles: un patron qui veut faire partir un subordonné sans avoir à lui verser les indemnités auxquelles il pourrait prétendre

Un chef qui croit que vous êtes une menace pour le poste qu'il occupe.

### ***5.3.2 le harcèlement ascendant professionnel:***

Ce sont les subalternes qui se liguent contre leur supérieur  
Une organisation est mise en place afin de déstabiliser le chef jusqu'à ce qu'il parte.

Cela peut arriver parce qu'on avait l'habitude de certaines faveurs avec un autre responsable.

Ou que l'on avait l'habitude de travailler d'une certaine manière et que le nouveau responsable n'accepte pas les mêmes choses, ou simplement parce qu'il a une tête qui ne revient pas à l'équipe ou qu'on a envie de mettre un autre à sa place.

Si la direction choisi un chef de service alors que le personnel attendait un autre qu'il estimait mieux, il y a fort à parier que le nouveau sera mal accueilli et que tout sera fait pour le saboter.

Un de vos subalternes pense qu'il serait mieux à votre place, des subalternes se liguant contre un supérieur parce que celui-ci ne veut pas accepter les tolérances établies par un chef précédent. Ou tout simplement le fait que le nouveau chef n'agisse pas de la même manière, tout simplement parce qu'il respecte des ordres donnés par sa hiérarchie, ordres qui n'ont pas été communiqués aux subalternes qui voient dès lors d'un mauvais œil ce changement dans le travail. Par exemple un nouveau chef effectue des contrôles de qualité réclamés par sa direction, ignorant que jusqu'à son arrivée ces contrôles n'existaient pas

### ***5.3.3 le harcèlement horizontal professionnel:***

Vous déplaitez à un de vos collègues. Soit vous êtes une menace pour son poste, soit il est jaloux du vôtre, de votre travail ou de votre salaire, ou il est intolérant et ne supporte pas vos idées, par trop différentes des siennes. Vous êtes trop enthousiaste, vous avez trop d'idées, vous rayonnez, donc il est dans l'ombre

Un collègue qui travaille plus vite que les autres, qui fait plus de pièces, sans problèmes, simplement parce que c'est comme ça, est ressenti comme une menace. Etre un champion est dangereux pour les autres qui ont peur des comparaisons.

### ***5.3.4 le harcèlement en cascade :***

Cette forme de harcèlement est moins décrite dans les ouvrages.

Il s'agit en fait d'un type de harcèlement que l'on rencontre dans les grandes entreprises ou les grandes administrations et services de l'Etat.

En fait, la victime choisit de changer de secteur en restant dans la même entreprise, soit parce qu'il s'agit d'un choix personnel, soit parce qu'il s'agit d'une décision de la hiérarchie.

Pourtant elle ne fait que tomber de Charybe en Scylla.

Son dossier personnel va suivre le travailleur et un second harceleur va "continuer le travail ", et ce d'autant plus s'il s'agit d'un chef de service ou d'une personne qui a autorité sur lui.

Il sera en outre automatiquement classifié dans la catégorie "difficile" déclenchant par là tous les a priori possibles.

En outre un déplacement au sein de l'entreprise donnera toujours lieu aux ragots les plus divers, le plus souvent inventés ou donnant une "vérité" établie sur base de "*on m'a dit que...*".

Un militaire demande à être affecté dans une autre caserne suite à un problème de harcèlement avec le capitaine de sa compagnie. Arrivé dans l'autre unité, le nouveau capitaine, qui connaît bien le précédent, va continuer le processus de harcèlement. C'est de l'esprit de corps...

C'est typique des administrations où le dossier individuel transite avec le travailleur et arrive dans les mains du nouveau responsable et lui permet d'avoir tous les a priori possible envers la victime, et ce d'autant plus qu'un rapport circonstancié accompagne généralement le dossier, décrivant le problème. La victime est dès lors dès son arrivée cataloguée comme " difficile ". Le pourcentage de personnes harcelées dans la fonction publique est effrayant.

## 6. Dérroulement du harcèlement moral

### Les méthodes

Les différentes méthodes du harceleur sont décrites dans la grille de Leymann.

**La difficulté réside dans le fait qu'il s'agit dans la plupart des cas de petites attaques, difficilement décelables par l'entourage de la victime.**

Les collègues prendront pour des plaisanteries certains comportements, ils ignoreront que ceux-ci sont répétitifs, et souvent en toute bonne foi, resteront les acteurs passifs de l'action. Tant que la victime n'aura pas fait état de son mal-être, ils resteront ignorants. Mais ils pourront être attentifs s'ils sont prévenus.

**Le harcèlement moral est un assassinat à coup de balle de ping-pong.**

Quoi de plus innocent que ce jeu ?

Vous prenez une balle que vous jetez à la tête de votre victime.

La première fois, c'est risible pour l'entourage, moins pour la victime qui est la cible.

Puis vous jetez une seconde balle un peu plus tard, puis une troisième... etc.

Tout l'art consistant à ne pas les jeter quand ce sont les mêmes témoins qui assistent à la scène.

La cible va rester constamment sur ses gardes, attendant l'arrivée de la balle suivante et ne se concentrant plus que sur cela, perdant le contrôle de son travail, accumulant les erreurs.

Puis un jour un témoin ramasse une balle qui rebondit sur le sol et la lance à son tour, devenant ainsi complice du lanceur initial et croyant parfois à un jeu, ou voulant simplement jouer avec le plus fort.

La cible se déstabilise de plus en plus.

Elle finit par s'en aller dans le cercle infernal de l'anxiété, dépression, avec les dérives possibles ; alcool, médicaments...

Un jour, il y a une balle de trop...et celle-là n'est pas en celluloïd.

## **6.1 imposer le silence**

La victime n'a pas les moyens nécessaires pour s'exprimer, on ne lui en laisse pas l'occasion, on la coupe de ses moyens de communication, et aussi on l'empêche de monter un échelon plus haut pour se plaindre en la menaçant  
L'interrompte continuellement, la critiquer de manière systématique ...

## **6.2 Isoler**

Le prédateur fera en sorte d'isoler sa victime. Soit en la confinant dans un autre local, en l'écartant de ses collègues, mais aussi en jetant le discrédit sur elle et en faisant en sorte que ses allégations deviennent des faits établis aux yeux des témoins  
L'ignorer, la tenir à l'écart de ses collègues, n'accorder aucune attention à sa présence, supprimer progressivement ses outils de travail, semer la discorde entre la victime et ses collègues, interdire de lui parler sont des méthodes couramment utilisées

## **6.3 déconsidérer**

D'une petite erreur commise parfois au départ il suffit au harceleur de démontrer que celle-ci se répète.

Il monte en exergue la moindre faute, et s'attaque à la vie personnelle, au physique, au moindre défaut de sa victime.

Dans un cas analysé par Leymann, le groupe qui s'est ligué contre la nouvelle chef de service finira même par la rendre responsable du handicap de l'un de ses enfants.

On ne s'en prend plus à la manière de travailler de l'individu, on en vient à parler de l'individu lui-même en l'attaquant personnellement, dans son intimité, dans son aspect physique, dans sa vie privée.

En fait quand il n'a pas d'argument, le harceleur quitte l'objet réel du conflit, pour autant qu'il y ait conflit, pour se concentrer sur des attaques personnelles.

L'agresseur sait qu'il perdra la partie s'il n'utilise pas d'autres arguments, il truque la partie, en employant d'autres atouts.

*"Si l'on s'aperçoit que l'adversaire est supérieur et que l'on ne va pas gagner, il faut tenir des propos désobligeants, blessants, grossiers. Etre désobligeant, cela consiste à quitter l'objet de la querelle pour passer à l'adversaire, et à l'attaquer d'une manière ou d'une autre dans ce qu'il est. ..*

*On devient donc vexant, méchant, blessant, grossier "*

Schopenhauer " L'Art d'avoir raison "

## **6.4 discréditer**

Ne plus confier aucune tâche, ne lui imposer que des tâches inutiles et absurdes ou des tâches qui ne correspondent pas à sa fonction

Le harceleur est un manipulateur.

Il utilisera toutes les méthodes possibles pour que l'entourage reconnaisse que la victime est responsable de ce qui lui arrive.

C'est d'autant plus facile lorsque la victime accumule les erreurs dues à sa perte de concentration sur son travail.

Elle donne elle-même des armes à son harceleur, et l'entourage fini par trouver normale l'attitude de ce dernier.

Porter atteinte à la personne en tant qu'individu : la dénigrer, faire courir des bruits à son sujet, critiquer ses convictions religieuses, ses origines, sa vie privée, se moquer d'elle ... petit coup par petit coup.

## **6.5 détruire**

Ce lent et long travail de sape n'a qu'un but : se débarrasser de la proie.  
L'amener à disparaître.

Elle quitte l'entreprise, d'une manière ou d'une autre, le harceleur n'a aucune considération pour elle.

Compromettre la santé de la victime :

obliger une personne à effectuer des travaux dangereux,  
endommager ses outils de travail  
endommager ses affaires personnelles.  
la faire travailler dans des conditions précaires  
ne pas lui fournir d'équipement de protection  
modifier les conditions de travail en agissant par exemple sur le lieu( bureau au sous-sol),  
l'ambiance thermique ou la lumière ou le bruit.

# 7. Les conséquences

## 7.1 Pour l'entreprise

*Pourquoi l'entreprise a intérêt à prendre le harcèlement moral en charge*

**Absentéisme - Productivité - Image de marque - Danger - Ethique - Loi**

### *7.1.1 Absentéisme :*

Tout acte de violence, provoque **un absentéisme**.  
Celui-ci peut-être court dans le cas de conflits bénins, dispute, bagarre,... mais dans le cadre du harcèlement moral, la durée en est beaucoup plus longue.

Les dégâts psychologiques causés par le harcèlement sont considérés par tous les spécialistes en psychothérapie comme donnant les plus graves séquelles et les plus longs effets à réparer.

Ces absences continues sont coûteuses pour l'entreprise, de plusieurs jours, semaines et mois, il n'est absolument pas exceptionnel qu'elles durent des années.

Le coût primaire est bien entendu le paiement du salaire, même dans le cas où la victime perçoit dès lors des indemnités réduites à 60% de son salaire. Nous avons vu plus haut que Leymann avait chiffré le coût d'une victime en incapacité totale à 530.000 euros.

Il faut en outre pourvoir au remplacement par d'autres personnes dont il faudra parfois parfaire la formation, d'où coûts supplémentaires de formation

Le coût secondaire est celui de la perte d'éléments précieux dans l'entreprise. Il a été démontré lors de plusieurs enquêtes que les personnes harcelées sont en règle générale des personnes hors norme, très investies dans leur société et ayant des capacités supérieures à la moyenne. C'est donc se priver de précieux collaborateurs, souvent les plus enclins à faire évoluer l'entreprise, que de ne pas lutter contre ce phénomène.

### *7.1.2 La productivité*

Celle-ci diminue.

Ceux qui sont harcelés ont toute leur énergie concentrée sur leur harceleur et sur une attaque potentiellement possible de sa part.

Ils souffrent d'un manque de concentration, d'entrain.

Ils accumulent les erreurs, erreurs qu'il faut parfois réparer.

Leur productivité personnelle diminue fortement puisqu'ils dispersent leur énergie.

On effectue d'autant mieux un travail qu'on se sent à l'aise lors de son exécution. Leur motivation personnelle s'en ressent, ils perdent confiance en l'entreprise mais aussi en eux-mêmes et s'en vont, soit en congé de maladie, soit en démissionnant.

La perte de personnes particulièrement motivées est un frein au développement de la société.

Ces personnes servent souvent de remorqueur, leur enthousiasme fait qu'elles entraînent dans leur sillage d'autres collaborateurs qui attrapent un esprit différent.

Voir ces leaders démotivés conduit à la démotivation de tous ceux qui les suivaient ou voulaient agir comme eux.

C'est plus qu'un frein, c'est une régression, car c'est toute une équipe qu'il faudra parfois remotiver.

De plus, l'exemple du harcelé incitera ceux qui ont assisté à ce processus, à ne pas faire la même chose que la victime, de crainte de subir le même sort. On assiste dès lors à l'absence de toutes initiatives ou de participation de crainte de retombées néfastes.

Si même la victime n'était pas un leader mais un travailleur tout à fait ordinaire, le processus de harcèlement qu'il a subi a conduit à disloquer une équipe. Les témoins en règle générale s'écartent de la victime, le groupe se disloque.

L'ambiance de travail change, devient plus crispée, moins valorisante pour l'individu et la production s'en ressent.

Dans un service de tri de nuit d'un grand bureau de poste, en instaurant un système de pause de quelques minutes toutes les heures et parfois plus en permettant certains jours des heures de table un peu plus longues lors d'un menu particulier à la cantine, mais surtout en ré instaurant la communication entre des travailleurs qui ne se parlaient plus, on a assisté à une modification radicale de l'ambiance de travail. Celle-ci, sous l'impulsion d'un nouveau chef de service, en quelques mois est devenue plus conviviale, le personnel avait plus de plaisir à venir faire un travail qui la nuit est pourtant plus pénible que la journée.

La production a augmenté de près de 20 % par rapport aux normes prévues (90 bacs de courrier trié pour 75 normalement prévus)

Une réorganisation du travail s'est faite sans douleur et la production a encore augmenté de près de 20% (moyenne de 105 bacs de courrier)et cela sans heurt, de manière toute naturelle.

Le processus a coïncé le jour où un supérieur a exigé une production encore bien plus importante et au-delà de la capacité des travailleurs, demandant la suppression des temps de pause qu'il voulait consacrer au travail.

Il obtint l'effet contraire, au lieu d'une surproduction, le personnel s'en est tenu à la production qui était normalement prévue dans les normes de tri.

Cet exemple démontre très bien l'effet des relations de travail sur la productivité des travailleurs qui sont emprisonnés dans une mauvaise ambiance de travail

**Tout ce qui est vraiment grand et inspiré n'a été réalisé que par des individus travaillant librement**

**Albert Einstein**

### ***7.1.3 L'image de marque***

L'image de marque de la société est entachée  
Cette image de marque est sérieusement compromise lorsque des cas de harcèlement sont étalés sur la place publique.

Ce fut le cas de La Poste à plusieurs reprises où la médiatisation de certains événements a conduit à une image déplorable de la société.

Un postier de la région bruxelloise s'était jeté sous un train, alors qu'il avait clairement averti sa hiérarchie par écrit de son problème de harcèlement et que même son médecin était intervenu pour signaler un risque réel de suicide. Une plainte fut déposée par les parents de la victime et conduisit à l'inculpation de plusieurs membres du personnel et même de l'entreprise en tant que responsable.

La médiatisation de ce cas fut préjudiciable, tout autant que l'intervention de l'administrateur délégué de l'époque qui clama, après une simple entrevue avec les personnes incriminées, qu'il n'y avait aucun harcèlement et profita de la présence de la presse pour parler de son plan d'action de redressement de la société.

La réaction des médias ne se fit pas attendre, et au travers de lui, c'est toute l'entreprise qui fut incendiée unanimement dans les journaux.

Si cette image de marque est non seulement défavorable envers le public mais aussi la clientèle, elle l'est aussi d'une part vis à vis du personnel qui travaille dans l'entreprise, et d'autre part pour ceux qui désireraient y faire carrière et sont rebutés à l'idée d'une entreprise où l'ambiance est mauvaise.

Il convient pour la société de prendre des mesures réellement efficaces, aux résultats visibles, de manière à ce que le public retrouve dans celle-ci l'image d'une société agréable et au service de sa clientèle, mais aussi afin que le personnel reprenne confiance en la direction de la société.

Des campagnes publicitaires coûteuses sont aussi nécessaires pour redorer un blason quelque peu terni.

Cette reprise de confiance permettra de mieux faire passer les messages et les volontés de changement nécessaire lors de restructurations et évitera l'émergence de conflits sociaux.

### ***7.1.4 Le danger***

Un travailleur désespéré est une bombe prête à exploser.  
Il peut représenter un danger sérieux pour lui-même mais aussi pour son entourage.

Le manque d'attention, de concentration, est un facteur de risque non négligeable.  
Le travailleur harcelé aura toujours l'esprit occupé sans pouvoir se concentrer sur son travail, et sans percevoir les dangers éventuels d'une machine ou d'un poste de travail.

Il peut aussi volontairement causer un accident qui le transformera en victime reconnue.

C'est une automutilation qui a pour but de le faire passer du statut de victime anonyme d'un harcèlement psychologique à celui d'accidenté du travail qui sera à plaindre.  
Ce comportement peut aussi entraîner des blessures à l'entourage et causer des dégâts à l'entreprise, son matériel, sa chaîne de production, etc. avec les coûts bien connus engendrés par tous les accidents " classiques ".

Il ne faut pas non plus ignorer l'esprit de revanche et de vengeance qui l'anime. Poussé dans ses dernières extrémités, il peut très bien en arriver à supprimer le prédateur, ou saborder son outil de travail en réaction contre l'entreprise qui n'a rien fait.

### ***7.1.5 L'éthique.***

Ce devrait être la première raison pour prévenir et condamner le harcèlement mais ce mot trouve-t-il encore vraiment une signification ?

Il n'est pas normal de laisser des agressions se produire sans qu'il n'y ait aucune réaction de la ligne hiérarchique. La lutte contre le harcèlement au travail doit trouver sa source essentiellement au sommet de la hiérarchie de l'entreprise. C'est en effet à partir de la volonté du dirigeant, et de son courage, et surtout de l'ensemble des décisions qui seront prises par lui et son équipe que l'on pourra lutter efficacement contre le harcèlement.

C'est simplement un comportement moral, une obligation de soutien de la victime. C'est une question de bon sens et de citoyenneté. Si les décisions sont prises au plus haut niveau de la pyramide hiérarchique, elles auront une légitimité certaine pour le personnel, mais aussi pour tous les membres dirigeants de la ligne hiérarchique.

Nous sommes dans une période où l'on parle beaucoup de production propre, où l'on dénonce les produits manufacturés dans des conditions de travail précaires, où l'on dénonce la mondialisation et la course au profit exclusif.

Le public, et les travailleurs, font attention au respect de certaines valeurs morales qu'ils désirent retrouver. Sans sombrer dans un certain paternalisme, il faut que l'entreprise se montre attentive au bien-être de ses collaborateurs.

### ***7.1.6 Les sanctions pénales - La loi.***

Le chapitre Vbis de la loi sur le Bien-Être des travailleurs du 4/8/96 impose aux entreprises de prendre des mesures en vue de combattre mais surtout **de prévenir** le harcèlement moral dans les entreprises.

La structure mise en place est souvent insuffisante que pour faire face à la demande et avoir des effets corrects. L'engagement et la formation de conseillers en prévention aptes à faire face aux demandes d'aide doivent être réalisés d'urgence ainsi que la mise en place d'une structure d'accueil.

Des mesures de prévention, d'information du personnel à tous les niveaux devront aussi être correctement effectuées, par voie de circulaires, d'affichage, mais aussi de conférences.

Trop d'a priori, d'opinions toutes faites, d'incohérences, d'amalgames et d'incompréhensions existent.

On ne peut aborder un problème que si on est conscient de son existence et que l'on peut le reconnaître, et intervenir avant qu'il ne soit trop tard.

On parle aujourd'hui de plus en plus du bien-être des travailleurs au point de devoir légiférer dans le domaine parce que certaines entreprises ne s'en sont guère préoccupé et que les conditions de travail se dégradent.

L'entreprise pourra faire figure de bon élève et même de précurseur en la matière en instaurant en son sein un système efficace de prévention et effacer les erreurs passées. Elle instaurera ainsi un climat de confiance.

Cette volonté de mise en place d'un système de prévention et d'un accompagnement des victimes montrera à la Justice la bonne volonté de l'entreprise et pourra peser en faveur de celle-ci lors du jugement de plaintes éventuelles.

Les peines encourues sont clairement définies par la loi en ce qui concerne l'employeur mais aussi la personne responsable de harcèlement

**Ces peines, bien plus qu'une contrainte envers l'employeur, doivent être considérées par lui comme un outil utile pour faire cesser certains agissements et appliquer la tolérance zéro**

### **Sanctions appliquées à l'employeur en tant que responsable de la politique de prévention**

#### **Absence de politique de prévention**

Un employeur qui ne mène pas une politique de prévention, qui n'a pas de conseiller en prévention ou qui ne prend pas les mesures de prévention appropriées peut être poursuivi pénalement même s'il n'est pas l'auteur des actes de violence ou de harcèlement.

Les sanctions applicables sont les suivantes :

- Soit une peine d'emprisonnement de huit jours à un an ;
- Soit une amende de 50 à 1.000 € (et donc 250 à 5000 € après application des décimes additionnels) ;
- Soit les deux peines.

Lorsque aucune poursuite pénale n'est entamée, l'employeur peut se voir infliger une amende administrative de 250 à 2.500 €.

#### **Action en cessation**

Dans le cadre de l'action en cessation, même si l'employeur n'est pas l'auteur des actes de violence, le juge pourrait lui imposer de faire cesser ces actes sous peine de sanctions pénales. A savoir une peine d'emprisonnement de 8 jours à 1 mois et d'une amende de 26 à 500 € (et donc de 130 à 2.500 € après application des décimes additionnels) ou d'une de ces peines seulement.

### **Sanctions appliquées au travailleur en cas d'abus de la procédure de la plainte**

Afin d'éviter les abus, chaque plainte déposée doit être dûment motivée. Un premier filtrage peut donc être effectué par la personne de confiance ou le conseiller en prévention.

Toutefois, s'il y a abus, il est possible de mettre en oeuvre divers mécanismes de sanctions :

- Licenciement pour motif grave ;
- Application des sanctions prévues à cet effet dans le règlement de travail (ce règlement peut d'ailleurs prévoir que l'usage impropre de la loi par le travailleur est constitutif de faute grave dans son chef) ;
- Mise en cause de la responsabilité civile du travailleur
- Mise en cause de la responsabilité pénale du travailleur.

Il faut cependant distinguer : si le travailleur introduit une action devant les tribunaux et que le juge déclare l'action non fondée, il n'y a pas nécessairement abus de la part du travailleur. Le travailleur a le droit de se tromper. Il peut avoir cru de bonne foi qu'il était harcelé. Pour qu'il y ait abus, il faut qu'il y ait de la part du travailleur une intention frauduleuse de nuire à autrui.

## **Sanctions appliquées à l'auteur de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail**

### **1. Sanctions disciplinaires**

Un travailleur auteur des faits pourrait se voir infliger une sanction disciplinaire. L'employeur est autorisé à établir dans le règlement de travail un certain nombre de sanctions qui peuvent frapper les travailleurs.

Ces sanctions peuvent être :

- une condamnation morale : avertissement, blâme, remontrance écrite
- des peines matérielles : amende, refus d'une prime ou d'un avantage
- un changement de situation : changement de fonction, suspension provisoire du contrat de travail
- pour les agents de l'Etat : un rappel à l'ordre, un blâme, une retenue de traitement, un déplacement disciplinaire, une suspension disciplinaire, une régression barémique, une rétrogradation, la démission d'office ou la révocation (en cas de désaccord avec la décision de sanction, un recours en annulation peut être introduit auprès du Conseil d'Etat).

Ces sanctions disciplinaires peuvent être appliquées par l'employeur sous les conditions suivantes :

- Seules les sanctions fixées par le règlement de travail peuvent être infligées. Cette condition implique que l'employeur consacre une attention particulière à ces mesures lors de la rédaction du règlement de travail ;
- Les sanctions ne sont valables que si elles ont été communiquées à l'intéressé au plus tard le premier jour ouvrable suivant la constatation d'un manquement par l'employeur ou son mandataire ;
- La sanction doit être inscrite dans un registre avant la date du prochain paiement de la rémunération. Ce registre mentionne le nom du travailleur intéressé, la date, la raison et la nature de la peine. Si la peine est une amende, son montant est également mentionné ;
- Si la sanction est une amende, le total des amendes infligées par jour ne peut dépasser un cinquième de la rémunération journalière ;
- Le produit de ces amendes doit être réservé au bénéfice des travailleurs.

La sanction peut même aller jusqu'au licenciement pour motif grave, si l'auteur des faits est un travailleur. Dans ce cas, l'employeur doit prouver que la faute est à ce point grave qu'elle ne lui permet plus d'avoir confiance dans les services du travailleur.

### **2 Sanctions pénales**

#### **Si un employeur est l'auteur des faits :**

- Il peut être puni sur base de l'article 81 de la loi sur le bien-être d'une peine d'emprisonnement de 8 jours à 1 an et d'une amende de 50 à 1.000 € (et donc de 250 € à 500 € après application des décimes additionnels) lorsqu'il commet des actes de violence et de harcèlement moral ou sexuel ou d'une de ces peines seulement;
- Il peut être puni sur base de l'article 442 bis du code pénal d'une peine d'emprisonnement de 15 jours à 2 ans et d'une amende de 50 € à 300 € (et donc de 250 € à 1.500 € après application des décimes additionnels) ou de l'une de ces peines seulement lorsqu'il commet des actes de harcèlement moral ou sexuel et que la personne harcelée a déposé une plainte ;
- S'il ne met pas fin aux actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail dans le délai qui lui a été fixé par le juge (action en cessation), il est passible sur base de l'article 88 bis de la loi sur le bien-être d'une peine d'emprisonnement de 8 jours à 1 mois et d'une amende de 26 à 500 € (et donc de 130 € à 2.500 € après application des décimes additionnels) ou d'une de ces peines seulement.

#### **Si un travailleur ou un tiers est l'auteur des faits :**

- Il peut être puni sur base de l'article 442 bis du code pénal d'une peine d'emprisonnement de 15 jours à 2 ans et d'une amende de 50 € à 300 € (et donc de 250 € à 1.500 € après application des décimes additionnels) ou de l'une de ces peines seulement, lorsqu'il commet des actes de harcèlement moral ou sexuel et que la personne harcelée a déposé une plainte ;
- S'il ne met pas fin à la violence, au harcèlement moral ou sexuel au travail dans le délai qui lui a été fixé par le juge, il est passible sur base de l'article 88 bis de la loi sur le bien-être d'une peine d'emprisonnement de 8 jours à 1 mois et d'une amende de 26 à 500 € (et donc de 130 € à 2.50 € après application des décimes additionnels) ou d'une de ces peines seulement.

## **7.2 Pour la victime**

Les risques sont nombreux et dépendent de sa force de caractère. Cela va d'une mauvaise réputation jusqu'au suicide pour les cas les plus graves, en passant par une certaine destruction psychologique dont elle ne se remettra jamais, même après le départ du (ou des) pervers.

Les victimes d'actes de violence peuvent vivre toutes sortes de réactions :

- anxiété,
- sentiments de vulnérabilité et d'impuissance,
- troubles de sommeil,
- difficulté à se concentrer,
- peur accrue,
- honte,
- frustration,
- changements de valeurs,
- rancune très tenace et désir de vengeance

La victime peut également devenir phobique sociale, elle s'isole de plus en plus, se refoulant dans sa honte.

Beaucoup ne consultent pas de psychologues ou de psychiatres, la raison en est simple: elles connaissent l'origine de leur mal.

Il n'y a pas de remède sans éliminer la cause, d'où un refus de prendre des médicaments qui ne sont pas des solutions au problème ou de suivre une thérapie, la victime n'est pas en cause.

### ***7.2.1 Anxiété, Stress, Peur***

Chacun a une quantité d'énergie nécessaire pour faire face à des situations de stress. Ce stress est engendré par la situation sociale, familiale et le travail. Une quantité d'énergie est utilisée pour travailler, pour gérer au mieux ses affaires, bref pour vivre normalement.

Dans une situation de harcèlement, toute l'énergie de la victime se concentre sur la potentialité de subir une nouvelle agression.

Elle souffre d'anxiété permanente, d'un stress insoutenable et d'une peur qui ne la quitte pas

Pour la victime, chaque journée de travail devient un enfer.

Elle est le plus souvent seule, isolée.

Elle attend l'attaque suivante sans savoir comment la parer.

Sa gestion du stress devient impossible.

Elle est dans la même situation que les soldats dans les tranchées qui attendaient une attaque de l'ennemi.

### ***7.2.2 Démotivation***

L'objectif du harceleur est d'amener sa victime à terre.

Celle-ci se démotive, parce qu'elle n'a pas la capacité de réagir, parce qu'elle a perdu cette capacité face à l'absence totale de réaction de ses collègues ou de sa hiérarchie.

Elle est seule, et sa démotivation dans son travail va l'enfoncer encore plus puisqu'elle n'effectuera plus ce travail avec le moindre plaisir, elle le fera de plus en plus

mal, accréditant par-là les conclusions de son harceleur sur son incapacité à travailler correctement.

### ***7.2.3 Perte de crédibilité professionnelle, familiale, personnelle***

Le harcèlement n'est pas une chose dont les victimes parlent avec facilité. La médiatisation des cas, l'explication et la compréhension par le public du phénomène de harcèlement, les nouvelles lois vont leur permettre de s'exprimer plus aisément. Enfoncee dans sa terreur, dans sa démotivation, la victime finit par perdre pied. Elle n'est plus crédible professionnellement parce qu'elle commet des erreurs, elle accumule les fautes.

Aux yeux de l'entourage, qu'il soit professionnel ou familial, la victime perd tout crédit ; ce qui lui arrive est de sa faute.

Certains sombrent dans l'alcoolisme ou dans la consommation d'antidépresseurs, ce qui ne fait que renforcer le malaise et la mauvaise opinion qu'on a envers eux.

Enfin, au stade final, la victime se décrédibilise à ses propres yeux. Elle se sent responsable de ce qui lui arrive. A ce stade, elle arrive à un renoncement total, n'a plus envie de se défendre et battra sa coulpe : *C'est normal que j'en sois arrivé là, je travaille mal.*

Même MF Hirigoyen s'est laissé prendre lors de séances d'analyse, elle a elle-même reconnu qu'elle s'était laissée abuser par la négation de soi de certains de ses patients qui l'avaient convaincue que ce qui leur arrivait était de leur faute.

### ***7.2.4 L'isolement total***

La victime s'isole de plus en plus. Elle s'enferme dans une carapace honteuse. Honteuse parce qu'elle se rend compte qu'elle aurait dû intervenir, se battre plus tôt, réagir de suite.

Honteuse parce que son état est incompris de son entourage, de la société, d'elle-même. On vit avec une dépression due au harcèlement comme un malade du sida, on ne veut pas en parler comme d'une maladie honteuse même si on n'est pas responsable

### ***7.2.5 La crise de conscience, la dépression***

La victime ne sait plus ce qu'elle doit faire, elle s'isole de plus en plus et s'enferme dans une spirale infernale.

Soit elle s'absente de son travail et part en congé de maladie, mais dès lors, elle a peur de la reprise du travail.

C'est un soldat qui revient en permission avant de repartir au feu en sachant très bien qu'il sera en première ligne

Soit elle reste en incapacité de travail à long terme et perd toute chance de réinsertion, son entreprise évolue sans elle, elle est écartée de plus en plus, elle le sait et son absence devient un réel handicap.

Sa réinsertion dans le travail devient de plus en plus difficile voire impossible, elle était incapable d'assurer son travail et est alors dépassée. Elle sait que son emploi lui deviendra inaccessible parce qu'elle n'en aura plus les capacités.

Déjà cataloguée comme paranoïaque par son harceleur ou ses collègues, elle fonce tête baissée dans la dépression la plus profonde.

Dépression réactionnelle, anxiété, angoisse, manque de volonté, maniaco-dépressivité, auto-dépréciation, irritabilité, sentiment de tristesse et d'abandon, troubles du sommeil, sociopathie, troubles de la personnalité, une activité qui diminue de plus en plus, un repli sur soi-même, la perte de contact avec l'extérieur, perte de toutes ses valeurs...

Cette phobie sociale se caractérise par une peur persistante et intense d'une ou plusieurs situations sociales ou bien de situations de performance durant lesquelles le sujet est en contact avec des gens non familiers ou bien peut être exposé à l'éventuelle observation attentive d'autrui.

Le sujet craint d'agir de façon embarrassante ou humiliante

L'exposition à la situation sociale redoutée provoque de façon quasi systématique une anxiété qui peut prendre la forme d'une attaque de panique liée à la situation ou bien facilitée par la situation.

Le sujet reconnaît le caractère excessif ou irraisonné de la peur.

La victime ne comprend pas cette peur, c'est d'habitude quelqu'un de stable, sûr de lui. Qu'est-ce qui lui arrive ? Elle finit par ne plus oser se regarder dans un miroir, elle a honte.

Les situations sociales ou de performance sont évitées ou vécues avec une anxiété et une détresse intenses.

C'est l'abandon de relations et d'activités sportives, culturelles ou autres, la fin de toute passion.

L'évitement, l'anticipation anxieuse ou la souffrance dans la situation sociale ou de performance perturbent, de façon importante, les habitudes de l'individu, ses activités professionnelles, ou bien ses activités sociales ou ses relations avec autrui, ou bien le fait d'avoir cette phobie s'accompagne d'un sentiment de souffrance important.

La peur ou le comportement d'évitement n'est pas lié aux effets physiologiques directs d'une substance ni à une affection médicale générale et ne sont pas mieux expliqués par un autre trouble mental, c'est le harcèlement qui est la cause, il a causé des dégâts irréparables sur la victime.

La liste est longue, mais le parcours de la victime l'est bien plus...

Il est à ce moment certainement trop tard pour la réinsérer dans le milieu du travail. A ce stade, elle a perdu tout sens des valeurs morales, elle n'a plus confiance en personne.

Elle n'a plus confiance en elle.

Elle sait que même en changeant d'emploi elle devra expliquer un jour ou l'autre les raisons de son départ de l'entreprise ou que son nouveau patron se renseignera pour en connaître la raison.

C'est l'exclusion sociale. La victime ne sera plus jamais à même de reprendre son travail, ou même de reprendre un travail quelconque.

**L'homme est né pour le travail comme l'oiseau pour voler.**

La Bible (Le livre de Job)

## 7.2.6 Le Suicide

Leymann a estimé qu'entre 10 et 20% des suicides de son pays étaient dus à des cas de harcèlement moral

Belgique ( données INS)	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Suicides</b>	<b>2.142</b>	<b>2.131</b>	<b>2.155</b>	<b>2.013</b>	<b>2.146</b>
- hommes	1.552	1.543	1.550	1.458	1.551
- femmes	590	588	605	555	595

**On se rend compte de suite que pour la Belgique, ce chiffre représente entre 200 et 400 morts par an !**

Arrivée en bout de course, la victime ne voit pas d'autre solution pour en sortir. C'est son dernier acte souvent ponctué d'un point fort : le suicide sur le lieu du travail ou dans un endroit en relation avec le travail.

C'est une ultime manière de crier son désespoir en montrant que c'est le travail ou l'entourage du travail qui est la cause profonde de la mort.

Le harcèlement moral est un assassinat psychologique

Des cas sont relatés au Canada où les victimes ont "pété les plombs" et ont assassiné leur famille ou leur bourreau avant de se donner la mort.

Ce n'est pas une fuite, c'est une solution pour éviter des problèmes plus graves encore, pour éviter d'être une charge pour les autres, pour éviter qu'en perdant son travail on n'entraîne les siens dans un gouffre financier, on fait jouer son assurance vie...

"Tu trouveras même des professeurs de sagesse pour te refuser le droit de mettre fin à tes jours et déclarer qu'il est sacrilège de se donner la mort : il faudrait attendre la fin fixée par la nature.

Celui qui parle ainsi ne voit pas qu'il ferme le chemin de la liberté. La loi éternelle n'a rien fait de mieux que de donner à notre vie une seule entrée, mais de nombreuses sorties.

Ainsi je devrais attendre la cruauté de la maladie ou d'un homme, alors que je peux échapper aux supplices et me libérer de l'adversité?

Le seul motif que nous ayons de ne pas nous plaindre de la vie, c'est qu'elle ne retient personne."

Lucius Annaeus Seneca, dit **SÉNÈQUE**  
(v. 2 av. J.-C.-65 apr. J.-C.)  
*Lettres à Lucilius* lettre LXX,

## 8. Comment lutter contre le harcèlement moral au travail ?

### 8.1 Distinguer le vrai du faux

#### **HARCELÉ OU STRESSE ?**

Effet pervers de la médiatisation, le harcèlement moral est devenu une expression fourre-tout qu'on ressort à toutes les sauces.

Il importe donc de différencier ce qui relève simplement d'une mauvaise communication entre individus, d'une mauvaise éducation, ou du stress inhérent au travail.

#### ***Votre patron impose des cadences infernales ?***

Vous êtes stressé, pas harcelé, s'il n'y a aucune tentative d'humiliation derrière ces pratiques.

#### ***Vous vous crêpez le chignon deux fois par semaine avec une harpie de la comptabilité ?***

Celle-ci n'est pas pour autant une "harceleuse" en puissance si elle ne cherche pas à vous avilir ou à vous nuire.

#### ***Votre chef de service vous a traitée de grosse feignasse ce matin ?***

Rien n'indique qu'il vous harcèle si c'est la première agression après deux ans de rapports cordiaux. Il est peut être simplement de mauvais poil parce qu'il s'est enguirlandé avec sa femme.

Il n'y a pas de harcèlement sans répétition de l'attaque.  
Le harcèlement, c'est une agression qui bégaye.

#### ***Le contre-maître vous dit que vous êtes un bon à rien parce que vous avez raté une pièce et vous enguirlande vertement devant tout le monde ?***

C'est peut-être un mouvement d'humeur passager parce qu'il était "mal luné " et vous un peu moins attentif à votre travail.

Si l'incident ne se répète pas, ce n'est pas du harcèlement.

Si tous les jours il vous traite d'incapable sans raison, ou revient régulièrement sur l'incident ; c'est du harcèlement.

#### ***Victime ou parano ?***

Bonne question... et le fait de se la poser tendrait à prouver que l'on n'est pas paranoïaque !

Le vrai parano ne doute pas qu'il est persécuté.

En revanche, les victimes de harcèlement s'interrogent longuement et ne repèrent pas immédiatement les intentions de l'agresseur...

C'est d'ailleurs pour cela qu'elles laissent la situation s'enliser avant de réagir.

Pour le Conseiller en prévention, le harcèlement moral en entreprise est donc difficile à cerner. Il devra faire la distinction entre communication perturbée, stress et harcèlement.

C'est un problème psychologique qui n'est pas étalé sur la place publique et les victimes mettent parfois du temps avant de s'en rendre compte elles-mêmes. Leur réaction est souvent tardive alors que le ver est dans le fruit et qu'il est trop tard, la mission du conseiller en prévention sera d'autant plus difficile.

Les acteurs sont discrets et les témoins qui assistent à un harcèlement sont généralement sans réaction, on laisse faire.

Le harceleur est un cancer...

**Connaître son ennemi,  
c'est déjà prévoir une manière de s'en défendre.**

Il est donc impératif de bien cerner le problème du harcèlement moral, de connaître son mode de fonctionnement et ses conséquences sur les victimes.

Il faut réussir à identifier les victimes si possible avant même que celles-ci ne se plaignent parce qu'à ce moment c'est déjà trop tard et il faut anticiper en détectant le risque avant même qu'il ne provoque des dégâts.

Le conseiller en prévention devra au préalable, avant de s'attaquer à ce problème, consulter la littérature existante sur le sujet, lire les témoignages de victimes, s'imprégner du modus operandi des agresseurs et en fait devra pouvoir faire preuve d'empathie.

**Une formation spécifique et une réelle connaissance du sujet sont très importantes afin de bien savoir où l'on met les pieds.**

C'est d'autant plus important dans ce domaine parce que le conseiller en prévention, et le contenu du dossier qu'il rédigera suite à une plainte, sera le premier à reconnaître ou non qu'il s'agit d'un cas de harcèlement et que c'est sur base des constatations du conseiller en prévention que l'on pourra soit émettre le soupçon, soit confirmer, un harcèlement psychologique.

Le simple fait qu'il y ait **soupçon** de harcèlement suffit pour que la victime puisse demander réparation en justice puisque l'employeur, ou l'agresseur, **devra prouver le contraire**, la loi ayant instauré le renversement de la charge de la preuve qui était d'application dans l'article 442bis du Cod Pénal.

Il conviendra d'analyser non pas uniquement des postes de travail spécifiques, mais l'individu lui-même, ceux qui gravitent autour de lui, ainsi que l'organisation du travail mise en place et prendre les mesures de prévention qui s'imposent.

## **8.2 Côté victime**

La dégradation de l'environnement de travail est nuisible quand il devient intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Ces conduites peuvent être la cause d'incapacités de travail, ou même de pathologies psychiatriques lourdes et durables suivies dans certains cas extrêmes d'une exclusion du monde du travail. Il faut intervenir au plus vite.

### ***8.2.1 Quelle réaction, quelle attitude adopter ?***

La plupart des victimes ne réagissent pas immédiatement aux attaques. C'est justement l'attitude à ne pas suivre. La victime qui se sent harcelée doit en faire part immédiatement à la personne habilitée dans son entreprise, ou à sa hiérarchie, mais il ne faut pas s'enliser et se laisser aller. Facile à dire mais bien plus difficile à réaliser. La nouvelle loi devrait voir l'émergence de cellules d'écoute et d'accueil au sein des entreprises.

### ***8.2.2. Résister, agir, collationner les preuves***

La victime devra faire preuve de courage afin de résister aux attaques, en effet, en cas de plainte, il y a fort à parier que l'agresseur profitera des moments où il est seul avec elle pour redoubler d'effort.

Agir au plus vite, trouver la bonne personne à qui s'adresser et lui faire part des griefs reprochés

Il est important de collationner les preuves des agissements de l'agresseur, de noter tous les faits, aussi minimes soient-ils et de montrer à son entourage cette accumulation de faits souvent anodins qui pris isolément ne représentent pas grand chose.

### ***8.2.3. Comment se plaindre ? Où trouver de l'aide ?***

La nouvelle loi impose aux employeurs de mettre en place des structures d'accueil afin que les victimes puissent faire état de leur problème; les victimes doivent savoir qui contacter, que ce soit dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci. Elles doivent en outre avoir une réelle confiance en leur interlocuteur

### ***8.2.4 Le besoin de reconnaissance***

C'est un fait essentiel pour la victime ; la reconnaissance de son statut de victime laquelle bien souvent ne demande rien d'autre que cette reconnaissance et des excuses. Ignorer la victime et ne pas la considérer comme telle aggrave encore sa situation et son désarroi.

Pour la victime, il est fondamental que l'agresseur reconnaisse la violence de son acte parce qu'on est davantage perturbé par un acte de violence démenti, qui aboutit à douter de ses propres perceptions que par un acte franchement et visiblement hostile auquel il est plus aisé de résister.

La victime doit dans cette reconnaissance être appuyée par la hiérarchie.

### **8.3 Côté entreprise, agir pour le bien-être au travail, des missions en plus pour les conseillers en prévention**

Le Rôle du Conseiller en prévention s'élargit dans ce domaine particulier. Il devra être spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail et avoir des compétences qui sont définies par la loi, laquelle prévoit sa nomination au plus tard pour le 31 décembre 2002, et en accord avec les représentants des travailleurs. Il peut être assisté d'une ou plusieurs personnes de confiance dont les compétences sont également définies légalement.

Comme dans la plupart des missions de prévention, il a un rôle d'assistance de la ligne hiérarchique notamment :

- en collaborant à l'analyse des risques et en participant à l'élaboration des procédures à suivre en cas de violence sous toutes ses formes

- et en donnant son avis sur les institutions ou services spécialisés dispensant un soutien psychologique approprié aux victimes, auxquels l'employeur peut faire appel ; en dispensant des conseils, assurant l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes ;

- en **recevant les plaintes** motivées des victimes et en tenant le dossier individuel de plaintes, et en établissant régulièrement un rapport pour l'employeur, rapport qui reste anonyme et fait état seulement d'une situation dans l'entreprise, cela peut se faire via la personne de confiance qui l'assiste dans sa mission

- en examinant les plaintes motivées et proposant à l'employeur des mesures pour mettre fin aux actes de violence, et en procédant aux démarches nécessaires pour y mettre fin

...

Mais dans le cadre particulier de la violence, son action ne se limite plus à une prévention exclusive puisqu'il devient un intervenant jouissant d'un pouvoir.

En effet, le conseiller en prévention aura la possibilité au cas où la prévention et/ou la résolution de conflits ne seraient pas mis en œuvre, d'en référer aux services d'inspection du Ministère de l'Emploi et du Travail, il dispose dans ce cas, d'une compétence de décision autonome qui va plus loin que sa compétence d'avis normale.

**Il est en effet tenu, même contre la volonté de l'employeur, de s'adresser à l'Inspection médicale du travail et de dénoncer les faits.**

Cette compétence de décision autonome est seulement tempérée par le fait que le conseiller en prévention doit entamer cette action en concertation avec la victime

Cela pourrait le mettre dans une situation difficile vis à vis de son employeur. Un projet de loi est en cours d'élaboration, il permettrait de donner une protection juridique au conseiller en prévention, un peu semblable à celle d'un représentant syndical.

La victime ainsi que tous les témoins jouissent dès le dépôt de la plainte, d'une sécurité juridique définie dans la loi et qui empêche le licenciement abusif.

Les conseillers en prévention vont devoir faire face à de nouvelles missions. La première sera de comprendre et de parvenir à faire preuve d'empathie.

**"On enseigne aux infirmières et aux médecins à faire preuve non pas de sympathie, mais bien d'empathie.**

**L'empathie permet d'identifier les émotions que l'autre personne ressent et d'objectiver l'événement.**

**L'identification des émotions permet de comprendre la situation que vit l'individu.**

**L'objectivation consiste à fixer des limites, à situer un phénomène dans son contexte et à l'observer avec impartialité.**

**La personne empathique est sensible aux émotions qu'éprouve un individu, mais sait prendre le recul nécessaire pour lui venir en aide de façon appropriée."**

Le Harcèlement psychologique (Daniel & Kathleen Rhodes)

La nouvelle loi a surtout mis l'accent sur **la prévention** au sein des entreprises en vue d'éviter les problèmes de harcèlement psychologique.

Une prévention qui vient trop tard pour les victimes qui attendent aujourd'hui une issue à leur problème auquel il faut maintenant donner une solution.

C'est la première chose à faire, accueillir les victimes qui jusque là se sont tues.

### ***8.3.1. Lors d'une plainte***

La chose primordiale est d'écouter la victime, la laisser vider son sac sans l'interrompre.

C'est pour la victime le début, un début difficile.

Parvenir à tout déballer prend du temps, il faut lui laisser le temps de s'exprimer, de rassembler les souvenirs d'événements parfois éloignés de plusieurs mois, voire plusieurs années.

Pour la victime, commencer à en parler est déjà le commencement d'une thérapie, elle se sentira mieux après une écoute attentive.

Prendre des notes est utile, noter simplement les faits, sans porter de jugement ni faire de tentative d'analyse immédiate, sous peine de perdre le fil de l'exposé.

Ecouter simplement et l'assurer d'un suivi dont elle sera tenue au courant (c'est du reste une obligation légale)

### ***8.3.2 Enquête***

Une fois que l'on a collationné les informations nécessaires, l'enquête peut commencer.

Elle peut être faite par la ligne hiérarchique ou du moins en collaboration avec elle.

Les faits reprochés sont difficiles à prouver, il faut donc remonter indices par indices pour reconstituer le puzzle.

Le harceleur est un prédateur qui ne laisse de traces que dans l'esprit de sa victime et ne commet pas l'erreur d'agir au grand jour

### **8.3.3 Distinguer harcèlement et conflits**

Il sera toujours possible lors des entretiens, de faire la distinction entre de qui n'est qu'un conflit qui dure trop longtemps et un phénomène de harcèlement.

Le conflit pourra être résolu par des changements d'affectation, une remontrance ou une mise en relation des protagonistes en restaurant le climat relationnel.

Il peut s'agir d'un manque de communication ou d'une mauvaise manière de communiquer

### **8.3.4 La médiation, la résolution des conflits**

L'accent doit être mis sur la réconciliation des parties  
La procédure mise en oeuvre par la loi privilégie le mode de la conciliation qui devrait permettre de dégager une solution amiable interne à l'entreprise sans avoir recours aux tribunaux.

On dégagera donc deux possibilités: conciliation ou plainte

Par l'écoute du travailleur et la tentative de conciliation par la personne de confiance ou le conseiller en prévention qui entend tout d'abord la victime, dispense des conseils, accorde l'accueil, l'aide et l'appui requis.

A la demande du travailleur, la personne de confiance ou le conseiller en prévention peut également tenter de concilier la victime et l'auteur de la violence et faire le nécessaire pour que le problème soit abordé de façon informelle auprès de l'employeur.

La volonté est de responsabiliser les deux parties, employeur et travailleur ou travailleurs entre eux, en instaurant un lieu de parole pour que cessent les faits de violence et de harcèlement.

L'objectif étant que seules les situations les plus graves soient soumises au traitement judiciaire.

Il peut être possible parfois de faire en sorte que les antagonismes disparaissent, à condition souvent que le coupable s'en excuse et surtout reconnaisse sa culpabilité

Dans le cas d'une équipe qui rejette quelqu'un, il faudra savoir pourquoi, il s'agit peut être de lever certains malentendus.

Ce peut être des non dits qui sont en cause, des mauvaises informations.

Il "suffit" de mettre les gens en contact, de faire une réunion et que tout le monde mette à plat ce qu'il a à dire pour arranger les choses

Ainsi une employée d'une administration publique se plaignait d'être stressée, voire harcelée parce que son chef de service contrôlait régulièrement, ses registres, sa caisse, etc. alors qu'elle travaillait parfaitement. Elle estimait ces contrôles superflus et vexants vus leur répétition.

En fait elle ignorait que celui-ci était obligé par le règlement intérieur de l'entreprise d'effectuer une série de contrôles et d'en noter les conclusions. Si ce n'était pas fait, lui-même risquait une peine disciplinaire.. En fait le prédécesseur n'avait jamais agis aussi ouvertement en effectuant les contrôles prescrits ou simplement ne les faisait pas. Ce malentendu levé, elle arrêta de lui tirer la tête et les relations devinrent beaucoup plus cordiales

Lorsque la conciliation n'aboutit pas à un résultat ou paraît impossible, sur demande formelle de la victime, la plainte motivée de la victime sera actée par le conseiller en prévention.

Cette plainte motivée est reprise dans un document daté et comprend les déclarations de la victime et des témoins et, le cas échéant, le résultat de la conciliation.

La victime et les témoins reçoivent une copie de leur déclaration.

### **Dès ce moment ils jouissent d'une protection légale contre le licenciement**

C'est seulement à partir du dépôt de cette plainte motivée que le travailleur peut bénéficier de la protection spécifique.

Mais la victime peut passer outre cette procédure amiable et s'adresser directement au service d'Inspection du Travail ou devant le tribunal compétent

Pour pouvoir intenter une procédure devant le tribunal compétent, la personne qui justifie d'un intérêt, dans ce cas le travailleur, va devoir établir devant le juge des faits qui permettent **de présumer l'existence** de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail.

**Et c'est alors à l'employeur ou au tiers qu'il incombe de prouver qu'il n'y a pas eu de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail.**

**C'est le renversement de la preuve: s'il y a soupçon de harcèlement c'est à l'employeur de prouver le contraire**

La justification de l'intérêt se fera **notamment par le biais du rapport du conseiller en prévention** et des différents intervenants qui auront essayé de résoudre le problème au sein de l'entreprise et qui établissent des éléments de violence ou de harcèlement On voit donc l'intérêt d'une protection juridique convenable du conseiller en prévention.

### ***8.3.5 Reconnaître la victime en tant que telle***

Si le harcèlement est avéré, il faut absolument que la victime en soit avertie le plus tôt possible et qu'elle ait conscience qu'elle est reconnue comme telle.

Bien plus qu'autre chose, c'est ce statut de victime qui importe pour elle qui a été présentée souvent comme coupable ou responsable de ce qui arrive.

Cette simple reconnaissance permettra une amélioration de son état psychologique.

### ***8.3.6 Prendre des mesures internes appropriées sans léser la victime***

Si le harcèlement est avéré, il faut immédiatement prendre des mesures.

La première consiste à séparer les antagonistes.

Comme pour n'importe quel accident, il faut mettre la victime en sécurité.

Mais il ne faut pas pour autant la pénaliser, un transfert dans un autre service doit se faire en concertation et en accord total avec la victime

### ***8.3.7 Eviter certaines erreurs***

La première erreur d'un grand nombre d'organisations est de ne pas être préparées à gérer une crise de violence au travail. C'est d'ailleurs la principale raison pour laquelle il a fallu légiférer en cette matière.

La deuxième est de ne pas agir immédiatement après le ou les incidents sous prétexte que les problèmes ou les séquelles ne se manifesteront pas tout de suite. C'est un tort, la victime attend un geste immédiat.

La solution de facilité consiste souvent à éloigner la victime, et à la changer de poste de travail. C'est une grave erreur car cette attitude est prise comme une punition supplémentaire par la victime, même si dans un premier temps elle accepte cette solution en réflexe de fuite face à son agresseur.

Avec un peu de recul elle se rendra compte qu'alors que son agresseur reste là, c'est elle qui doit changer de poste de travail.

Alors qu'elle convenait peut-être très bien à l'endroit où elle était, et qu'elle avait ses habitudes, sa manière de travailler, ses amis, ses horaires et une situation familiale qui était organisée autour de ce travail.

On désorganise sa vie.

En changeant, elle doit réapprendre, trouver de nouvelles marques, suivre un nouvel apprentissage si la fonction est différente, c'est une deuxième sanction alors que le harceleur souvent reste à la même place.

Elle éprouve un sentiment d'injustice, se sent pénalisée, surtout si aucune sanction n'est prise envers le harceleur.

## 9. Pour l'avenir:

### *la prévention de la violence, du harcèlement moral et sexuel au travail*

#### *9.1 La mission des responsables*

La responsabilité finale pour la prévention de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail, comme pour toute politique de prévention, appartient à l'employeur qui a l'obligation de mettre sur pied cette politique et de l'appliquer.

C'est lui qui établit le plan global et le plan annuel de prévention et qui décide des moyens qu'il y affectera, tout en restant dans les limites fixées par la loi

C'est l'employeur qui détermine les mesures à prendre pour protéger les travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail et il peut voir sa responsabilité pénale mise en cause si ces mesures ne sont pas fixées

Il détermine ces mesures de prévention dans le cadre du système dynamique de gestion des risques, sur base des résultats de l'analyse des risques qui sera au préalable effectuée.

Cela signifie qu'il examine si des situations sont présentes dans l'entreprise ou l'institution qui peuvent donner lieu à de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail.

Ensuite, il vérifie si des circonstances surviennent dans lesquelles il est possible que de tels comportements se manifestent effectivement.

Il faut également tenir compte dans cette analyse de risque de l'impact que peut avoir le comportement de harcèlement sur les autres composantes de la notion de bien-être définies dans la loi sur le bien-être.

On peut en effet constater que toute forme de violence constitue une charge psycho-sociale qui, en l'occurrence, est causée par les mauvaises circonstances dans lesquelles le travail est effectué et les mauvaises relations qui existent entre les différentes personnes sur le lieu de travail. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est toute une équipe qui peut être concernée par un stress accru, par une mauvaise ambiance de travail suite à un cas de harcèlement. Les témoins sont mal à l'aise, ou craintifs.

Il est donc inévitable que cette violence mette en péril la santé du (ou des) travailleur.

Le stress causé par la violence qui est exercée à son encontre se manifestera tôt ou tard par des plaintes corporelles.

Si le travailleur doit en outre utiliser des machines dangereuses, il se peut qu'à cause d'une diminution de sa vigilance, il mette en danger sa propre sécurité et celle des autres travailleurs, volontairement ou non

S'il est plus facile d'identifier un risque face à une machine ou un poste de travail, c'est beaucoup plus délicat dans le cadre d'un risque lié au stress et aux problèmes relationnels.

Le risque n'est plus inhérent à un outil de travail mais à une et/ou des personnes ou un lieu de travail. Le danger ne vient pas d'une machine mais bien d'un ou plusieurs individus.

La prévention s'appuie cependant sur un mécanisme analogue à celui utilisé pour n'importe quel risque et selon le schéma Plan-Do-Check-Act : Planifier – Agir – Evaluer - Réagir

La prévention de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail se déroule selon les mêmes principes et la même approche que toute autre politique de prévention menée dans l'entreprise ou l'institution :

- Diagnostic
- Sensibilisation
- Politique
- Plan d'action
- Information et formation
- Action
- Suivi
- Evaluation

Cela signifie entre autres que les mêmes acteurs jouent leur propre rôle dans cette politique de prévention. Il s'agit ici plus précisément de l'employeur, des membres de la ligne hiérarchique, des travailleurs, des membres du Comité pour la Prévention et la Protection au Travail, des conseillers en prévention et des personnes de confiance.

L'article 5 de la loi sur le bien-être dispose que **l'employeur prend les mesures** nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

Le bien-être est recherché par des mesures qui ont trait entre autre à la protection des travailleurs contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail

Compte tenu du fait que la protection des travailleurs contre toute forme de violence fait partie intégrante de la notion de bien-être, les principes généraux sur lesquels la loi sur le bien-être s'appuie tout comme les arrêtés d'exécution de la loi sont applicables à la prévention de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail.

Les articles 32 quater à 32 octies de la loi sur le bien-être établissent un nombre de dispositions spécifiques supplémentaires qui ont trait d'une part aux mesures de prévention et d'autre part à la désignation d'un conseiller en prévention qui est spécialisé dans les aspects psycho-sociaux du travail, la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail et qui est éventuellement assisté d'une personne de confiance.

En outre, les mesures qui ont trait à la prévention de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail doivent être reprises dans le règlement de travail.

## **9.2 Diagnostic - Analyse des risques**

Divers moyens d'action s'offrent aux entreprises pour déterminer le risque. Il s'agit d'une étude plus pointue que pour une machine ou un outillage.

### ***9.2.1 Rassembler les informations existantes et les analyser.***

Il est possible de se rendre compte que ce problème peut exister en examinant les départs de l'entreprise, ou les demandes d'affectation dans d'autres endroits.

Quand la mobilité volontaire du personnel est importante, c'est qu'il y a un motif qui le pousse à changer de poste de travail. Il change d'endroit pour aller effectuer exactement le même travail ailleurs, ce n'est donc pas le travail qui en est la cause. Il faut tâcher d'en connaître les raisons

De même l'absentéisme, les congés maladie répétés, constituent un signal fort d'un problème existant au sein d'une section, d'un bureau, voire même d'une région.

Cela peut se faire en recevant les plaintes, écoutant les membres du personnel qui le désirent mais aussi en les écoutant parler entre eux, se mêler à eux de façon à ce qu'ils se sentent en confiance avec le conseiller en prévention, ou avec un responsable de service qui ne doit pas être perçu comme une oreille de Moscou, mais comme un auditeur attentif aux problèmes des autres.

Il faut dès lors que le conseiller en prévention soit connu du personnel et pas qu'il soit entraperçu une fois tous les ans.

Il est nécessaire de faire appel à plus de conseillers en prévention si nécessaire et agissant dans un cadre plus restrictif.

Ce sont des dossiers complexes qui demandent du temps

Ecouter aussi ce qui se rapporte dans les couloirs, les rumeurs, qui démarrent en règle générale d'un fait qui s'est passé et qui peuvent conduire à des situations catastrophiques parce qu'un incident au départ devient une énormité quelques jours plus tard.

Dans une entreprise, tout se sait partout.

Les informations et les ragots qui proviennent d'un endroit font très vite le tour.

Même si le recours au médecin du travail n'est pas fréquent dans l'entreprise pour un motif de harcèlement, celui-ci, sans trahir le secret médical, peut communiquer des situations qu'il connaît où du harcèlement existe.

L'alcool peut aussi être un repère.

Il peut être un signe que le personnel cherche une échappatoire pour oublier, soit son travail, soit les problèmes qui y sont liés. Beaucoup de chefs de service sanctionnent simplement l'abus d'alcool, mais sans jamais savoir le pourquoi ni s'en inquiéter.

### ***9.2.2 Interroger les travailleurs.***

C'est à faire lors d'un entretien si celui-ci est sollicité, mais si on remarque d'emblée un travailleur en mauvaise situation, il est souhaitable de lui proposer un entretien.

Un entretien individuel, permettra de déceler les vrais problèmes, et de savoir si on a réellement affaire à un cas de harcèlement moral ou si la raison profonde est bien différente et se situe dans le passé ou le présent intime de la victime qui ayant épuisé dans des problèmes personnels ses propres ressources psychologiques et sa capacité de résistance n'est plus à même de faire face à des situations " normales " de stress lié au travail.

Il faut parler à un maximum de personnes dans l'entreprise, connaître la situation globale, l'ambiance générale et percevoir là où des possibilités d'accrochage existent. Une organisation mal adaptée peut conduire à des situations difficiles.

La communication dans beaucoup de grandes entreprises, est difficile parce qu'elle a l'habitude de ne jamais venir que d'en haut et le personnel ne s'exprime pas toujours facilement.

Il y a donc un réel manque de confiance et de la suspicion envers toute action même positive provenant de la hiérarchie surtout quand il y a une restructuration.

Il est aussi possible de faire un screening général du personnel en remettant à chacun un questionnaire anonyme qu'il a la faculté de renvoyer au service de prévention en y indiquant s'il le désire ses coordonnées en vue d'un contact plus personnel.

Il existe des questionnaires d'analyse qui sont basés sur la grille de Leymann et qui peuvent être adaptés à chaque entreprise (un exemple trouve à l'annexe 1)

Il faut que ce questionnaire soit suffisamment précis, garantisse un anonymat total de son auteur et permette une identification réelle du risque ou des situations à risque.

Il existe en effet des secteurs d'activités et des situations très différentes selon que l'on soit travailleur sur une machine, chauffeur, employé administratif, employé dans la comptabilité, agent de guichet, contremaître, chef de bureau ou cadre.

Ce questionnaire devrait permettre d'analyser correctement les situations difficiles, les lieux de travail ou les tâches propres à conduire à des situations intenses de stress et de harcèlement moral, réel ou imaginé par la victime.

Il permettra d'identifier les personnes exposées.

Mais aussi de voir si celles-ci sont exposées à un risque inhérent à des collègues ou à des personnes extérieures; comme des clients habituellement agressifs.

### ***9.2.3 Analyser les données recueillies.***

Les premières données proviendront des plaintes déposées auprès de la hiérarchie et de la synthèse qui en sera faite.

La compilation des données du questionnaire permettra d'obtenir une image générale de l'entreprise et surtout de voir dans quels secteurs particuliers des situations explosives sont en train de germer ou sont en expansion.

Le stress et le mal-être pourront ainsi être examinés et leurs causes pourront être plus facilement déterminées; chef de service, lieu de travail, organisation du travail.

En fonction de ces données un plan de prévention et d'action pourra être établi. Les secteurs d'intervention des conseillers en prévention pourront être délimités plus précisément et surtout les endroits où il règne une urgence.

Il sera aussi possible de prévoir l'action à apporter et de planifier le nombre de conseillers en prévention qui devront intervenir

### ***9.2.4 Observer sur place***

On se rend compte de l'ambiance dans certains bureaux rien qu'en y entrant. Les gens ne se parlent pas, s'évitent, ne communiquent pas. Parfois simplement ce sont des éléments de décorations qui sont inexistantes où au contraire, on voit certaines images ou photos qui montrent une tentative éphémère d'évasion.

En restant quelques heures sur place il est possible de se rendre compte de la manière dont les gens communiquent entre eux, et de voir si certaines personnes sont systématiquement tenues à l'écart. C'est aussi l'occasion d'examiner les locaux, de voir s'il y règne une atmosphère agréable, s'ils sont bien entretenus, si on s'y sent bien, ou si au contraire ils devraient être adaptés pour que le personnel s'y sente plus à l'aise. Mettre des plantes vertes dans un bureau a parfois suffit à lui donner une âme tout à fait différente.

Si une nouvelle organisation de travail a été mise en place, analyser quelles en sont les conséquences sur le plan psychologique au niveau des travailleurs. N'y a-t-il pas risque d'augmentation du stress qui peut conduire à des phénomènes de harcèlement uniquement parce que le personnel est arrivé au maximum de ses capacités de résistance ?

Mais la personne qui commet les actes de violence peut elle-même être la source directe de situations dangereuses. Par exemple, lorsqu'elle le met au défit de travailler hors sécurité, de courir sur le bord d'un toit sur lequel il travaille sans protection ne négliger l'usage d'EPI qui retardent le travail.

Inversement, les actions menées dans le cadre de la sécurité du travail, de la protection de la santé des travailleurs peuvent avoir une influence favorable sur le climat de travail de sorte que toute forme de violence diminue.

Les résultats de l'analyse des risques sont intégrés dans un volet spécifique au plan global de prévention et, le cas échéant, au plan d'action annuel

Le plan global de prévention établit un programme pour atteindre un nombre d'objectifs à long terme, sur cinq ans, alors que le plan d'action annuel détermine les étapes qui seront mises en place, les actions qui seront entreprises pendant une année déterminée pour réaliser ces objectifs, en fait les mesures les plus urgentes à prendre.

L'analyse des risques est normalement menée avant que des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel ne surviennent.

Lorsque des travailleurs sont malgré tout victimes de tels faits, ces derniers doivent également être analysés.

Cette nouvelle analyse des risques doit permettre d'évaluer l'efficacité des mesures de prévention et d'identifier le cas échéant les nouvelles mesures de prévention appropriées à prendre.

Ces adaptations peuvent avoir trait à l'organisation de l'entreprise ou de l'institution, l'aménagement des lieux de travail, la révision des procédures appliquées, l'information et la formation des travailleurs.

Un autre instrument important sur base duquel l'employeur peut établir des mesures de prévention appropriées est le registre des faits de violence au travail.

Cette violence peut venir de personnes étrangères à la société dans les entreprises et institutions travaillant en contact avec le public. L'employeur est tenu de noter de façon systématique les déclarations des travailleurs qui estiment être victimes d'actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail, d'origine *externe* à l'entreprise ou l'institution.

Les déclarations enregistrées ne permettent pas seulement d'engager les procédures pour mettre fin au comportement répréhensible mais permettent également de définir la problématique et de prendre des mesures de prévention appropriées.

### **9.3 La sensibilisation**

Elle vise à faire prendre conscience de ce qui existe dans l'entreprise, et à la nécessité de mettre en place un plan d'action.

Les conséquences engendrées par le harcèlement analysées plus haut sont autant de motifs pour intervenir.

Que la hiérarchie soit au courant est une chose, mais il lui faudra franchir deux obstacles, l'un psychologique et l'autre économique

Le premier sera de ne plus se voiler la face et de vaincre le déni: *le harcèlement ça n'existe pas chez nous mais chez l'autre.*

Cette étape sera franchie par l'écoute des témoignages de ceux qui auront eu le courage de parler.

Ensuite, il devra agir, en allant jusqu'au bout de son raisonnement s'il veut éliminer ce type de comportement au sein de l'entreprise en se débarrassant de ceux qui adoptent ce genre de conduite.

En d'autres termes, une personne réputée compétente et qui donne d'excellents résultats mais qui terrorise ses collaborateurs sera-t-elle simplement déplacée, ou mise dehors ? La logique économique consistera à le garder et à se passer de la victime ou à déplacer l'agresseur à un autre endroit.

On fait croire à une résolution du problème, on continue d'obéir à une éthique qui aura l'allure d'une ruse sociale. Dans le cas d'un déplacement, le problème n'est pas résolu, il est simplement déplacé à un autre endroit.

### **9.4. la politique de prévention**

Sur base des résultats de l'analyse des risques, l'employeur déterminera quelles mesures de prévention concrètes doivent être prises.

Un plan d'action sera établi, dans une vue à long terme étalé sur plusieurs années.

Il établira un planning, en concertation avec le CCPT et dans le respect des délais impartis par la loi et des obligations qui y sont inscrites

Celles-ci découlent du manque quasi total d'infrastructure qui existe dans les entreprises. Elles peuvent paraître lourdes à mettre en place, mais il ne faut pas oublier qu'une fois établies, leur but est d'éviter des traumatismes.

Au moment de l'établissement de ces mesures, l'employeur doit tenir compte de la nature des activités et de la taille de l'entreprise les mesures seront différentes selon la taille et la disposition.

Les différentes mesures de prévention, éventuellement complétées par des mesures curatives, sont énumérées dans la loi et portent au minimum sur :

- **les aménagements matériels des lieux de travail** afin de prévenir la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- **la définition des moyens** mis à la disposition des victimes pour obtenir de l'aide et de la manière de s'adresser à la personne de confiance et au conseiller en prévention désignés pour les faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- **l'investigation rapide et en toute impartialité** des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- **l'accueil, l'aide et l'appui** requis aux victimes ;
- les mesures de **prise en charge** et de **remise au travail** des victimes ;
- les **obligations de la ligne hiérarchique** dans la prévention des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- **l'information et la formation** des travailleurs ;
- **l'information du CPPT**
- ...

La loi dispose en outre que l'employeur veille à ce que les travailleurs qui sont victimes d'actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail reçoivent un **soutien psychologique** approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés qui lui sont recommandés par le conseiller en prévention.

Dans la mesure où la structure de prévention est déterminante pour fixer les mesures de prévention appropriées, la désignation d'un conseiller en prévention, qui peut, le cas échéant, être assisté d'une personne de confiance, peut être considérée comme une mesure de prévention.

Les mesures de prévention précitées peuvent être classées en trois catégories. En premier lieu, il y a des mesures qui ont pour but de **prévenir le risque** (prévention primaire). Suivent les mesures qui ont pour but de **prévenir le dommage** (prévention secondaire). Et enfin les mesures qui ont pour but de **limiter le dommage** (prévention tertiaire). Lorsque la prévention échoue, des **mesures curatives** devront être prises.

## **9.5 le plan d'action**

Dans le plan annuel d'action il s'agira de mettre en œuvre la politique de prévention en commençant par les points les plus urgents qui peuvent ou doivent être réalisés immédiatement.

Après un tremblement de terre, on ne commence pas à construire l'hôpital, on s'occupe d'abord des blessés et on prend des mesures pour éviter des accidentés supplémentaires.

### ***9.5.1 Prévention primaire***

L'employeur après avoir déterminé quelles mesures doivent être prises pour prévenir les faits de violence au travail devra les mettre en œuvre.

Il s'agit des mesures suivantes :

- La désignation du conseiller en prévention et des éventuelles personnes de confiance ;
- La consultation des membres de la ligne hiérarchique et du comité pour la prévention et la protection au travail
- Les aménagements matériels des lieux de travail
- Les obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention
- L'information et la formation des travailleurs.

### **Obligation de disposer d'un conseiller en prévention spécialisé**

Un des points de la loi qui soulève problème est la désignation d'un conseiller spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail, de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail qui doit en outre disposer des connaissances, de l'expertise et des aptitudes nécessaires afin de pouvoir traiter cette problématique spécifique qui comme nous l'avons vu plus haut est très complexe.

Ce dernier ne se trouve pas particulièrement dans l'entreprise ce qui engendrera des coûts supplémentaires.

Le conseiller en prévention appartient selon le cas à un service interne ou externe pour la prévention et la protection au travail selon la taille de l'entreprise (plus ou moins de cinquante travailleurs).

Sa désignation, éventuellement assisté d'une ou même de plusieurs personnes de confiance, doit en tout cas obtenir l'aval du CPPT

Il est important que dans un tel domaine, les travailleurs aient une entière confiance dans la personne désignée. C'est pourquoi la loi prévoit que l'employeur doit obtenir l'accord préalable de l'ensemble des membres représentant les travailleurs au sein du Comité. S'il n'obtient pas cet accord, l'employeur doit faire appel à un conseiller en prévention d'un service externe pour la prévention et la protection au travail

Les professionnels de la psychiatrie, de la psychologie, des services sociaux ou des sciences infirmières insistent sur l'importance d'une aide le plus tôt possible pour éviter des séquelles graves, éprouvantes et invalidantes.

**Plus l'aide est rapide, plus elle sera efficace.**

Au niveau de l'entreprise ou de l'institution dans son ensemble, l'employeur doit définir le comportement et faire en sorte qu'on puisse en discuter librement, par exemple en donnant des informations et des formations aux travailleurs et aux membres du comité.

Cela implique que l'employeur détermine la meilleure manière de se faire aider dans la conception et l'application de sa politique de prévention. C'est toujours l'employeur qui fixe les moyens qu'il mettra en application... dans le respect de la loi. De plus, le comité pour la prévention et la protection au travail doit être associé étroitement à l'élaboration et à l'application des mesures.

Le travail même doit être organisé de façon telle que la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail puissent être évités.

Cela peut se réaliser par exemple par un aménagement matériel des lieux de travail qui d'une part garantisse un espace de liberté à chaque individu et d'autre part rende le

contrôle social possible. Il faut éviter une trop grande promiscuité mais aussi permettre que l'on puisse voir ce qui se passe dans l'entreprise.

Les membres de la ligne hiérarchique doivent, lors de l'organisation du travail, veiller à ce que les actes de violence soient évités et doivent pouvoir prendre le cas échéant des mesures lorsqu'ils constatent de tels actes

### ***9.5.2 Prévention secondaire***

Une deuxième série de mesures ont pour but d'éviter le dommage que peut occasionner la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Ces mesures impliquent donc une réaction **directe** sur les comportements précités de manière à les arrêter immédiatement.

Les mesures qui suivent vont dans ce sens :

- L'employeur doit déterminer les moyens dont dispose la victime pour obtenir de l'aide ;
- Il doit définir de quelle manière la victime peut joindre le conseiller en prévention compétent pour les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail ou, le cas échéant, la personne de confiance
- il doit veiller à ce qu'ait lieu une investigation rapide et en toute équité des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel qui se sont produits au travail
- Il doit prendre des mesures concernant l'accueil, l'aide et l'appui requis des victimes. Il s'agit principalement des procédures qui doivent être suivies lorsqu'un travailleur se plaint de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail et de la manière dont la victime peut être aidée au mieux.

L'élaboration et l'application de ces mesures demandent à nouveau une collaboration étroite entre l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique, les travailleurs, les conseillers en prévention et le comité pour la prévention et la protection au travail.

En outre, il importe de souligner que chaque travailleur doit connaître de manière individuelle ses droits et qu'il doit être en mesure d'en faire usage d'une façon effective. Dès lors, cela suppose que **l'employeur informe les travailleurs** des procédures qui sont d'application.

### ***9.5.3 Prévention tertiaire et mesures curatives***

Une troisième série de mesures a pour but de limiter le dommage causé par la violence au travail.  
Cette forme d'aide est une mesure curative.

Il peut s'agir de mesures à prendre en premier lieu pour gérer les cas déjà détectés.

En ayant au préalable veillé à ce que les travailleurs qui sont victimes d'actes de violence physique ou psychologique au travail reçoivent un soutien psychologique approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés, il s'agit de prendre des mesures de prise en charge et de remise au travail des victimes lorsqu'elles sont rétablies.

Pour la victime, il est en effet crucial de se sentir soutenue par son employeur

Ces mesures de prévention sont répertoriées dans un volet spécifique du plan global de prévention et, le cas échéant, dans le plan d'action annuel.

Elles doivent être régulièrement évaluées en tenant compte de l'analyse des risques qui a été effectuée à l'occasion des faits de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail dont certains travailleurs ont été victimes.

### **9.6 Information et formation relatives à la prévention et à la protection**

L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour que les travailleurs, les membres de la ligne hiérarchique et les membres du Comité disposent de toutes les informations utiles relatives :

- aux résultats de l'analyse de risques
- aux mesures de prévention applicables
- aux procédures qui sont instituées dans l'entreprise ou l'institution au bénéfice du travailleur qui estime être victime d'actes de violence ou de harcèlement.
- au droit pour le travailleur de faire acter une déclaration lorsqu'il estime être victime de violence ou de harcèlement de la part d'une personne externe à l'entreprise
- aux institutions et services spécialisés auxquels l'employeur fait appel et qui octroient un soutien psychologique aux travailleurs victimes d'actes de violence ou de harcèlement
- aux mesures prises suite à une plainte motivée
- à l'obligation de s'abstenir de tout acte de violence, de harcèlement moral ou sexuel

Tout travailleur qui fait appel au conseiller en prévention ou à la personne de confiance a le droit de connaître les suites qui ont été données à l'affaire engagée par lui.

Il n'y a là rien de nouveau dans la nouvelle loi, les prescriptions concernant l'information et la formation des travailleurs étaient déjà incluses dans la loi sur le bien-être. Le chapitre Vbis de la loi précise un certain nombre d'éléments qui sont spécifiques à la problématique de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail. Ce devoir d'information et de formation concerne aussi bien les éléments de prévention primaire, secondaire ou tertiaire que les éventuelles mesures curatives et s'étend à toutes les catégories de personnel de l'entreprise: les travailleurs et les membres de la ligne hiérarchique.

Il est ainsi possible d'impliquer tout le monde dans la politique de prévention. Cette information et cette formation doivent également être données aux membres du comité de sorte qu'ils puissent donner leurs avis et accords en connaissance de cause.

## **9.7 action**

Une fois toutes les mesures décidées et tout le personnel informé commence la mise en place de ces mesures, la première est une adaptation du Règlement de Travail

Les mesures de prévention doivent être reprises dans le règlement de travail. Cela permet d'informer les travailleurs sur leurs droits et leurs devoirs et à l'employeur d'obtenir plus facilement le respect des mesures imposées. Cela peut se faire selon la procédure simplifiée, ce qui implique que la consultation préalable du conseil d'entreprise n'est pas nécessaire et que la procédure d'institution ou de modification du règlement de travail lorsqu'il n'y a pas conseil d'entreprise ne doit pas non plus être suivie.

L'employeur peut en outre porter ces mesures à la connaissance des travailleurs par des moyens de communication supplémentaires (par exemple, par l'adoption d'une charte d'entreprise, le recours au courrier électronique ) qui peuvent être fixés, pour les employeurs du secteur privé, par convention collective du travail conclue au sein du Conseil national du travail et rendue obligatoire par arrêté royal.

C'est tout l'ensemble du personnel qui est concerné par l'action de lutte contre le harcèlement et qui a des obligations en effet bien qu'il revienne à l'employeur de mettre sur pied la politique de prévention, il n'est pas la seule partie concernée par cette politique.

Ci-dessous sont abordées de manière plus précise les obligations des membres de la ligne hiérarchique et des travailleurs.

### ***9.7.1 Membres de la ligne hiérarchique***

Les membres de la ligne hiérarchique, remplissent dans le cadre de la prévention du harcèlement moral le même rôle que dans le cadre de la politique de prévention générale.

Ce sont ces personnes qui exécutent la politique de l'employeur dans ce domaine chacune dans le cadre de leurs compétences et à leur niveau. Elles doivent dès lors faire des propositions et émettre des avis à l'employeur dans le cadre de l'élaboration et de l'application des mesures de prévention.

Dans le cadre de leurs tâches générales, elles peuvent soutenir la politique de l'employeur en :

- demandant à temps l'avis du conseiller en prévention
- contrôlant si les tâches ont été réparties de telle sorte qu'elles soient effectuées par des travailleurs ayant les compétences nécessaires et ayant reçu la formation et les instructions requises à cet effet
- surveillant le respect des instructions qui ont été données aux travailleurs en relation avec la prévention de la violence, du harcèlement moral ou sexuel au travail
- s'assurant que les travailleurs comprennent et mettent en pratique les informations qu'ils ont reçues.

### ***9.7.2 Travailleurs***

Le travailleur a les obligations suivantes :

- Il doit participer positivement à la politique de prévention mise en œuvre dans le cadre de la protection des travailleurs contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail
  - Il doit s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail
  - Il doit s'abstenir de tout usage abusif de la procédure de plainte.
- L'abus de la procédure de plainte est par ailleurs sanctionné par la loi

## **9.8 Suivi**

Il est bon, pour l'organisation, d'instaurer des réunions individuelles et de groupes pour les victimes avec des spécialistes de la relation d'aide aux victimes d'actes criminels ou encore avec des groupes communautaires d'entraide aux victimes de violence et auxquelles participent des cadres responsables des personnes affectées.

Il est aussi crucial d'enregistrer les cas de violence au travail pour ensuite mieux détecter les facteurs contributifs à cette violence dans l'organisation et évaluer l'efficacité des mesures existantes.

Tous les membres du personnel doivent savoir où et comment signaler des actes violents et proposer des solutions sans craindre des préjudices ou des sanctions.

Aucune gestion du retour et de la réadaptation au travail spécifique aux victimes et aux agresseurs n'est recensée dans la littérature.

Au Québec, les victimes d'actes de violence, criminels ou non, sont encadrées par le même processus de retour au travail et de réadaptation que pour les cas d'accidents de travail ou de maladies professionnelles, un projet de loi à l'étude va dans ce sens en Belgique également où l'incapacité de travail des victimes de harcèlement serait reconnue comme maladie professionnelle

## **9.9 Evaluation**

Comme pour n'importe quel risque, il importe de voir quels sont les résultats des mesures qui ont été prises, d'en faire l'évaluation.

La loi est là maintenant pour protéger les victimes. Le harceleur n'est donc plus à l'abri de représailles, tant au civil qu'au pénal ou de la part de sa hiérarchie qui est maintenant aussi légalement tenue d'intervenir

Il suffit de se reporter au chapitre plus haut où sont détaillées les prescriptions légales en matière de répression.

Il convient dès lors à l'entreprise de faire le nécessaire afin de prévenir les droits des victimes.

Dans un premier temps, les entreprises qui ont mis un système en route vont certainement voir affluer des plaintes, après avoir traité ces différents cas, le nombre devrait diminuer si les mesures sont efficaces

**C'est cette diminution qui permettra de contrôler l'efficacité des mesures.**

## 10. Conclusion

La seule solution au harcèlement réside dans l'éducation des générations futures, comme ça a été le cas pour les notions d'égalité entre hommes et femmes il y a pas si longtemps.

Pour l'immédiat, si ceux qui ont une responsabilité hiérarchique quelconque intervenaient dès l'ébauche d'un conflit, l'atmosphère serait plus respirable, mais il est plus facile de nier des évidences et de rester passif.

On constate souvent que la hiérarchie va dans le sens soit des plus nombreux, soit des plus forts, sans s'occuper le moins du monde de justice. La victime est déplacée, mutée, s'en va ou meurt ; le problème part avec elle.

Il arrive aussi que la hiérarchie fasse semblant de ne rien voir, ce qui lui évite d'avoir à régler le problème. La politique de l'autruche.

On se retrouve dans la même situation que dans le métro ou dans le train ou dans la rue quand une personne se fait agresser ou une femme violer et que tout le monde fait semblant de n'avoir rien vu, de peur de prendre un mauvais coup. C'est en niant sa responsabilité collective que les situations peuvent dégénérer. C'est en restant les témoins passifs devant de tels faits que notre société ira de plus en plus mal.

Tout le monde connaît cette anecdote:

"Quand on est venu arrêter le voisin qui était juif, je n'ai pas protesté car je ne suis pas juif. Quand on est venu arrêter un autre voisin qui était homosexuel, je n'ai pas protesté parce que je ne suis pas homosexuel. Quand on est venu arrêter le voisin communiste, je n'ai pas protesté car je ne suis pas communiste.....  
Quand on est venu m'arrêter, il n'y avait plus personne pour protester".

Il est temps de replacer l'homme et non pas le profit exclusif au centre de la société  
C'est l'homme qui fait le travail et pas le travail qui doit façonner l'homme.

Les ressources étaient anciennement le charbon, l'eau, le bois, le pétrole... aujourd'hui l'homme est une ressource.

On le formate aux besoins de l'entreprise qui l'emploi puis le jette, on le considère uniquement en fonction de sa puissance en kilojoules.

Autrefois, on parlait d'un responsable du personnel aujourd'hui on dit un manager DRH.

**Responsable** : il avait la responsabilité des hommes et femmes qu'il commandait, il était le garant de certaines valeurs, d'un certain respect et d'une certaine considération du travailleur

**Personnel** : c'est un être humain, pas une machine,

**Manager** : il commande

**Ressources humaines** : où est l'individu ?

Le monoxyde de carbone est un tueur silencieux,  
on y fait attention, on le détecte, on le combat.  
Le harcèlement est pareil au CO, il faut l'arrêter avant qu'il ne tue...



## **MEMOIRE DE CONSEILLER EN PREVENTION FORMATION PME LIEGE – HUY - WAREMME**

Rue du Château Massart, 70  
4000 LIEGE  
Tél. ++32-(0) 4 229 84 00

Auteur :  
**Marc Poelmans**  
Formation  
Conseiller en Prévention  
Niveau II  
**2002-2003**

Directeur de mémoire:  
**Pierrette Cahay-André**  
Députée Fédérale  
Membre de la Commission des  
Affaires Sociales de la Chambre  
Graduée en Sciences Sociales du Travail

# **La violence sans violence**

**le harcèlement psychologique au travail**

## **Annexes**

- 1 modèle de formulaire d'enquête interne
- 2 cas vécus
- 3 discours de Madame Onckelinx Ministre de l'Emploi et du Travail
- 4 la proposition de loi émise au Sénat
- 5 l'avis des syndicats, CGSP, CSC, CGSLB
- 6 l'avis des patrons
- 7 la loi du 4/8/1996, le nouveau texte de loi adopté
- 8 la loi modifiant le Code judiciaire et l'art 442bis du Code Pénal
- 9 bibliographie

**Les outils de diagnostic des risques psychosociaux liés au travail sont nombreux.  
le formulaire ci-dessous a été téléchargé sur le site présenté par le WOCCQ**  
( Working Conditions and Control). [www.woccq.be](http://www.woccq.be)

**Aux 80 questions originales ont été rajoutées des questions plus spécifiques relatives au harcèlement.**

Questionnaire, qui est une méthode belge de diagnostic des risques psychosociaux, et du stress en particulier.

Le questionnaire original a été élaboré et validé par le Service de Psychologie du Travail et des Entreprises de l'Université de Liège en collaboration avec, l'Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn) de l'Université Catholique de Leuven, et l'ISW - Instituut voor Stress en Werk , afin de valider la version néerlandaise du questionnaire et d'assurer sa diffusion dans le Nord du pays. Le Service de Psychologie sociale des groupes et des organisations de l'Université de Liège ainsi que le Cites Prévert - Centre d'Informations, d'Etudes et de Thérapeutiques sur le stress sont également associés à la diffusion de la méthode. Le WOCCQ bénéficie par ailleurs du soutien du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail et du Fonds Social Européen dans sa phase de diffusion et de promotion en Belgique.

UNIVERSITE DE LIEGE FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION  
**PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ENTREPRISES**

### QUESTIONNAIRE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL (WOCCQ)

**CONSIGNE :** Lisez chaque phrase attentivement et répondez de manière spontanée.

**Pour chaque phrase, entourez le numéro qui correspond le mieux à votre situation de travail.**

Entourez **1** si la phrase ne s'applique **jamais ou rarement** à votre travail.

Entourez **2** si la phrase s'applique **de temps en temps** à votre travail.

Entourez **3** si la phrase s'applique **régulièrement** à votre travail.

Entourez **4** si la phrase s'applique **presque toujours ou toujours** à votre travail.

Merci pour votre collaboration.

1.	Je participe aux prises de décisions qui concernent directement mes tâches	1	2	3	4
2.	Je sais exactement ce que mes collègues attendent de moi dans le travail	1	2	3	4
3.	Je suis exposé(e) à des 'agressions'	1	2	3	4
4.	Je connais mon plan de travail suffisamment à l'avance	1	2	3	4
5.	Je dois travailler vraiment très intensément et sans relâche	1	2	3	4
6.	Je peux déterminer moi-même quand une opération doit être exécutée	1	2	3	4
7.	Je travaille à un niveau qui ne correspond pas à mon niveau de compétence	1	2	3	4
8.	S'il y a un incident, je parviens à réorganiser le travail de manière satisfaisante	1	2	3	4
9.	Je peux sans inconvénient quitter ma tâche pendant quelques instants	1	2	3	4
10.	Je peux adapter mon rythme de travail à mon gré	1	2	3	4
11.	Mon travail m'empêche de développer mes connaissances et compétences particulières	1	2	3	4
12.	Je sais distinguer clairement ce qui est de ma responsabilité et ce qui ne l'est pas	1	2	3	4
13.	Toute erreur dans mon travail peut mettre la vie des autres en danger	1	2	3	4
14.	Je décide moi-même quand je souhaite prendre mes jours de congé	1	2	3	4
15.	Je termine le travail chez moi par manque de temps	1	2	3	4
16.	Je dois mettre en oeuvre un degré de savoir-faire qui dépasse mes qualifications	1	2	3	4
17.	L'évaluation régulière qui est faite de mon travail me permet de mieux m'ajuster aux attentes de l'organisation	1	2	3	4
18.	Je bénéficie d'une stabilité d'emploi	1	2	3	4

19.	Des événements imprévus m'empêchent de mener mon travail à bien, comme prévu	1	2	3	4
20.	Je peux me ménager des plages de temps à moi	1	2	3	4
21.	Je dois continuer à me former pour rester performant	1	2	3	4
22.	Je dispose d'une description claire de ma tâche	1	2	3	4
23.	Je peux influencer l'avenir d'autres collègues	1	2	3	4
24.	Je ne parviens pas à mener de front des tâches qui devraient toutes être réalisées en même temps	1	2	3	4
25.	Je fais des heures supplémentaires lorsqu'il y a un travail urgent à terminer dans un bref délai	1	2	3	4
26.	Je rencontre des difficultés parce que mon travail est devenu plus complexe au fil du temps	1	2	3	4
27.	Les circonstances ne me permettent pas d'appliquer la procédure de travail normale	1	2	3	4
28.	Toute erreur dans mon travail peut entraîner des pertes de matériel ou d'équipements coûteux	1	2	3	4
29.	Je connais à l'avance la procédure de travail à appliquer lorsqu'une nouvelle tâche m'incombe	1	2	3	4
30.	Je dois travailler très vite étant donné le peu de temps dont je dispose	1	2	3	4
31.	Mes chefs me guident si j'ai des difficultés	1	2	3	4
32.	J'ai mon mot à dire sur la façon dont le travail doit être effectué	1	2	3	4
33.	Je peux agir sur l'éclairage de mon lieu de travail	1	2	3	4
34.	Je peux prévoir, dès le matin, la manière selon laquelle la journée va se dérouler	1	2	3	4
35.	Je peux facilement prendre une pause	1	2	3	4
36.	Mes collègues m'aident lorsque j'ai un problème	1	2	3	4
37.	Je reçois des ordres contradictoires	1	2	3	4
38.	Je subis un niveau de bruit trop élevé	1	2	3	4
39.	Le travail n'est pas réparti équitablement au sein de mon équipe	1	2	3	4
40.	J'ai des horaires compatibles avec la vie familiale	1	2	3	4
41.	Je sais où trouver les informations nécessaires pour exécuter mon travail ou prendre une décision	1	2	3	4
42.	Je suis en conflit avec mes chefs	1	2	3	4
43.	Je subis un niveau d'humidité trop élevé	1	2	3	4
44.	Je manque de consignes claires sur la manière de travailler	1	2	3	4
45.	Je vois le travail s'amonceler sans pouvoir résorber le retard	1	2	3	4
46.	Je suis tiraillé(e) entre des personnes ayant des attentes différentes par rapport à mon travail	1	2	3	4
47.	Je suis incommodé(e) par la poussière de mon environnement de travail	1	2	3	4
48.	On m'impose des procédures strictes de travail	1	2	3	4
49.	Mes collègues dépendent du rythme auquel je travaille	1	2	3	4
50.	Des relations tendues avec mes collègues gênent l'accomplissement de la tâche	1	2	3	4
51.	Je subis des températures extrêmes sur mon lieu de travail	1	2	3	4
52.	Mon travail est réparti équitablement tout au long de l'année	1	2	3	4
53.	Je suis indépendante du rythme auquel travaillent mes collègues	1	2	3	4
54.	On m'affecte des tâches qui ne relèvent pas de ma fonction	1	2	3	4
55.	Je suis incommodé(e) par la présence d'odeurs désagréables	1	2	3	4
56.	Je dois me coordonner étroitement avec mes collègues pour atteindre les objectifs fixés	1	2	3	4
57.	Je dois exécuter plusieurs tâches en même temps	1	2	3	4
58.	Les autres ne se rendent pas compte de ce que je fais réellement	1	2	3	4
59.	Je suis exposé(e) à des risques chimiques	1	2	3	4
60.	Je suis débordé(e) par tout ce que j'ai à faire	1	2	3	4

61.	Je suis en accord avec les opinions et principes généraux de l'organisation	1	2	3	4
62.	Je suis exposé(e) à des radiations dangereuses pour la santé	1	2	3	4
63.	Ma surcharge de travail m'empêche de faire un travail de qualité	1	2	3	4
64.	Je dispose du matériel nécessaire pour mener à bien mon travail	1	2	3	4
65.	Je me trouve dans des situations où les risques d'accidents de travail sont faibles	1	2	3	4
66.	Mon niveau de rémunération est trop faible par rapport aux services que je rends	1	2	3	4
67.	Je peux prendre des dispositions pour diminuer la pénibilité de mon travail	1	2	3	4
68.	Mes contraintes professionnelles influencent négativement la qualité de ma vie familiale	1	2	3	4
69.	J'ai mon mot à dire dans l'agencement du poste de travail	1	2	3	4
<b>Dans quelle mesure pensez-vous aux idées présentées ci-dessous?</b>					
70.	Je crois en l'avenir de mon métier.	1	2	3	4
71.	En joignant les efforts de tous, on peut encore influencer l'évolution du marché du travail.	1	2	3	4
72.	Je plains les jeunes d'être jeunes aujourd'hui.	1	2	3	4
73.	Il y a de moins en moins d'emplois et on n'y peut rien	1	2	3	4
74.	J'attends avec impatience l'âge de la retraite.	1	2	3	4
75.	J'ai l'impression d'avoir réussi ma vie professionnelle.	1	2	3	4
76.	J'ai confiance en la société.	1	2	3	4
77.	J'ai envie de tout plaquer et de partir ailleurs	1	2	3	4
78.	Avec le temps, je parviens à résoudre tous les problèmes que je rencontre dans le travail.	1	2	3	4
79.	J'ai l'impression que le travail ne cesse de se dégrader, à tout point de vue.	1	2	3	4
80.	Je me sens le jouet des circonstances	1	2	3	4
Ambiance et comportement au travail					
81.	Je suis satisfait de l'ambiance en général au sein de ma société	1	2	3	4
82.	Je suis satisfait de l'ambiance au poste de travail ou je suis affecté	1	2	3	4
83.	Avez-vous l'impression d'être constamment épié(e), surveillé(e)	1	2	3	4
84.	Vous sentez-vous victime de harcèlement moral	1	2	3	4
85.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de harcèlement sexuel ?	1	2	3	4
86.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de harcèlement moral ?	1	2	3	4
87.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de propos déplacés ?	1	2	3	4
88.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de propos injurieux ?	1	2	3	4
89.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de tentative d'intimidation ?	1	2	3	4
90.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de violence ?	1	2	3	4
91.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail d'agression physique ?	1	2	3	4
92.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de propos racistes ?	1	2	3	4
93.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de discrimination sexuelle ?	1	2	3	4
94.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de discrimination religieuse ?	1	2	3	4
95.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de discrimination due à un handicap ?	1	2	3	4
96.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de harcèlement de la part d'un supérieur ?	1	2	3	4
97.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de harcèlement de la part d'un collègue de même niveau ?	1	2	3	4
98.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de harcèlement de la part d'un subordonné ?	1	2	3	4
99.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de harcèlement par plusieurs personnes ?	1	2	3	4
100.	Avez-vous déjà été victime sur votre lieu de travail de harcèlement de la part de quelqu'un d'extérieur à la société ? (client, fournisseurs, livreur, ...)	1	2	3	4

<b>Si vous étiez victime de harcèlement moral ou sexuel sur votre lieu de travail sauriez vous:</b>			
Biffer la mention inutile			
101.	A qui vous adresser sur le lieu de travail en tant que personne de confiance ?	Oui	Non
102.	A qui vous adresser en dehors du lieu de travail en tant que personne de confiance ?	Oui	Non
103.	Comment entrer en contact avec la/les bonnes(s) personnes(s) ?	Oui	Non
104.	Quelles seraient les conséquences pour toutes les personnes concernées ?	Oui	Non
En tant que victime de harcèlement moral ou sexuel qu'attendez-vous ?			
105.	Un soutien psychologique	Oui	Non
106.	La reconnaissance comme victime	Oui	Non
107.	Des excuses de l'agresseur	Oui	Non
108.	Une punition de l'agresseur	Oui	Non
109.	Une condamnation judiciaire de l'agresseur	Oui	Non
110.	Un déplacement de l'agresseur dans un autre service	Oui	non
111.	Le licenciement de l'agresseur	Oui	Non
112.	Une réparation ou un dédommagement financier	Oui	Non
113.	Une réintégration dans votre service initial	Oui	Non
114.	Une réintégration dans un autre service de l'entreprise	Oui	Non
115.	Un changement d'orientation professionnelle dans une autre entreprise	Oui	Non
116.	Pensez-vous que tout peut s'arranger ?	Oui	Non
117.	Pensez-vous que vous garderez des séquelles ?	Oui	Non
118.	Avez-vous confiance en votre hiérarchie ?	Oui	Non
119.	Avez-vous confiance en vos collègues de travail ?	Oui	Non
120.	Avez-vous confiance en vous ?	Oui	Non

### Situations problèmes

Dans le cadre de votre travail, citez trois 'situations problématiques' que vous rencontrez.

Pour chaque situation décrite, indiquez

- le degré de stress généralement ressenti selon l'échelle suivante :

pas du tout (1), un peu (2), moyennement (3), beaucoup (4),

- la fréquence à laquelle la situation problématique se produit sur l'échelle suivante :

rarement (1), parfois (2), régulièrement (3), toujours ou presque toujours (4).

1	Degré de stress ressenti	1	2	3	4
	Fréquence	1	2	3	4
2	Degré de stress ressenti	1	2	3	4
	Fréquence	1	2	3	4
3	Degré de stress ressenti	1	2	3	4
	Fréquence	1	2	3	4

## 2.1 BEATRICE

### harcèlement vertical

Béatrice habite en France et avait laissé un message sur un forum Internet, une sorte de bouteille jetée à la mer. En fait dans son message elle pensait qu'elle entrerait dans un processus de harcèlement et voulait des renseignements sur le sujet

Comme c'était le dernier arrivé, j'y avais répondu, en lui donnant quelques conseils et quelques informations pratiques pour gérer sa situation. Il s'agit d'un cas de harcèlement descendant..

Je lui avais conseillé d'avertir immédiatement sa hiérarchie et de demander une entrevue afin d'enrayer le mécanisme et de noter tous les éléments perturbants afin de constituer un dossier

Elle intervint directement auprès de la direction, en vain, puisque celle-ci n'adopte pas l'attitude qui convient, on lui montre de la compassion, mais on ne lui offre pas une vraie solution.

Voici quelques échanges de courrier qui ont eu lieu. Nous ne nous sommes jamais vus, mais j'ai senti que le simple fait de se sentir épaulée par quelqu'un qui connaissait ce genre de situation lui avait rendu un peu d'aplomb, malheureusement sans arriver à une solution. Elle a aussi pris l'habitude de tout noter

**On notera immédiatement que dans son cas, comme dans tous les cas, il importe de trouver une écoute auprès de quelqu'un qui connaît bien le problème et qui est capable d'empathie, les victimes, on a besoin d'une écoute bien plus que d'un psychiatre.**

Message du 05/06/2002 20:00

De : Béatrice  
A : marc  
Objet : Re: Bonne M...

Cher Marc,

Les personnes qui seront amenées à travailler avec vous en auront de la chance ! que ce soit vos employés, vos clients, vos partenaires ... Il est extrêmement rare de voir quelqu'un qui croit vraiment en de bonnes relations humaines, et qui comprenne qu'elles sont indispensables pour que chacun donne le meilleur de lui-même au travail, et par-là, soit le plus productif possible.

C'est rassurant, et ça me motive encore plus ce matin pour repartir au travail ... je n'en avais pas envie, grâce à votre impulsion positive que je viens de lire, je vais y arriver. Merci !

...

Je vous fais de grosses bises, et me permettrai de vous donner de mes nouvelles de temps en temps.

Sachez que vous vous êtes fait une amie. Peut-être aurez-vous un jour avec votre épouse l'occasion de venir sur Paris ? Prévenez-moi si c'est le cas, OK ?

Bises  
Béa

PS : Et oui, je lui souris à cet idiot ! Hier matin, je me suis un peu foutue de sa gueule gentiment. Il vient dans le bureau, me dit "ça va mieux ?" Et là je réponds "non ça ne va pas mieux". "Ah bon, et pourquoi" dit-il d'un air surpris. Et moi du même air avec un petit sourire narquois "Comment P. ? Vous ne vous en doutez pas ? Réfléchissez bien, vous allez finir par trouver ...". Ca l'a fait mariner un peu avant notre rdv de l'après-midi.

---

From: "Béatrice"  
To: marc.  
Sent: Thursday, November 21, 2002 3:19 PM

Cher Marc,

Je ne pensais pas vous réécrire, j'espère que je ne vous dérange pas trop. Je me trouve à nouveau en congé maladie pour 1 semaine cette fois et j'en ai vraiment très très marre de mon chef. Il est carrément insupportable ! en + ma santé s'en ressent (beaucoup de tension artérielle) et je suis constamment oppressée sur la poitrine.

J'aimerais beaucoup avoir votre avis, après lecture de la pièce jointe au format Word, qui décrit ce que je viens de vivre dernièrement. Non pas que ça n'ait pas cessé entre ce dernier message du mois de juin et aujourd'hui mais, je ne sais pas, peut-être que j'encaissais mieux car j'étais en meilleure santé, mais dans l'ensemble les crises de colère, la culpabilisation et la non communication (verbale tout du moins, puisque je le relance par e-mails afin d'avoir les

réponses nécessaires) a continué tout le temps, au moins 2 fois par semaine ...

Je vous fais une grosse bise et espère vous lire, très bientôt.

Une assistante de direction au bout du rouleau

Béatrice

---

From: marc

To: Béatrice

Sent: Thursday, November 21, 2002 13:31 PM

Voici quelques éléments qui vous donneront une base pour vous défendre

Toutefois, je pense qu'il est plus qu'utile que vous consigniez par écrit les griefs que vous avez à l'encontre de votre supérieur et que vous les transmettiez au PDG avec lequel vous avez eu un contact, en lui demandant de vous répondre, en lui demandant son avis et par exemple quelle solution il envisage.

Signalez éventuellement que vu les circonstances, il est utile qu'un contact par écrit soit maintenu, en insistant sur le fait qu'en cas de dérapage on pourra ainsi se rendre compte qu'il est intervenu et que ça dégagerait sa responsabilité.

Montrez-lui qu'il a tout intérêt à s'impliquer.

S'il s'abstient, recommencez la procédure par recommandé cette fois, il verra que vous prenez la chose très à cœur et que vous ne vous laisserez pas faire.

A titre d'exemple, vous trouverez en format word annexé, les réponses (cote obtenue 40/50) que je viens de rentrer mardi dernier dans le cadre de mes examens de conseiller en prévention.

L'objet d'une question est d'arriver à convaincre l'employeur de mettre en place un système de prévention, vous pouvez librement vous inspirer de mes réponses

Voici aussi des liens que je viens de trouver, j'ai lu "en diagonale" mais je pense que vous avez ce qui vous est nécessaire, textes de loi, et aussi manière de réagir selon ce qui existe en France.

Je vous ai mis aussi un texte en format pdf qui provient de notre Ministère de l'Emploi et du Travail

...

Bon courage, et maintenez le contact

Je sais par expérience que c'est difficile d'en parler à son entourage mais que ça fait un bien fou de pouvoir le faire avec quelqu'un et qu'on sent tout de suite la pression retomber.

<http://perso.wanadoo.fr/cftc-manpower/harcelement-moral.htm>

<http://212.11.59.65/gazette/gazette2000/articles/harc8.htm>

[http://cnt-ait.info/article.php3?id\\_article=456](http://cnt-ait.info/article.php3?id_article=456)

<http://www.harcelement.org/article69.html>

Marc

---

Bonjour Béatrice

Je fais une réponse un peu rapide, parce que je suis occupé à un autre dossier...

Mais dans l'urgence, je ne peux pas vous laisser tomber

Je viens de lire l'annexe.

Très bien, continuez à tout noter.

Mieux qu'un e-mail, il faut maintenant monter d'un cran

Faites maintenant part des griefs à votre patron en, lui rappelant par **recommandé postal** les termes de votre dernier entretien et ce qu'il en a conclu.

Il aura ainsi une trace écrite qu'il ne pourra pas contester et vous une pièce "officielle" dans votre dossier.

Faites y part de votre état de santé et indiquez qu'il est consécutif à un harcèlement, mentionnez exactement les faits, sans animosité, sans passion, simplement. Rappeler exactement les faits, dates et heures, il comprendra ainsi que vous avez un dossier sérieux, faites aussi part du renvoi de l'autre secrétaire, n'était-ce pas une première victime ? Faites allusion à un témoignage possible de sa part, elle ne risque rien puisqu'elle n'est plus là.

Ajoutez-y une allusion à la directive européenne concernant le harcèlement moral et sur la mauvaise publicité que cela pourrait donner à son entreprise si de telles choses venaient à être connues.

Cette directive doit être versée dans la législation française comme c'est le cas en Belgique, essayez de trouver de quelle loi il s'agit, de toute façon il existe une loi française qui réprime ce genre de comportement.

En Belgique, cette loi, en application depuis juillet, prévoit une protection contre le licenciement, mais je ne sais pas si cette disposition provient de la directive CEE ou d'une adaptation belge, je vérifierai.

Faites-y allusion, sans menace (pas encore), cette directive prévoit que l'entreprise **doit** prendre des dispositions pour combattre ce type de comportement.

Demandez également conseil à votre organisation syndicale ou au conseiller en prévention de votre entreprise ou éventuellement à un service d'assistance aux victimes (ou les prud'hommes, je crois que c'est le terme utilisé chez vous)  
Courage  
A Bientôt

Marc

-----  
Message du 21/11/2002 20:00

De : Béatrice

A : marc

Merci, merci, merci. Que dire de plus ? Vous êtes génial !

Néanmoins en ce qui concerne ma situation personnelle, je ne pense pas que ce soit une bonne idée d'envoyer mes écrits au PDG car il a été humain, gentil, m'a écouté c'est vrai, mais a donné raison à P. sur un point qui me paraît moi inacceptable, ainsi qu'à mes collègues (un coup de fil d'un concurrent/partenaire que je n'aurais soi-disant pas du passer à une personne - c'est la personne elle-même qui me l'a demandé - mais où j'aurais du signaler simplement l'absence de mon chef et lui dire qu'on la rappellerait) : personne n'était au courant, ni la personne à qui l'appelant à demander à parler, ni moi, ni la personne à qui j'ai passé l'appel. Le PDG a cependant maintenu que j'avais fait "une grave erreur" ... Ca me fait doucement rigoler ...

**J'espérais ne pas arriver à ces extrémités, et honnêtement, je ne vois pas comment je pourrais faire changer les choses pour moi puisque même le PDG soutient la personne qui me harcèle, bien qu'il lui ait demandé de se calmer, et bien qu'il ait proposé une "autre solution éventuelle, telle qu'un changement de service" ... \***

Merci pour tout. C'est vrai que même si ça ne m'apporte pas pour l'instant d'amélioration concrète, vous m'avez fourni beaucoup d'éléments pour essayer d'avancer sur le sujet et savoir me défendre, c'est important.

Je vous embrasse. Donnez-moi de vos nouvelles

Béa

**\* C'est la réaction la plus fréquente de la part d'une direction**

### **Les notes que Béatrice prend afin de ne rien oublier une manière pour la victime de préparer sa défense, une manière aussi de continuer à vivre et à lutter.**

PP en déplacement du lundi 18 au jeudi 21/11/2002

18/11/02

Je le rappelle suite à sa demande. Il me dit qu'ils sont encore à la gare, qu'il y a une grève de l'Eurostar et qu'ils ne savent pas quand ils vont pouvoir partir. Me demande de prévenir qui de droit à Londres. Ce que je fais. **Me dit que j'aurais pu mieux faire mon boulot** (me renseigner au sujet des grèves ...).

Je le rappelle un peu plus tard pour lui dire que j'ai prévenu qu'ils seraient en retard (arrivée pas avant 13 h 00 au rdv), et que vendredi dernier, aucune grève n'était annoncée nulle part (d'ailleurs je le lui avais dit par e.mail vendredi, même que la fille de l'agence de voyages l'avait pris et qu'elle n'avait entendu parler de rien, qu'il n'y avait rien sur Amadeus non plus ...). Je lui dit que S. en a entendu seulement parler aux infos de ce matin 18/11 (V. l'a entendu hier soir, 17/11 aux infos) mais qu'**en aucun cas je n'aurais pu le prévoir vendredi**. Je lui dis aussi qu'il serait mieux qu'ils prennent l'avion car il n'y a aucune news de la Snfc et aucun prochain départ annoncé. Il me dit OK.

Je me renseigne auprès de CWT, lui fait faire un e.ticketing (billet électronique à retirer directement à l'enregistrement à l'aéroport), le rappelle pour lui donner le n° de vol, les horaires ...

19/11/02

Il appelle en fin de matinée, je lui fais part de tous les mails que je lui ai fait suivre, et notamment d'un appel téléphonique de Mr X de la société T.I. qui voulait lui parler et qui constatant son absence, a demandé à parler à D. Je lui ai passé D. avec qui il s'est entretenu. (D. lui a d'ailleurs envoyé un compte-rendu de cette conversation). Il me coupe la parole pour me dire : "**Vous n'auriez pas dû faire ça ! V. ne voulait pas qu'il parle à quelqu'un d'autre qu'à lui ou à moi !**". Je lui dis que **n'étant pas au courant, je ne pouvais pas le deviner et qu'il aurait dû m'en informer s'il ne voulait pas que ce genre de "gaffe" arrive.** "

*D. m'a précisé par la suite, que lui non plus ne savait pas que les relations étaient tendues avec la société T.I. et que ce n'était ni sa faute, ni la mienne, puisque nous n'étions pas au courant ...*

20/11/02

M'a appelé 3 fois ce matin-là. Toutes les fois de très mauvaise humeur, *m'aboyant ce qu'il voulait que je fasse.*

**Première fois** : me demande d'organiser une conférence téléphonique entre lui, M et C. Je ne trouve pas M.. Je trouve C. , lui dis que P. veut leur parler à lui et à M en même temps ; il me dit que M. est justement dans son bureau en ce moment même. Je lui dis que je rappelle P. et que je le lui passe pour qu'ils aient leur conversation à 3 ; ce que je fais.

**Deuxième fois** : Me demande d'appeler Mr N. de la société T et pareil, de faire une conférence téléphonique entre lui-même, M et Mr N. J'appelle Mr N. qui est très occupé et ne peut lui parler "qu'une minute et demie ... ". Je le lui passe en le lui précisant, mais sans chercher à joindre M puisque cette personne était pressée.

**Troisième fois** : me rappelle et me demande si quand il a parlé à C., M. était aussi présent. Je lui dis que " Oui, bien sûr puisqu'ils étaient tous les 2 dans le bureau de C. ".

Ensuite me demande si M. était aussi présent lors de la conversation avec Mr N. de la société T.. Je lui dis que non et *me fait " engueuler ", parce que M. n'a pas participé à la conversation, sans pouvoir placer une parole puisqu'il raccroche presque immédiatement.*

*Je le rappelle peu après pour lui exprimer mon mécontentement face à son comportement très agressif et aussi pour lui expliquer ce qu'il ne m'a pas laissé le temps de dire, à savoir que Mr N. " m'avait dit qu'il était pressé, n'avait qu'une minute et demie à lui accorder, qu'il pouvait tout de même lui parler mais rien qu'un instant ", que je le lui ai donc passé de suite, sans chercher à joindre M, pour ne pas faire perdre plus de temps à ce monsieur (pensant ainsi faire preuve de politesse vis-à-vis de mon interlocuteur, qui plus est, un client) . Il me hurle alors " qu'il lui a parlé 20 minutes !!! " (comment pouvais-je le prévoir ?) et qu'il me demande simplement de faire mon boulot ! "*

A ce moment-là, je me sens vraiment très désorientée, et je demande un entretien individuel par e.mail à V., le PDG, afin de lui exposer le comportement inadmissible de P. Ce qu'il m'accorde presque immédiatement.

Entretien avec V.

Il se montre assez humain, compréhensif. Je suis là, devant lui, les yeux larmoyants, incapable de contrôler mon émotion mais quand même apte à lui exposer clairement ce qu'il se passe.

Je lui dis que je n'en peux vraiment plus, que je suis fatiguée, stressée et que je craque nerveusement car la vie de bureau avec P. est insupportable. Je lui expose les coups de fils de ce début de semaine, l'attitude très agressive de P. ..., sa manie de me culpabiliser à outrance sur des petites choses sans importance, sa façon de se défouler sur moi "lorsqu'il a des contrariétés dans son travail, que tout ne marche pas comme il le veut, du moins je le suppose." Et plus que tout, sa mauvaise foi.

Il me dit alors que " l'on pourrait peut-être envisager un changement de service. ", me demande si je parle anglais ! et que " après tout, ça n'aurait rien de déshonorant que de changer, d'évoluer dans l'entreprise ". Ce à quoi je réponds que je ne suis pas contre et qu'à mon goût je ne parle pas assez anglais dans ma fonction actuelle (je ne le lui dis pas mais je vois très bien ce qu'il a en tête et ça ne m'enchant pas. J'ai tellement P. en horreur que la seule solution pour moi maintenant c'est ... de changer de société !).

Sur les petites choses sans importance, il me demande un exemple et il me vient à l'esprit le coup de fil d'hier de Mr X de la société T.I. et là V. me dit qu'effectivement j'ai fait une " grave erreur ". Je me défends en disant que je n'étais pas au courant, et il me dit alors que P. ne *pouvait* pas me le dire, et que de plus cela datait d'hier (du 19/11), que la société T.I. étant un de nos concurrents, et qu'il comprenait qu'il ne soit pas content. Il aurait fallu faire plus attention, me répète que j'ai fait une grave erreur, que j'aurais simplement dû prendre l'appel et dire à Mr X. qu'on le rappellerait. J'ajoute alors que nous travaillons souvent dans l'urgence, que des sociétés ayant la même activité que nous, nous en avons souvent au téléphone et qu'il arrive fréquemment que si P. est absent, on me demande à parler à quelqu'un d'autre qui est au courant. Il dit qu'il faut savoir démêler ce qui est important de ce qui ne l'est pas, " vous savez que T.I. est un de nos concurrents ... ".

Il maintient donc fermement sa position et ajoute que d'ailleurs, I., sa précédente assistante, avait pris ce type d'initiative et qu'elle avait été licenciée " entre autres, à cause de ça " ...

*Quant à moi, cela ne m'empêche pas de penser que décidément, cela reste une chose sans importance et qu'il exagère !*

Il dévie le sujet en me faisant gentiment remarquer que je suis d'un tempérament susceptible et me demande si je le sais ! Je lui réponds que je l'admets, que moi je ne fais pas preuve de mauvaise foi contrairement à P., mais aussi que

cette susceptibilité est exacerbée par ce comportement abusif et répétitif qui dure, en gros, depuis que j'ai commencé à travailler avec P. il y a un an et demi.

Il se fait alors la réflexion à voix haute " comment se fait-il que F. (l'ancienne assistante de P.) ait tenu aussi longtemps ... ". Je rétorque alors qu'à mon avis, son changement de service est dû aux mêmes difficultés que celles que je rencontre, qu'elle n'en pouvait certainement plus. Il fait la moue ... (me montrant par-là qu'il pense que je n'ai pas raison, du moins c'est comme cela que je l'interprète).

Il admet à son tour que P. n'est pas évident à gérer et que " c'est vrai qu'il fait souvent preuve de mauvaise foi " mais que " dans l'ensemble, ce n'est pas un mauvais homme ! ".

Un coup de fil l'interrompt, il doit sortir pour déjeuner dans 5 minutes ...

Il conclue en disant que néanmoins, il faut savoir rester correct dans le travail et que P. ne doit pas me parler de la sorte, et qu'il va lui en parler. Qu'il est au courant qu'il " y avait eu une grosse alerte il y a quelques mois " et qu'il va voir si l'on peut encore " donner une chance au couple PP/BG ! " (là, j'ai bien failli répliquer que je n'étais pas mariée avec lui !). Il ajoute encore qu'il n'a pas " besoin de ça en ce moment " mais qu'il comprend que " ce genre de comportement ne peut en aucun cas rendre le personnel dynamique, motivé et productif".

J'ai lu quelque part que : " Ne pas donner les moyens de travailler à une personne consciencieuse est une façon efficace, si cela est fait subtilement, de lui démontrer qu'elle est nulle et incompétente. Elle finit par le croire puisque, effectivement, elle ne réussit plus à faire son travail correctement. "

Et, si j'analyse bien ce qu'il dit, l'assistante de P. ne doit prendre aucune initiative !

Pourtant, si je n'en avais pris, des initiatives, il y a beaucoup de choses qui ne se seraient pas encore réalisées si j'avais attendu son autorisation. D'un côté, il veut du personnel " proactif mais pas trop ", motivé et dynamique, mais de l'autre, il donne raison à P. sur ce point et trouve que j'ai mal agi.

Alors que tous les jours, P fait de la rétention d'informations et a pris l'habitude de ne plus du tout me parler des affaires en cours. C'est moi au contraire qui lui prouve ma motivation et mon désir de communiquer en le relançant par e.mails, en lui posant des questions ... Il y a vraiment quelque chose qui n'est pas logique !

## 2.2 Francis harcèlement en cascade

Francis travaille dans une administration publique.

Lors d'un changement de grade, son évaluation est mauvaise après sa période de stage et on veut mettre fin à son utilisation.

Il réclame car en fait durant toute cette période, il n'a jamais été affecté à un service correspondant au grade qu'il essaye d'obtenir, mais bien dans des fonctions d'un grade inférieur.

Il obtient gain de cause auprès de Conseil d'Etat, mais s'il a gagné sur le plan judiciaire, il a mis le doigt dans un engrenage.

On ne lui pardonnera jamais d'avoir gagné, tout au long de sa carrière, on cherchera la petite bête, on montera en exergue la moindre faute.

Il a beau changer de bureau, obtenir des mutations, rien à faire, son dossier le suit avec l'étiquette "**difficile**"

C'est un procédurier, qui connaît ses droits, il refuse de se laisser faire, exige que des ordres soient mis par écrit et devient victime d'abus de pouvoir allant jusqu'à se faire éjecter manu militari par la Police appelée pour l'obliger à quitter le bureau où il travaille.

C'est vrai qu'il n'est pas un foudre de guerre au travail et qu'il commet des erreurs, mais des erreurs comparables n'amènent pas de remarques pour d'autres.

Il a réclamé chaque fois des formations et des informations que dans cette grande administration on lui refuse

Aux dernières nouvelles, il était en congé de maladie, vidé par des années de combat, et en procès contre son employeur qui lui a indûment fait une retenue sur salaire, la première audience lui a donné raison.

Même s'il gagne en justice, il risque d'être perdant sur le terrain.

Aujourd'hui, depuis la nouvelle loi, ses harceleurs sont inquiets.

## 2.3 Marc harcèlement descendant, en cascade, ascendant.

Il travaille à La Poste.

Très impliqué dans son entreprise, il deviendra un des premiers délégués commerciaux. Il croit en une nouvelle administration, il a une approche axée sur la clientèle et sur un service public au service du public.

C'est aussi quelqu'un qui croit beaucoup dans les relations humaines et qui est persuadé que l'on effectue correctement un travail que si on est à l'aise

Lorsqu'un jour il est responsable et comptable d'un bureau, il subit une inspection musclée qualifiée par le personnel de "descente de Gestapo".

On lui reproche des tas de choses, qui isolément sont sans grande importance, mais qui groupées font un "bon" dossier. On ira même jusqu'à l'accuser de faux en écriture pour s'être trompé dans la date de rédaction d'un document tout à fait inutile (comme beaucoup dans une administration) mais on refuse qu'il se défende en justice où il réclame d'être traîné puisque c'est le sort réservé à un fonctionnaire qui commet un faux.

En examinant certaines données et certains commentaires, il est à peu près sûr que c'est une facture non payée par une association culturelle où il est responsable qui est une des origines de cet acharnement. Cette facture avait été contestée tout à fait légalement pour un vice de forme et une modification tarifaire illégale, et un responsable de la direction régionale se sera certainement fait taper sur les doigts et aura demandé qu'on lui fasse payer.

Après 15 années de signalement **très bon** il devient **mauvais** en 24 heures.

Il acceptera la sanction, abattu. On veut le déplacer.

Il entre dans sa première phase de dépression, nous sommes en 1992.

On ne peut toutefois pas annuler une promotion aussi lorsqu'il change de bureau, les inspections se font chaque fois très précisément à son encontre et l'on sanctionne la moindre virgule ou paraphe qui manque.

On l'humilie devant ses subalternes. Quand il est absent, les inspecteurs demandent même après lui.

C'est un trio infernal qui comprend L., B. et C. ces deux derniers ont le même grade que Marc et font fonction d'inspecteurs en se sentant investis d'une autorité quasi divine.

Ses collègues et son supérieur hiérarchique se rendent bien compte du harcèlement, mais personne ne bouge.

Marc gère le personnel de manière humaine et bien organisée afin que tout le monde soit content et travaille agréablement

Mais sous pression constante, il commence à commettre de plus en plus d'erreurs.

Appelé à la direction L. aura un entretien avec lui, s'y montrera cordial, à l'écoute; en fait c'est une sournoiserie, il introduira un dossier pour le démolir.

Pour la seconde fois on lui attribue un signalement mauvais. Par contre un autre agent ayant commis autant d'erreurs ne sera inquiété d'aucune manière.

Il introduira un recours contre cette deuxième sanction et perdra, constatant après coup que le dossier présenté fut un recours contre le premier signalement alors qu'il s'agissait du deuxième dossier, "l'acte d'accusation" présenté n'était pas celui contre lequel un recours avait été introduit....

De guerre lasse, épuisé, il ne demanda même pas de révision. Nous sommes en 1995.

Alors qu'il croit être tranquille sur "son" service, on lui supprime son emploi le forçant à reprendre le service de comptable qu'il ne veut absolument plus faire et son supérieur lui conseille d'ailleurs de demander une mutation parce qu'il prévoit que l'on viendra encore lui faire des ennuis.

Après 3 mois d'un travail parfait comme comptable (de l'avis même de son supérieur) il obtient une affectation ailleurs sur un service de gestion du personnel sans comptabilité

Mais K le responsable du bureau l'affecte sur un service vacant de chef des services de nuit. Une mise à l'écart qui comme toujours se cache sous la phrase sacrée "dans l'intérêt du service" qui permet à un dirigeant de faire ce qu'il veut. Il s'adapte, s'y trouve bien, mais se heurte à un délégué syndical qui veut remettre en place une amie qui occupait le poste avant lui sans en avoir le grade.

Il fait tout pour le faire partir, allant jusqu'à faire une grève en invoquant auprès de ses affiliés un motif fallacieux.

En réunion à la direction, les responsables du bureau ne sont pas dupes et diront hors PV diront qu'ils savent très bien la finalité de l'action.

Mais c'est Marc qui est pointé du doigt et on lui dit de faire attention "qu'il n'oublie pas ce qu'il a dans son dossier".

Les constatations dans son dossier sont sans rapport avec la fonction qu'il occupe... il est parti dans du harcèlement ascendant. On va jusqu'à lui reprocher d'être souriant et de ne pas être responsable s'il à "une tête de petit roquet".

Marc dans sa gestion humaine du travail, parvient à réintroduire une bonne ambiance de travail dans les services de nuit, obtient une meilleure production au tri, gère au mieux sa section (60 personnes) et décroche la confiance de son personnel avec qui il parle volontiers.

Le délégué syndical voit ça d'un mauvais œil, un chef doit rester distant. Il craint de perdre son emprise sur ses affiliés qui ont peur de lui. Il intrigue pour qu'il parte, et fort de son influence, il fait peur au chef du bureau qui craint toujours un mouvement de grève.

Mais la surproduction ne suffit pas et K. en demande plus encore.

Marc refuse, arguant qu'il y a une limite. K., imbus de lui-même et qui le cherche pour la moindre chose fini par provoquer une grève dont il rendra Marc responsable.

Par promotion, Marc obtient le service en tant que titulaire il le restera moins de 24 heures.

Un entretien a lieu, K. a décidé de changer les attributions du service et le mettre comme adjoint du comptable, comptable qu'il va par ailleurs remplacer pendant un bon moment.

Marc a beau lui dire qu'il ne veut plus et ne saurait plus faire un service de comptable, il a été écarté de ces services et ne connaît plus le fonctionnement alors que tout a été changé, il argue même que dans un rapport précédent L. avait dit qu'il ne faudrait plus jamais l'affecter comme comptable, qu'il doit s'absenter 3 mois pour une opération, rien à faire il prendra ce service dès son retour.

K. lui reproche alors d'avoir osé demander un conseil (au service juridique du journal la Meuse) suite à une mesure illégale prise par La Poste, et dont il avait vu le texte (et d'autres, adressé à son syndicat et relatant tous les problèmes) sur une disquette portant bien les coordonnées de Marc qui était tombée de sa serviette (c'est une violation de correspondance). Voilà le vrai motif de cette nouvelle affectation: on le met volontairement sur ce service pour qu'il s'y casse la figure et soit licencié pour incompétence.

Nous sommes à Noël 1998.

Marc doit se faire opérer. Il sombre dans la dépression, souffre de fibromyalgie consécutive à cette situation.

Il dépose plainte auprès de la hiérarchie début 1999 reprenant les griefs à l'encontre de K., L.B et C et citant d'autres qui dans une moindre mesure les ont suivis et aidé dans un processus destructeur qui aura duré 7 ans

On ne s'en préoccupe guère.

La seule proposition inacceptable et humiliante qui lui ait été faite est de faire des intérim dans les bureaux de la région. On n'a jamais vu un agent de rang 25 faire des intérim, c'est comme si on envoyait un capitaine monter de garde devant la caserne.

La nouvelle loi est sortie, et on semble, 4 ans après sa plainte, vouloir enfin se préoccuper de lui, il a perdu toute confiance et refuse tout entretien. Il veut uniquement que tout se fasse par écrit.

On sait aussi qu'il est prêt à défendre sa cause en justice si nécessaire avec un maximum de publicité dans les médias. La seule chose qui fasse réellement peur aux dirigeants.

Il a d'ailleurs décliné une invitation sur un plateau télévisé où il était invité après avoir parlé de sa situation à un journaliste, pour ne pas envenimer encore plus les choses et qu'on estime qu'il fait montre d'obstruction.

Malgré une "Charte pour une bonne ambiance de travail" adoptée et des mesures annoncées à grand renfort de notes et de pub interne, rien ne change, ce sont des déclarations d'intentions non suivies d'effet, du moins en ce qui le concerne.

Il propose régulièrement sa candidature à des emplois proposés par La Poste et pour lesquels il faut correspondre à un certain profil. Il a été sélectionné plusieurs fois, même par des consultants extérieurs à l'entreprise, ce qui démontre qu'il a les capacités nécessaires.

Mais lors de l'entretien final, lorsqu'il évoque son dossier de harcèlement, il est clair qu'il y a un mouvement de recul et il reste sous la touche.

Il est catalogué "difficile"

Il ne sait pas, 10 ans après le début des faits, s'il sera un jour en mesure de reprendre un travail dans l'entreprise, ou même ailleurs.

Il possédait un commerce avec son ex-épouse qui y effectue seule des prestations

Pendant son absence pour maladie, son chef de service lui écrit pour lui dire "il me revient que vous exercez une activité commerciale ...en étant en arrêt maladie. ... sans autorisation de cumul..."

C'est faux. Si le commerce est aussi à son nom, mariage sous le régime de la communauté oblige, il n'y exerce pas de fonction. Quant à une autorisation de cumul, il en avait demandé une qui faute de réponse dans les délais était attribuée d'office depuis 1992, nous sommes en 2002.

Son syndicat lui rétorquera que l'affaire pourrait le faire licencier et qu'un recours devant un tribunal prendra du temps. C'est le coup de grâce

Déjà convoqué une première fois devant la commission des pensions qui au courant du dossier de harcèlement avait refusé de cautionner ce phénomène en le mettant à la retraite d'office, il demande à repasser en second examen et accepte sa mise à la retraite honorable pour raison de santé. Il est épuisé, démoli

Il a 45 ans et va perdre 50% de ses droits.

Ce n'est qu'après son départ que ses collègues commenceront à comprendre la réalité des faits ici résumés.

En 2002 il écrit ce mémoire ...

## CHAPITRE IER

Disposition générale

Article 1<sup>er</sup> La présente loi règle une matière visée à l'article 78 de la Constitution.

## CHAPITRE II

Modification de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail

Art. 2

L'article 2, § 4, de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est remplacé par la disposition suivante :

" § 4. La présente loi ne s'applique pas aux domestiques et autres gens de maison ni à leurs employeurs à l'exception des sections première et 3 du Chapitre *Vbis*. "

Art. 3

L'article 4, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, de la même loi, modifié par la loi du 7 avril 1999, est complété comme suit :

" 8° la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (...). "

Art. 4

L'article 6, alinéa 2, de la même loi, est complété comme suit :

" 7° participer positivement à la politique de prévention mise en oeuvre dans le cadre de la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, (...) s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail et (...) s'abstenir de tout usage abusif de la procédure de plainte. "

Art. 5

Un Chapitre *Vbis*, rédigé comme suit, est inséré dans la même loi :" CHAPITRE *Vbis*

Dispositions spécifiques concernant la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail

Section 1<sup>ère</sup>

Disposition générale et définition

Art. 32*bis*Les employeurs et les travailleurs, ainsi que les personnes assimilées visées à l'article 2, § 1<sup>er</sup>, et les personnes, autres que celles visées à l'article 2, § 1<sup>er</sup>, qui entrent en contact avec les travailleurs lors de l'exécution de leur travail, sont tenues de s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail.Art. 32*ter*

Pour l'application de la présente loi on entend par :

1 violence au travail : chaque situation de fait où un travailleur ou une autre personne à laquelle le présent chapitre est d'application, est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail;

2 harcèlement moral au travail : les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne à

laquelle le présent chapitre est d'application, lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant;

3 harcèlement sexuel au travail : toute forme de comportement verbal, non-verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail.

Toutes les dénominations de fonctions qui sont utilisées dans le présent chapitre, telles que celle de conseiller en prévention ou de personne de confiance, concernent tant les femmes que les hommes.

## Section 2

### Mesures de prévention

#### Art. 32<sup>quater</sup>

§ 1<sup>er</sup>. L'employeur détermine les mesures à prendre pour protéger les travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Ces mesures qui doivent être adaptées à la nature des activités et à la taille de l'entreprise portent au minimum sur :

1 les aménagements matériels des lieux de travail afin de prévenir la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail;

2 la définition des moyens mis à la disposition des victimes pour obtenir de l'aide et de la manière de s'adresser au conseiller en prévention et à la personne de confiance désignés pour les faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail;

3 l'investigation rapide et en toute impartialité des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail;

4 l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes;

5 les mesures de prise en charge et de remise au travail des victimes;

6 les obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail;

7 l'information et la formation des travailleurs;

8 l'information du comité.

Ces mesures sont soumises pour accord préalable au comité.

§ 2. Le Roi peut déterminer les conditions et les modalités d'application du présent article. En outre, Il peut prendre des mesures spécifiques, afin de tenir compte de situations à risques spécifiques ou nouveaux ou afin de tenir compte de la situation spécifique du travailleur.

Néanmoins, pour les employeurs auxquels s'applique la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, les conditions, les modalités et les mesures spécifiques visées au § 2, *alinéa premier*, peuvent être déterminées par une convention collective de travail conclue au sein du Conseil national du Travail, rendue obligatoire par arrêté royal.

#### Art. 32<sup>quinquies</sup>

§ 1<sup>er</sup>. L'employeur veille à ce que les travailleurs qui sont victimes d'actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, reçoivent un soutien psychologique approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés.

§ 2. Le Roi peut déterminer les conditions et les modalités d'application du présent article. En outre, Il peut prendre des mesures spécifiques afin de tenir compte de situations à risques spécifiques ou nouveaux ou afin de tenir compte de la situation spécifique du travailleur.

Néanmoins pour les employeurs auxquels s'applique la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, les conditions, les modalités et les mesures spécifiques visées au § 2, *alinéa premier*, peuvent être déterminées par une convention collective de travail conclue au sein du Conseil National du Travail, rendue obligatoire par arrêté royal.

#### Art. 32<sup>sexies</sup>

§ 1<sup>er</sup>. L'employeur désigne après accord préalable de l'ensemble des membres représentant les travailleurs au sein du comité :

1 un conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail et de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail;

2 le cas échéant, les personnes de confiance qui assistent ce conseiller en prévention.

Le conseiller en prévention visé à l'alinéa 1<sup>er</sup>, 11 fait partie du service interne pour la prévention ou la protection au travail de l'entreprise ou de l'institution ou d'un service externe pour la prévention et la protection au travail. Il ne peut pas être un conseiller en prévention compétent pour la médecine du travail.

§ 2. Si l'accord visé au § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup> n'est pas obtenu, ou si l'employeur occupe moins de cinquante travailleurs, ce dernier fait appel à un conseiller en prévention d'un service externe pour la prévention et la protection au travail, spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail et de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail.

§ 3. Si aucun accord n'est obtenu sur la désignation des personnes de confiance qui assistent le conseiller en prévention, l'employeur demande l'avis du fonctionnaire chargé de la surveillance visé à l'article 80. Ce fonctionnaire entend les parties concernées et tente de concilier les positions de chacun. En l'absence de conciliation, ce fonctionnaire donne un avis qui est notifié à l'employeur par lettre recommandée.

L'employeur informe le comité de l'avis du fonctionnaire dans un délai de trente jours à dater de la notification, avant de prendre la décision sur la désignation. S'il ne suit pas l'avis du fonctionnaire, il en communique également les motifs au comité.

§ 4. Le Roi détermine les missions et les tâches du conseiller en prévention et des personnes de confiance qui assistent ce dernier, ainsi que la formation nécessaire à la bonne exécution de leur mission.

#### Art. 32septies

Lorsque des actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail sont portés à la connaissance de l'employeur, celui-ci doit prendre les mesures appropriées conformément aux dispositions du présent chapitre. Si les actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail subsistent après la mise en oeuvre des mesures ou si l'employeur s'abstient de prendre les mesures adéquates, le conseiller en prévention saisit, en concertation avec la victime, les fonctionnaires chargés de la surveillance de la présente loi.

#### Art. 32octies

Les mesures visées dans la présente section doivent être inscrites dans le règlement de travail.

Par ailleurs, l'employeur peut porter les mesures adoptées, à la connaissance des travailleurs par des moyens de communication supplémentaires.

Les employeurs auxquels s'applique la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, peuvent fixer les moyens de communication visés à l'alinéa 2 dans une convention collective de travail conclue au sein du Conseil National du Travail, rendue obligatoire par arrêté royal.

### Section 3

La protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail

#### Art. 32novies

Le travailleur qui s'estime victime d'actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, peut s'adresser soit au conseiller en prévention ou aux personnes de confiance qui l'assistent, soit aux fonctionnaires chargés de la surveillance visés à l'article 80 et, le cas échéant, déposer une plainte motivée auprès de ces personnes, selon les conditions et modalités fixées en application de l'article 32quater, § 2.

#### Art. 32decies

Toute personne qui justifie d'un intérêt peut intenter une procédure devant la juridiction compétente pour faire respecter les dispositions du présent chapitre.

Sans préjudice de la possibilité d'octroi de dommages et intérêts, la juridiction compétente peut intimer l'ordre à celui qui se rend coupable de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, ainsi qu'à l'employeur, d'y mettre fin, dans le délai qu'elle fixe.

#### Art. 32undecies

Lorsqu'une personne qui justifie d'un intérêt établi devant la juridiction compétente des faits qui permettent de présumer l'existence de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, la charge de la preuve qu'il n'y a pas eu de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail incombe à la partie défenderesse. L'alinéa 1<sup>er</sup> ne s'applique pas aux procédures pénales et ne porte pas atteinte à d'autres dispositions légales plus favorables en matière de charge de la preuve.

#### Art. 32<sup>duodecies</sup>

Pour la défense des droits des personnes à qui le présent chapitre est d'application, peuvent ester en justice dans tous les litiges auxquels l'application du présent chapitre pourrait donner lieu :

1 les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs telles qu'elles sont définies à l'article 3

de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires;

2 les organisations syndicales représentatives au sens de l'article 7 de la loi du 19 décembre 1974 réglant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités;

3 les organisations syndicales représentatives au sein de l'organe de concertation syndicale désigné pour les administrations, services et institutions pour lesquels la loi du 19 décembre 1974 réglant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités n'est pas d'application;

4 les établissements d'utilité publique et les associations sans but lucratif, visés par la loi du 27 juin 1921

accordant la personnalité civile aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique, dotés de la personnalité juridique depuis trois ans au moins au jour de l'intentement de l'action, dans le cas où les faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel ont porté préjudice aux fins statutaires qu'ils se sont donné pour mission de poursuivre.

Le pouvoir des organisations, visées à l'alinéa 1<sup>er</sup>, ne porte pas atteinte au droit de la victime d'agir personnellement ou d'intervenir dans l'instance. Si la victime fait usage de ce droit, le pouvoir des organisations visées à l'alinéa 1<sup>er</sup> est subordonné à son accord.

Le pouvoir des organisations visées à l'alinéa 1<sup>er</sup>, 41, est néanmoins subordonné à l'accord de la victime.

#### Art. 32<sup>tredecies</sup>

§ 1<sup>er</sup>. L'employeur qui occupe un travailleur qui a déposé une plainte motivée soit au niveau de l'entreprise ou de l'institution qui l'occupe, selon les procédures en vigueur, soit auprès des fonctionnaires chargés de la surveillance ou pour lequel ces fonctionnaires sont intervenus, ou qui intente ou pour lequel est intentée une action en justice tendant à faire respecter les dispositions du présent chapitre, ne peut pas mettre fin à la relation de travail ni modifier unilatéralement les conditions de travail, sauf pour des motifs étrangers à cette plainte ou à cette action.

§ 2. La charge de la preuve des motifs visés au § 1<sup>er</sup> incombe à l'employeur lorsque le travailleur est licencié ou lorsque ses conditions de travail ont été modifiées unilatéralement dans les douze mois qui suivent le dépôt d'une plainte ou la déposition d'un témoignage. Cette charge incombe également à l'employeur en cas de licenciement ou en cas de modification unilatérale des conditions de travail intervenus après l'intentement d'une action en justice et ce, jusqu'à trois mois après que le jugement soit coulé en force de chose jugée.

§ 3. Lorsque l'employeur met fin à la relation de travail ou modifie unilatéralement les conditions de travail, en violation des dispositions du § 1<sup>er</sup>, le travailleur ou l'organisation de travailleurs à laquelle il est affilié, peut demander sa réintégration dans l'entreprise ou l'institution dans les conditions qui prévalaient avant les faits qui ont motivé la plainte.

La demande est faite par lettre recommandée à la poste, dans les trente jours qui suivent la date de la notification du préavis, de la rupture sans préavis ou de la modification unilatérale des conditions de travail. L'employeur doit prendre position sur cette demande dans le délai de trente jours suivant sa notification.

L'employeur qui réintègre dans l'entreprise ou l'institution le travailleur ou le reprend dans sa fonction antérieure dans les conditions qui prévalaient avant les faits qui ont motivé la plainte, est tenu de payer la rémunération perdue du fait du licenciement ou de la modification des conditions de travail et de verser les cotisations des employeurs et des travailleurs afférentes à cette rémunération.

§ 4. À défaut de réintégration ou de reprise dans la fonction dans les conditions qui prévalaient avant les faits qui ont motivé la plainte, suivant la demande visée au § 3, alinéa 1<sup>er</sup>, du travailleur dont le licenciement ou la modification unilatérale des conditions de travail ont été jugés contraires aux dispositions du § 1<sup>er</sup>, l'employeur payera au travailleur une indemnité égale, selon le choix du travailleur, soit à un montant

forfaitaire correspondant à la rémunération brute de six mois, soit au préjudice réellement subi par le travailleur, à charge pour celui-ci de prouver l'étendue de ce préjudice, dans ce dernier cas.

§ 5. L'employeur est tenu de payer la même indemnité, sans que le travailleur soit tenu d'introduire la demande de réintégration ou de reprise dans la fonction dans les conditions qui prévalaient avant les faits qui ont motivé la plainte visée au § 3, alinéa 1<sup>er</sup> :

1 lorsque la juridiction compétente a considéré comme établis les faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail;

2 lorsque le travailleur rompt le contrat en raison de comportements de l'employeur contraires aux dispositions du § 1<sup>er</sup> qui dans le chef du travailleur constituent un motif de rompre le contrat sans préavis ou avant l'expiration du terme;

3 lorsque l'employeur a licencié le travailleur pour un motif grave, à condition que la juridiction compétente ait jugé le licenciement non fondé et contraire aux dispositions du § 1<sup>er</sup>.

§ 6. Le conseiller en prévention informe immédiatement l'employeur du fait que le travailleur bénéficie de la protection visée par le présent article, lorsqu'une procédure sur la base d'une plainte motivée est entamée au niveau de l'entreprise ou de l'institution.

§ 7. La protection visée au présent article est également applicable aux travailleurs qui interviennent comme témoins dans des litiges auxquels l'application du présent chapitre pourrait donner lieu. "

#### Art. 6

Un article 88bis, rédigé comme suit, est inséré dans la même loi :

" Sans préjudice des dispositions des articles 269 à 272 du Code pénal, sont punis d'un emprisonnement de huit jours à un mois et d'une amende de 26 à 500 euros ou d'une de ces peines seulement les personnes qui n'ont pas mis fin à la violence ou au harcèlement moral ou sexuel au travail dans le délai qui leur a été fixé par la juridiction compétente en vertu de l'article 32decies. "

#### Art. 7

Aux articles 81 à 89 de la même loi les mots " francs " sont remplacés par les mots " EUR ".

#### Art. 8

Le greffier du tribunal du travail ou de la cour du travail notifie à l'Inspection médicale du ministère de l'Emploi et du Travail les décisions rendues en application de l'article 578, 11<sup>o</sup>, du Code judiciaire.

### CHAPITRE III

Modification de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail

#### Art. 9

L'article 14, 2, de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, modifié par la loi du 12 août 2000, est complété comme suit : " s) les mesures arrêtées pour protéger les travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel et au travail au sens du Chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ".

### CHAPITRE IV

*Dispositions finales*

#### Art. 10

Une évaluation des présentes dispositions est prévue dans un délai de deux ans à dater de l'entrée en vigueur de la présente loi. Cette évaluation est confiée *au ministre* de l'Emploi *et du Travail* qui agit en collaboration avec le *ministre* de la Justice et le Conseil national du travail.

#### Art. 11

La présente loi entre en vigueur le premier jour du premier mois qui suit celui au cours duquel elle aura été publiée au *Moniteur belge*.

Ce projet de loi amena une réaction des chefs d'entreprises, le motif principal étant le renversement de la charge de la preuve qui selon eux aller conduire à des abus.

**Discours de Madame Laurette Onckelinx****Vice-Première Ministre et Ministre de l'Emploi du Gouvernement fédéral****Colloque "Violence au travail"  
Bruxelles Mardi 17 septembre 2002**

Mesdames et Messieurs,

Je vous souhaite la bienvenue à cette journée de travail consacrée à la loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Depuis un peu plus de deux mois, la Belgique dispose d'un cadre légal qui appréhende la violence au travail ; nous avons une loi, un arrêté royal d'exécution et une circulaire ministérielle dont je vous parlerai tout à l'heure.

Dès mon arrivée à la tête du département de l'emploi, j'ai accordé une attention particulière à la problématique de la violence au travail parce qu'elle touche plusieurs de mes priorités : l'amélioration des conditions de travail, la protection de la santé et la lutte contre les discriminations. Ce dossier est devenu une de mes priorités que j'ai appelé « bannir les violences au travail » et ainsi « améliorer la qualité de vie au travail ».

Toutefois, je n'ai pas voulu travailler dans la précipitation c'est pourquoi les textes ont connu un long cheminement, je me suis entourée de nombreux avis, j'ai participé à de nombreux débats avec des spécialistes de la santé, des experts, des juristes, des associations et des victimes. Nous avons enregistré l'avis du Conseil de l'Egalité des Chances entre hommes et femmes, l'avis des partenaires sociaux réunis au sein du Conseil National du Travail et nos parlementaires, tant à la Chambre qu'au Sénat, se sont emparés du sujet avec beaucoup d'enthousiasme et se sont livrés à des débats d'une rare intensité.

Je n'ai pas voulu d'une législation répressive, estimant que notre droit positif contenait suffisamment de dispositions adéquates ; par contre, j'ai privilégié une réponse laissant une place importante à la prévention et à l'information des travailleurs et des employeurs. Dans ce même état d'esprit, j'ai préféré retenir une solution interne à l'entreprise ; aussi, la loi met l'accent sur la proximité des intervenants – personne de confiance et conseiller en prévention.

Contrairement à ce que certains ont dit et écrit, le nouveau dispositif ne va pas entraîner une inflation judiciaire puisqu'une triple conciliation a été prévue.

Enfin, j'ai voulu une loi ; car elle seule s'applique à tous et à tous les secteurs d'activité ; ce n'est d'ailleurs pas son seul avantage. En faisant adopter une loi, je voulais garantir un large débat démocratique offrant le maximum de visibilité. Le thème était à ce point crucial que je voulais m'assurer que toutes les parties intéressées aient pu se faire entendre.

La loi du 11 juin 2002 est, en termes d'obligations, bien proportionnée : de nouvelles obligations sont mises à charge de toutes les parties – travailleur et employeur. Ce n'est pas une loi contre les entreprises, bien au contraire.

Vous le constaterez, lors de l'examen juridique de la loi, l'utilisation abusive des dispositions protectrices peut être sanctionnée et je crois que sur ce point, nous devons faire preuve d'une rigueur exemplaire.

Depuis le 1er juillet 2002, des nouvelles obligations sont ainsi mises à charge des employeurs, l'importance de la mise en place de celles-ci nécessite du temps, c'est pourquoi j'ai décidé d'une période transitoire de 6 mois. Cette dernière devrait permettre aux entreprises de pouvoir satisfaire aux exigences légales. Toutefois, la circulaire ministérielle s'adresse aussi aux travailleurs victimes de faits de violence, elle expose les possibilités qui sont données aux travailleurs d'obtenir des informations voire de déposer plainte.

Nous nous trouvons donc dans une phase particulièrement difficile pour plusieurs raisons ; les

demandes d'informations sont nombreuses et les services compétents en la matière s'en trouvent surchargés. On constate une inflation de plaintes de travailleurs victimes de harcèlement : demandes de prise en considération, demandes de reconnaissance. Outre les problèmes liés à la quantité de plaintes, il faut également constater que beaucoup de celles-ci se caractérisent par leur ambiguïté et par une complexité, qui ne facilitent nullement le travail d'interprétation auquel doivent se livrer les services compétents.

Cette période est difficile pour tous : les entreprises qui doivent mettre les nouvelles structures en place, les travailleurs qui doivent faire confiance à ces nouvelles structures et qui hésitent peut-être à rencontrer les personnes responsables de leur entreprise, l'inspection médicale qui doit remplir ses missions d'information, de contrôle, de répression, les services externes qui doivent répondre dans un délai relativement court à de multiples demandes émanant des entreprises, des conseillers en prévention sur le terrain chargés d'appliquer une nouvelle réglementation avec hésitation parfois, des personnes de confiance qui découvrent leurs nouvelles missions

Je suis très consciente de cette situation et je sais que la promulgation d'un nouvel instrument législatif ne règle pas, dès sa parution, les problèmes.

Je suis persuadée que le chantier que nous avons ouvert sera un chantier permanent et particulièrement difficile car les questions de harcèlement moral touchent très souvent à la gestion des ressources humaines. En examinant cette question, on entre au plus profond de l'intimité de l'entreprise ; cette introspection provoque généralement des tensions.

De plus, la gestion des ressources humaines comporte une dimension subjective et le « vécu » des travailleurs varie d'un individu à l'autre.

Je crois donc que beaucoup d'intervenants vont tâtonner encore pendant un certain temps. C'est pour cela que, dès le départ, j'ai demandé à mon département de consentir un effort particulier en matière d'information. Outre la brochure que vous avez reçue ce matin, d'autres publications seront bientôt disponibles. De plus, des séances décentralisées d'information et des sessions de formation auront lieu au cours des prochains mois. Nous ciblerons les conseillers en prévention, les personnes de confiance, les services de première ligne d'accueil des victimes, les services d'aide aux victimes, les membres des comités pour la prévention et la protection des entreprises. Un budget particulier a été prévu pour couvrir ces initiatives.

Enfin, le site internet du ministère de l'emploi héberge d'ores et déjà quantité d'informations, consultez-le.

Vous le constatez avec moi, le ministère de l'emploi remplit parfaitement sa mission de service public et je l'en félicite. Mais je demande aussi aux collaborateurs de la disponibilité pour satisfaire le plus vite possible les demandes d'information

Je voudrais aujourd'hui mettre l'accent sur deux chantiers qui me tiennent à cœur.

Le premier concerne la prise en charge des victimes de faits de violence au travail, le second la professionnalisation de tous les intervenants.

La loi du 11 juin n'aborde pas la question de la prise en charge des victimes d'actes de violence.

Je considère que la violence au travail est un risque professionnel qu'il faut réparer comme les autres risques professionnels. Aujourd'hui, la personne qui a été victime d'un harcèlement moral ou sexuel et qui connaît, à la suite de cet événement malheureux, une période d'incapacité de travail n'est pas reconnue comme victime d'un accident du travail. Cela signifie concrètement qu'elle n'est pas prise en charge par la compagnie d'assurance loi, qu'elle ne reçoit pas les indemnités prévues par la loi du 10 avril 1971 relatives aux accidents du travail qui s'élèvent à 90% de sa rémunération, ni le remboursement complet des soins de santé. Elle est prise en charge par l'assurance soins de santé générale et reçoit les indemnités de sa mutuelle à concurrence de 60% de son salaire ainsi que le remboursement partiel des soins de santé. Si elle doit avoir recours aux services d'un psychologue ou d'un psychiatre, elle doit là aussi assumer les honoraires de ce thérapeute.

La situation existante est discriminatoire ; le Conseil de l'égalité des chances entre hommes et femmes avait d'ailleurs porté à mon attention sa conviction quant à la nécessité de modifier la législation relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles.

Je crois, avec Lui, qu'il faut faciliter la reconnaissance des accidents du travail qui sont occasionnés, de façon directe ou indirecte – je pense ici au suicide -, par des situations de violence au travail, harcèlement moral ou sexuel au travail.

Il faut aussi faciliter la reconnaissance, comme maladies professionnelles, des pathologies qui résultent de telles situations.  
Avec mon équipe, je travaille dans ce sens pour prendre les initiatives utiles.

Le deuxième chantier concerne la question de la professionnalisation des intervenants.  
La loi du 11 juin 2002 constitue une première étape, puisque le conseiller en prévention, personne de référence, dispose de qualifications de base et devra suivre une formation permanente qui maintiendra ses connaissances actualisées.

L'inspection médicale appelée à intervenir est aussi spécialisée et le sera encore plus demain grâce aux formations permanentes mises en œuvre.

Mon interrogation porte sur les compétences des intervenants appelés à soigner les victimes de violence au travail. Il est essentiel que ces dernières puissent faire appel à des soignants compétents et spécialisés. ; cela vaut aussi pour les conseillers en prévention, pour l'inspection médicale et pour les entreprises.

Pour identifier ces soignants, un travail important de recensement accompagné d'une réflexion quant à une opération de certification, autrement dit un label de qualité qui garantirait un travail sérieux et réparateur pour la victime, doit être mené.

Le ministère de l'emploi et du travail me semble pouvoir jouer un rôle dans cette opération de certification. C'est pourquoi, je lui ai demandé de dresser un aperçu le plus complet possible « des intervenants soignants ».

Je suis de celles et de ceux qui pensent que le Service public fédéral emploi peut indiquer aux travailleurs les institutions, les services et les personnes qui présentent les garanties nécessaires pour assurer un traitement de qualité en respectant le principe fondamental du libre choix thérapeutique.

Mesdames, Messieurs,

Une longue journée de travail vous attend, aussi je ne voudrais pas être trop longue.

Quelques mots encore à propos du projet de loi relative à la protection des conseillers en prévention, je sais que vous êtes nombreux dans la salle.

Le Parlement examinera le texte dans quelques jours et devrait l'adopter rapidement. Je pense pouvoir dire que la protection sera effective début de l'année 2003.

Enfin, je reste particulièrement attentive aux recherches menées sur le thème de la violence au travail car elles nous aident à comprendre le phénomène et donc à réagir adéquatement.  
La loi du 11 juin constitue un premier pas significatif mais partiel qui devra être vraisemblablement complété, corrigé ; pour se faire, l'évaluation de la loi, demandée par le Parlement et qui interviendra dans les deux ans, sera particulièrement utile.

Je veillerai à ce que l'instrument légal continue de répondre aux besoins du terrain et contribue à améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail.

Je vous remercie de votre attention et vous souhaite d'excellents travaux.

## **Harcèlement**

Sans égards pour les 600 à 700 travailleurs qui y jouent leur avenir, Continental décide d'abandonner la production de pneus pour poids lourds à Herstal. Une décision intolérable, comme l'ont été les décisions de fermer Renault, Bombardier et tant d'autres.

Le drame qui se joue à Herstal est un épisode de plus de la guerre sans merci que se livrent les grands groupes multinationaux pour la conquête des marchés.

### **Conti, Belgacom, Electrabel, Sabena, Copernic, La Poste...**

Une guerre qui s'étend aujourd'hui au secteur public, touché de plein fouet par les mesures de dérégulation, de libéralisation et de privatisation. La Poste, Sabena, Belgacom, Electrabel et jusqu'aux Ministères pris dans la tourmente de Copernic en sont l'illustration la plus actuelle.

Les travailleurs sont les premières, pour ne pas dire les seules, victimes de cette course effrénée au profit. Et pas seulement quand ils perdent leur emploi.

### **Si le travailleur bascule, on l'écrase**

Chaque travailleur est poussé jusqu'à ses ultimes limites morales, physiques et intellectuelles. Et s'il bascule, on l'écrase. Du " just-in-time " aux équipes rémunérées en fonction de leur production, les nouveaux modes d'organisation du travail induisent ce type de comportement.

Cette violence là est inséparable d'une gestion qui sacrifie tout à l'hyper-compétitivité.

Nous contestons cette économie déshumanisée. L'essentiel de notre programme tend d'ailleurs à l'amender en l'obligeant à prendre en compte l'avis et l'intérêt des travailleurs. Ici et dans les pays du Sud de la planète et de l'Est européen : face à une économie qui se mondialise, le mouvement syndical doit plus que jamais savoir sortir de ses frontières nationales.

Jouer les pompiers ne suffit pas. C'est notre spécificité : nous voulons agir sur les causes, pas seulement sur les conséquences.

Mais nous sommes tout aussi attentifs aux difficultés de la vie quotidienne dans les entreprises. Je me réjouis donc du projet de loi annoncé par la Ministre de l'Emploi et du Travail et dont l'objectif est, pas moins, de " bannir la violence au travail ". Le harcèlement sexuel - qui tombe déjà sous le coup de la loi - et le harcèlement moral sont spécifiquement visés.

Ce dernier est défini comme les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes, des modes d'organisation du travail et des écrits unilatéraux, ayant pour but de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur lors de l'exécution de son travail, à mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant "

### **Un instrument pour notre campagne de lutte contre le stress**

Ce projet, s'il devient loi, constituera un instrument parmi d'autres dans la campagne de lutte contre le stress que nous avons lancée au moment des élections sociales.

Si elle nécessite des instruments conventionnels et légaux la lutte contre le harcèlement sexuel et moral doit en effet se mener au sein de l'entreprise. Elle concerne donc, au premier chef nos délégués et conseillers de prévention et d'entreprise.

Je suis sûr qu'ils auront à cœur de faire le maximum pour empêcher que, pour certains, la vie à l'entreprise se transforme en un calvaire quotidien.

**Michel Nollet**



## Le harcèlement au travail bientôt hors-la-loi

Sous peu, les victimes de harcèlement moral au travail ne devront plus se résigner, les auteurs ne pourront plus agir impunément et les employeurs ne pourront plus fermer les yeux. Une loi contre le harcèlement au travail sera en effet bientôt effective.

Actuellement sur la table du Conseil d'État, ce projet de loi, présenté dans sa version initiale en mars 2001 par la ministre Onkelinx, devrait normalement être voté dans les prochaines semaines. S'il fait l'objet d'un avis favorable des partenaires de la majorité, sa mise en application devrait donc avoir lieu dans le courant de 2002.

L'objectif principal de cette loi est d'obliger tous les employeurs à prendre les mesures nécessaires pour protéger leurs travailleurs contre les actes de violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel au travail.

Le texte comporte d'abord un volet prévention et information: toutes les entreprises seront dorénavant obligées de prévoir, dans leur plan de prévention, des mesures visant à lutter contre la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel au travail. L'entreprise sera également obligée de désigner un conseiller en prévention, doté d'un rôle de médiateur. Celui-ci pourra faire partie, soit d'un service interne, soit d'un service externe pour la prévention et la

### Répression

protection des travailleurs. Il ne pourra toutefois s'agir du médecin du travail.

La loi prévoit ensuite une procédure pour les plaintes. Cette procédure sera fixée dans le règlement de travail. La victime pourra s'adresser en première instance à la personne de confiance ou au conseiller en prévention. Sa tâche consistera alors à accueillir et à soutenir la victime ainsi qu'à amorcer le dialogue entre le harceleur et la victime. Enfin, cette loi aura un volet répression: la victime pourra s'adresser à l'inspection du travail qui ordonnera alors une enquête et entamera éventuellement une procédure judiciaire auprès du Tribunal du travail. Et chose positive: c'est à l'employeur qu'incombera la charge de la preuve. L'employeur pourra être condamné à payer une amende administrative, à faire cesser les actes de harcèlement et - si nécessaire - à réintégrer la victime ou à payer une

### Démarches supplémentaires

indemnité de licenciement.

Dès que la nouvelle loi entrera en vigueur, la victime pourra entreprendre les démarches supplémentaires suivantes: Elle pourra prendre contact avec la personne de confiance et/ou le conseiller en prévention de son entreprise. Celui-ci doit prendre la plainte au sérieux, ordonner une enquête et - en concertation avec l'employeur - entreprendre les démarches nécessaires pour mettre fin au comportement du harceleur. Dès que la victime a introduit une plainte et que l'employeur a été informé, la victime est protégée contre le licenciement jusqu'à ce que toutes les procédures aient été épuisées.

Si ces tentatives de médiation ne donnent pas de résultat satisfaisant (le harceleur ne met pas fin à son comportement, l'employeur ne réagit pas, la plainte n'est pas prise au sérieux ou le conseiller en prévention ne peut pas intervenir), le conseiller en prévention peut s'adresser à l'inspection du travail (ces plaintes peuvent être anonymes).

Si aucune solution ne peut être trouvée, la victime peut s'adresser au Tribunal du travail. C'est alors à l'employeur de prouver qu'il n'y a pas de harcèlement.

Lorsqu'un cas est porté devant le Tribunal, il concerne principalement la relation employeur - victime - harceleur. Le Tribunal ne se prononce pas sur les actes commis par le harceleur (en cas de viol, par exemple). L'auteur des faits peut donc également être traduit en justice et condamné.

Enfin, la victime devra trouver des témoins qui peuvent étayer la plainte. Ces témoins sont également protégés contre le licenciement lorsqu'ils viennent témoigner au Tribunal.

Lors de sa présentation il y a près d'un an, ce texte n'avait pas été très bien accueilli par la CSC, essentiellement car il court-circuitait les négociations alors en cours sur ce thème entre les partenaires sociaux au Conseil national du travail. Ces négociations n'ont cependant pas abouti, notamment en raison de la mauvaise volonté dont ont fait part les représentants des employeurs. On ne peut donc que se réjouir de l'imminence de cette loi qui devrait encourager fermement les entreprises à prévenir les problèmes de harcèlement au travail. Il restera cependant à l'affiner: ainsi, les missions et compétences exactes de la personne de confiance sont encore à préciser. Or, celle-ci a indéniablement un rôle clé à jouer...

### Brochure

Pour conseiller et aider les victimes, la Direction de l'Égalité des chances du ministère de l'Emploi et du Travail a édité une brochure qui compile toute une série d'informations: conseils et informations pratiques, procédures à suivre pour garder ses droits, adresses utiles.

La brochure comprend notamment une liste impressionnante de services et institutions habilités à fournir de l'aide aux victimes, aussi bien de violence conjugale, d'attentats à la pudeur et de viol, de formes de harcèlement au travail, etc. Cette brochure de 40 pages intitulée "Violence: comment en sortir" est disponible au ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, Espace Info, Rue Belliard 51 à 1040 Bruxelles. Tél.: 02/233.42.14.

## La lutte contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel sur les lieux de travail

---

### Introduction

Il pourrit la vie de bien des travailleurs dans les entreprises depuis de nombreuses années. Pourtant la prise de conscience est relativement récente. Le harcèlement moral, que certains appellent " mobbing ", est au cœur de toutes les préoccupations. Il a fait l'objet de discussions entre partenaires sociaux, qui pour diverses raisons n'ont pu aboutir, et finalement la question a été réglée par une loi, celle du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (Moniteur belge du 22 juin 2002).

Le harcèlement moral (principal objet de cette nouvelle loi) est un phénomène complexe, que l'on ne peut évidemment pas résoudre seulement par l'adoption d'un cadre légal. Cependant, ce nouveau texte est la concrétisation de la prise de conscience de la problématique. Il définit ce que l'on considérera comme harcèlement, organise la mise en place d'une véritable politique de prévention dans l'entreprise, et aussi organise la prise en charge des victimes et les différentes possibilités de recours qui s'ouvrent à elles, tant dans l'entreprise qu'en dehors de celle-ci.

Mais la reconnaissance de ce phénomène ne doit pas faire voir du harcèlement partout ! Pour une question de crédibilité, il sera donc essentiel de bien parvenir à distinguer les véritables situations de harcèlement moral qui appellent l'engagement de chacun pour que le cauchemar cesse pour la victime, de situations où le harcèlement est invoqué à tort et à travers. Par exemple, un désaccord avec un supérieur hiérarchique sur la manière dont le travail doit être exécuté, n'indique pas a priori une situation de harcèlement !

Cette brochure entend donner un certain nombre d'indications sur le nouveau cadre légal en matière de harcèlement moral, sexuel et de violence au travail. Elle ne peut évidemment pas traiter de l'approche psychologique et individuelle qui sera nécessaire dans ces situations de violence ou de harcèlement.

La lutte contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel sur les lieux de travail

## **Introduction**

La violence au travail est au cœur de toutes les préoccupations.

Elle a fait l'objet de discussions entre partenaires sociaux.

Finalement la question a été réglée par une loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (Moniteur belge du 22 juin 2002).

## **A qui s'adressent ces informations**

Ces informations s'adressent :

Tout d'abord, aux membres du personnel des services publics directement confrontés à cette situation grave, qu'ils soient victimes ou témoins, afin de leur permettre de bien connaître leurs droits et de savoir à qui s'adresser en cas de problème

Ensuite, aux délégués syndicaux ; ils seront en première ligne pour détecter ces problèmes ; ils devront apprendre à faire la distinction entre les cas de violence ou de harcèlement qui nécessitent une intervention appropriée dans le cadre de cette législation et les autres problèmes appelant aussi des solutions mais dans un cadre différent.

## **Principes et définitions**

### **Principes**

S'abstenir de tout acte de violence, de harcèlement moral ou sexuel

Les employeurs, les travailleurs ainsi que toutes les autres personnes qui entrent en contact avec les travailleurs lors de l'exécution de leur travail doivent s'abstenir de tout acte de violence, de harcèlement moral ou sexuel

### **Définitions**

La loi du 11 juin 2002 précitée et l'arrêté royal du 11 juillet 2002 (Moniteur belge du 18 juillet 2002) définissent précisément les trois notions de harcèlement moral, sexuel et violence au travail.

Harcèlement moral au travail

" Les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes, et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne à laquelle le présent arrêté s'applique lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. "

### **Harcèlement sexuel au travail**

" Toute forme de comportement verbal, non-verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail. "

### **Violence au travail**

" Chaque situation de fait ou un travailleur ou d'une autre personne à laquelle le présent arrêté s'applique est persécuté, menacé ou agressé psychiquement ou physiquement lors de l'exécution de son travail. "

## **Les mesures de protection des travailleurs contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel**

### **Comment établir les actes de violence et de harcèlement et à qui en parler**

C'est sans doute la première démarche la plus difficile : exposer le problème voire sa souffrance à une tierce personne. Mais pour que cela cesse, il faut en parler.

Le travailleur qui s'estime victime d'actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel pourra notamment s'adresser à son délégué syndical.

Au préalable, il serait souhaitable que la victime ait établi un relevé, le plus précis possible, des faits reprochés, témoignages compris.

Toutefois, il convient de souligner qu'une première intervention non-contentieuse permettra souvent de résoudre les problèmes.

Dans le cas contraire, votre syndicat vous indiquera la marche à suivre.

## **Protection**

La protection couvre plusieurs situations différentes :

le travailleur qui a déposé une plainte motivée dans l'institution (personne de confiance ou conseiller en prévention spécialisé), en respectant la procédure prévue ;

le travailleur qui a déposé une plainte motivée auprès de l'inspection médicale ;

le travailleur qui a intenté une action en justice en vue de faire respecter les dispositions de cette nouvelle loi ;

les travailleurs qui sont appelés à témoigner dans les litiges en matière de violence ou de harcèlement ;

**La durée de la protection est de douze mois comptant à partir du moment où une plainte ou un témoignage a été déposé.**

**Lorsqu'une action en justice a été intentée, la protection se termine trois mois après que le jugement soit coulé en force de chose jugée (c'est-à-dire à la fin de toute la procédure).**

## **Pas d'usage abusif de la procédure de plainte**

La violence, le harcèlement moral et sexuel sont des comportements graves. Les procédures mises en place doivent permettre de lutter efficacement contre les auteurs de ces actes. Cependant, si ces procédures sont utilisées à mauvais escient elles peuvent se révéler aussi dommageable pour la personne à qui de tels faits sont reprochés à tort. C'est la raison pour laquelle la loi prévoit expressément que les travailleurs doivent s'abstenir de tout usage abusif de la procédure de plainte.

La difficulté sera évidemment de détecter l'usage abusif ! Se tromper dans son appréciation ne rend pas automatiquement le comportement abusif.

Ceci étant, il va sans dire que le recours éventuel à des allégations totalement fantaisistes et mensongères, viole la lettre et l'esprit de la loi, sans compter les conséquences de tels actes dans divers domaines.

## **Entrée en vigueur**

Les nouvelles dispositions contenues dans cette loi du 11 juin 2002 précitée sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2002.

Ce texte a été établi par la Cellule de Travail " Protection contre la violence, le harcèlement sexuel au travail " en collaboration avec le Service d'Etude de la C.G.L.S.B.

### **CELLULE**

**" Protection contre la violence, le harcèlement moral et sexuel au travail. "**

Un nouveau nom pour notre cellule : " protection contre la violence, le harcèlement moral et sexuel au travail ".  
Pourquoi ? Parce que nous n'aidons pas uniquement les personnes qui sont victimes de mobbing mais aussi celles qui ont un problème d'intimidation sexuelle.

Lors de notre dernière réunion du 27 février 2002 nous avons créé, par groupe , une cellule.

Vous trouverez ci-dessous le nom des personnes qui en font partie.

Donc, n'hésitez pas en cas de problèmes, prenez contact avec un responsable de votre groupe !



Bruxelles, le 12 avril 2002

**A la rédaction socio-économique**

- Les organisations patronales FEB, UNIZO et UCM font appel aux sénateurs pour amender fondamentalement le projet de loi sur le harcèlement moral au travail.
- Les organisations patronales comptent sur le bon sens des parlementaires pour adapter le projet de loi et en faire un instrument efficace contre le harcèlement moral au travail.

*Dans une lettre commune adressée aux présidents de groupe du Sénat ainsi qu'aux présidents des partis politiques, le patronat demande un amendement fondamental de certains points du projet de loi contre le harcèlement au travail qui a déjà été adopté par la Chambre des Représentants. En effet, selon les employeurs, le projet, sous sa forme actuelle, rate son but. Les organisations patronales ont dès lors envoyé aux sénateurs concernés une série d'amendements concrets. Ainsi la FEB, l'UNIZO et l'UCM souhaitent que l'on adapte le renversement de la preuve – l'employeur devant lui-même prouver que l'on ne harcèle pas – prévu dans le projet de loi. Par ailleurs, les employeurs demandent que le médecin du travail chargé du contrôle obtienne aussi la compétence de contrôler le harcèlement. A cet effet, le projet de loi prévoit l'engagement de psychologues supplémentaires. La protection du travailleur se plaignant de harcèlement prévue dans la loi va trop loin, estiment les organisations patronales. Celles-ci considèrent que le projet de loi n'est pas efficace, entraîne des frais supplémentaires inutiles et ratera en tout cas son but. C'est pourquoi les employeurs souhaitent qu'il y ait une " adaptation urgente et nécessaire ". La commission compétente du Sénat discutera le projet de loi la semaine prochaine.*

La FEB, l'UNIZO et l'UCM soulignent dans leur lettre qu'ils sont soucieux de garantir un bon climat de travail dans les entreprises. Prévenir et réprimer tant bien que peu le harcèlement ou d'autres comportements non souhaités au travail est donc très important, tant pour les travailleurs que pour les employeurs. Le projet approuvé par la Chambre et qui sera traité par le Sénat dans le courant de la semaine prochaine, ne réalisera cependant pas ce que l'on en attend, parce que qu'il n'est pas adapté aux relations de travail dans les entreprises, affirment les employeurs. Ils se heurtent notamment au renversement de la preuve et à la protection du travailleur contre licenciement si elle ou il prétend faire l'objet de harcèlement. Selon le projet de loi, l'employeur doit prouver qu'il n'est pas à la base du harcèlement. Ainsi tout employeur devient un suspect potentiel. De plus, FEB, UNIZO et UCM mettent en garde contre le chantage de certains travailleurs et des syndicats à cet égard. Selon le projet de loi, les entreprises doivent faire appel à un conseiller supplémentaire spécialisé en prévention de harcèlement. Cela engendrera des frais supplémentaires, alors que les médecins du travail pourraient être chargés de cette tâche. Les employeurs craignent également que la protection contre le licenciement d'un travailleur qui se plaint de harcèlement entraînera des procédures de longue durée et fort coûteuses. Les amendements proposés aux sénateurs veulent corriger le projet de loi sur ces points controversés. C'est pourquoi les organisations patronales font dans leur lettre un appel urgent au bon sens des parlementaires pour adapter le projet de loi et ainsi en faire un instrument efficace pour combattre le harcèlement au travail.

**MINISTERE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL**

**11 JUIN 2002. - Loi relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail**

ALBERT II, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Les Chambres ont adopté et Nous sanctionnons ce qui suit :

CHAPITRE I<sup>er</sup>. - Disposition générale

Article 1<sup>er</sup>. La présente loi règle une matière visée à l'article 78 de la Constitution.

CHAPITRE II. - Modification de la loi du 4 août 1996

relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail

Art. 2. L'article 2, § 4, de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est remplacé par la disposition suivante :

" § 4. La présente loi ne s'applique pas aux domestiques et autres gens de maison ni à leurs employeurs à l'exception des sections 1<sup>re</sup> et 3 du Chapitre Vbis . "

Art. 3. L'article 4, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, de la même loi, modifié par la loi du 7 avril 1999, est complété comme suit :

" 8° la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. "

Art. 4. L'article 6, alinéa 2, de la même loi, est complété comme suit :

" 7° participer positivement à la politique de prévention mise en oeuvre dans le cadre de la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail et s'abstenir de tout usage abusif de la procédure de plainte. "

Art. 5. Un chapitre Vbis , rédigé comme suit, est inséré dans la même loi :

" CHAPITRE Vbis . - Dispositions spécifiques concernant la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail

Section 1<sup>re</sup> . - Dispositions générale et définition

Art. 32bis. Les employeurs et les travailleurs ainsi que les personnes assimilées visées à l'article 2, § 1<sup>er</sup>, et les personnes, autres que celles visées à l'article 2, § 1<sup>er</sup>, qui entrent en contact avec les travailleurs lors de l'exécution de leur travail, sont tenues de s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail.

Art. 32ter . Pour l'application de la présente loi, on entend par :

1° violence au travail : chaque situation de fait où un travailleur ou une autre personne à laquelle le présent chapitre est d'application, est persécuté, menacé ou agressé psychologiquement ou physiquement lors de l'exécution du travail;

2° harcèlement moral au travail : les conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'un travailleur ou d'une autre personne à laquelle le présent chapitre est d'application, lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant;

3° harcèlement sexuel au travail : toute forme de comportement verbal, non-verbal ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur les lieux de travail.

Toutes les dénominations de fonctions qui sont utilisées dans le présent chapitre, telles que celle de conseiller en prévention ou de personne de confiance, concernent tant les femmes que les hommes.

Section 2. - Mesures de prévention

Art. 32quater. § 1<sup>er</sup>. L'employeur détermine les mesures à prendre pour protéger les travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Ces mesures qui doivent être adaptées à la nature des activités et à la taille de l'entreprise portent au minimum sur :

1° les aménagements matériels des lieux de travail afin de prévenir la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail;

2° la définition des moyens mis à la disposition des victimes pour obtenir de l'aide et de la manière de s'adresser au conseiller en prévention et à la personne de confiance désignés pour les faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail;

3° l'investigation rapide et en toute impartialité des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail;

- 4° l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes;
- 5° les mesures de prise en charge et de remise au travail des victimes;
- 6° les obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail;
- 7° l'information et la formation des travailleurs;
- 8° l'information du comité.

Ces mesures sont soumises pour accord préalable au comité.

§ 2. Le Roi peut déterminer les conditions et les modalités d'application du présent article. En outre, il peut prendre des mesures spécifiques, afin de tenir compte de situations à risques spécifiques ou nouveaux ou afin de tenir compte de la situation spécifique du travailleur.

Néanmoins, pour les employeurs auxquels s'applique la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, les conditions, les modalités et les mesures spécifiques visées à l'alinéa premier peuvent être déterminées par une convention collective de travail, conclue au sein du Conseil national du Travail, rendue obligatoire par arrêté royal.

Art. 32quinquies . § 1<sup>er</sup>. L'employeur veille à ce que les travailleurs qui sont victimes d'actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, reçoivent un soutien psychologique approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés.

§ 2. Le Roi peut déterminer les conditions et les modalités d'application du présent article. En outre, il peut prendre des mesures spécifiques afin de tenir compte de situations à risques spécifiques ou nouveaux ou afin de tenir compte de la situation spécifique du travailleur.

Néanmoins, pour les employeurs auxquels s'applique la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, les conditions, les modalités et les mesures spécifiques visées à l'alinéa premier peuvent être déterminées par une convention collective de travail, conclue au sein du Conseil national du Travail, rendue obligatoire par arrêté royal.

Art. 32sexies . § 1<sup>er</sup>. L'employeur désigne après accord préalable de l'ensemble des membres représentant les travailleurs au sein du comité :

1° un conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psycho-sociaux du travail et de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail;

2° les cas échéant, les personnes de confiance qui assistent ce conseiller en prévention.

Le conseiller en prévention visé à l'alinéa 1<sup>er</sup>, 1° fait partie du service interne pour la prévention ou la protection au travail de l'entreprise ou de l'institution ou d'un service externe pour la prévention et la protection au travail. Il ne peut pas être un conseiller en prévention compétent pour la médecine du travail.

§ 2. Si l'accord visé au § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, n'est pas obtenu, ou si l'employeur occupe moins de cinquante travailleurs, ce dernier fait appel à un conseiller en prévention d'un service externe pour la prévention et la protection au travail, spécialisé dans les aspects psycho-sociaux du travail et de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail.

§ 3. Si aucun accord n'est obtenu sur la désignation des personnes de confiance qui assistent le conseiller en prévention, l'employeur demande l'avis du fonctionnaire chargé de la surveillance visé à l'article 80.

Ce fonctionnaire entend les parties concernées et tente de concilier les positions de chacun. En l'absence de conciliation, ce fonctionnaire donne un avis qui est notifié à l'employeur par lettre recommandée.

L'employeur informe le comité de l'avis du fonctionnaire dans un délai de trente jours à dater de la notification, avant de prendre la décision sur la désignation. S'il ne suit pas l'avis du fonctionnaire, il en communique également les motifs au comité.

§ 4. Le Roi détermine les missions et les tâches du conseiller en prévention et des personnes de confiance qui assistent ce dernier, ainsi que la formation nécessaire à la bonne exécution de leur mission.

Art. 32septies. Lorsque des actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail sont portés à la connaissance de l'employeur, celui-ci doit prendre les mesures appropriées, conformément aux dispositions du présent chapitre. Si les actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail subsistent après la mise en oeuvre des mesures ou si l'employeur s'abstient de prendre les mesures adéquates, le conseiller en prévention saisit, en concertation avec la victime, les fonctionnaires chargés de la surveillance de la présente loi.

Art. 32octies . Les mesures visées dans la présente section doivent être inscrites dans le règlement de travail. Par ailleurs, l'employeur peut porter les mesures adoptées, à la connaissance des travailleurs par des moyens de communication supplémentaires.

Les employeurs auxquels s'applique la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, peuvent fixer les moyens de communication visés à l'alinéa 2 dans une convention collective de travail, conclue au sein du Conseil National du Travail, rendue obligatoire par arrêté royal.

Section 3. - La protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail

Art. 32nonies . Le travailleur qui s'estime victime d'actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, peut s'adresser soit au conseiller en prévention ou aux personnes de confiance qui l'assistent, soit aux fonctionnaires chargés de la surveillance visés à l'article 80 et, le cas échéant, déposer une plainte motivée auprès de ces personnes, selon les conditions et modalités fixées en application de l'article 32quater, § 2.

Art. 32decies . Toute personne qui justifie d'un intérêt peut intenter une procédure devant la juridiction compétente pour faire respecter les dispositions du présent chapitre.

Sans préjudice de la possibilité d'octroi de dommages et intérêts, la juridiction compétente peut intimer l'ordre à celui qui se rend coupable de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, ainsi qu'à l'employeur, d'y mettre fin, dans le délai qu'elle fixe.

Art. 32undecies. Lorsqu'une personne qui justifie d'un intérêt établit devant la juridiction compétente des faits qui permettent de présumer l'existence de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, la charge de la preuve qu'il n'y a pas eu de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail incombe à la partie défenderesse.

L'alinéa 1<sup>er</sup> ne s'applique pas aux procédures pénales et ne porte pas atteinte à d'autres dispositions légales plus favorables en matière de charge de la preuve.

Art. 32duodecies. Pour la défense des droits des personnes à qui le présent chapitre est d'application, peuvent tester en justice dans tous les litiges auxquels l'application du présent chapitre pourrait donner lieu :

1° les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs telles qu'elles sont définies à l'article 3 de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires;

2° les organisations syndicales représentatives au sens de l'article 7 de la loi du 19 décembre 1974 réglant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités;

3° les organisations syndicales représentatives au sein de l'organe de concertation syndicale désigné pour les administrations, services et institutions pour lesquels la loi du 19 décembre 1974 réglant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités n'est pas d'application;

4° les établissements d'utilité publique et les associations sans but lucratif, visés par la loi du 27 juin 1921 accordant la personnalité civile aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique, dotés de la personnalité juridique depuis trois ans au moins au jour de l'intentement de l'action, dans le cas où les faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel ont porté préjudice aux fins statutaires qu'ils se sont donnés pour mission de poursuivre.

Le pouvoir des organisations, visées à l'alinéa 1<sup>er</sup>, ne porte pas atteinte au droit de la victime d'agir personnellement ou d'intervenir dans l'instance. Si la victime fait usage de ce droit, le pouvoir des organisations visées à l'alinéa 1<sup>er</sup> est subordonné à son accord.

Le pouvoir des organisations visées à l'alinéa 1<sup>er</sup>, 4°, est néanmoins subordonné à l'accord de la victime.

Art. 32tredecies. § 1<sup>er</sup>. L'employeur qui occupe un travailleur qui a déposé une plainte motivée soit au niveau de l'entreprise ou de l'institution qui l'occupe, selon les procédures en vigueur, soit auprès des fonctionnaires chargés de la surveillance ou pour lequel ces fonctionnaires sont intervenus, ou qui intente ou pour lequel est intentée une action en justice tendant à faire respecter les dispositions du présent chapitre, ne peut pas mettre fin à la relation de travail, ni modifier unilatéralement les conditions de travail, sauf pour des motifs étrangers à cette plainte ou à cette action.

§ 2. La charge de la preuve des motifs visés au § 1<sup>er</sup> incombe à l'employeur lorsque le travailleur est licencié ou lorsque ses conditions de travail ont été modifiées unilatéralement dans les douze mois qui suivent le dépôt d'une plainte ou la déposition d'un témoignage. Cette charge incombe également à l'employeur en cas de licenciement ou en cas de modification unilatérale des conditions de travail intervenus après l'intentement d'une action en justice et ce, jusqu'à trois mois après que le jugement soit coulé en force de chose jugée.

§ 3. Lorsque l'employeur met fin à la relation de travail ou modifie unilatéralement les conditions de travail, en violation des dispositions du § 1<sup>er</sup>, le travailleur ou l'organisation de travailleurs à laquelle il est affilié, peut demander sa réintégration dans l'entreprise ou l'institution dans les conditions qui prévalaient avant les faits qui ont motivé la plainte.

La demande est faite par lettre recommandée à la poste, dans les trente jours qui suivent la date de la notification du préavis, de la rupture sans préavis ou de la modification unilatérale des conditions de travail. L'employeur doit prendre position sur cette demande dans le délai de trente jours suivant sa notification.

L'employeur qui réintègre dans l'entreprise ou l'institution le travailleur ou le reprend dans sa fonction antérieure dans les conditions qui prévalaient avant les faits qui ont motivé la plainte, est tenu de payer la rémunération perdue du fait du licenciement ou de la modification des conditions de travail et de verser les cotisations des employeurs et des travailleurs afférentes à cette rémunération.

§ 4. A défaut de réintégration ou de reprise dans la fonction dans les conditions qui prévalaient avant les faits qui ont motivé la plainte, suivant la demande visée au § 3, alinéa 1<sup>er</sup>, du travailleur dont le licenciement ou la modification unilatérale des conditions de travail ont été jugés contraires aux dispositions du § 1<sup>er</sup>, l'employeur payera au travailleur, une indemnité égale, selon le choix du travailleur, soit à un montant

forfaitaire correspondant à la rémunération brute de six mois, soit au préjudice réellement subi par le travailleur, à charge pour celui-ci de prouver l'étendue de ce préjudice, dans ce dernier cas.

§ 5. L'employeur est tenu de payer la même indemnité, sans que le travailleur soit tenu d'introduire la demande de réintégration ou de reprise dans la fonction dans les conditions qui prévalaient avant les faits qui ont motivé la plainte visée au § 3, alinéa 1<sup>er</sup> :

1° lorsque la juridiction compétente a considéré comme établis les faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail;

2° lorsque le travailleur rompt le contrat en raison de comportements de l'employeur contraires aux dispositions du § 1<sup>er</sup> qui dans le chef du travailleur constituent un motif de rompre le contrat sans préavis ou avant l'expiration du terme;

3° lorsque l'employeur a licencié le travailleur pour un motif grave, à condition que la juridiction compétente ait jugé le licenciement non fondé et contraire aux dispositions du § 1<sup>er</sup>.

§ 6. Le conseiller en prévention informe immédiatement l'employeur du fait que le travailleur bénéficie de la protection visée par le présent article, lorsqu'une procédure sur la base d'une plainte motivée est entamée au niveau de l'entreprise ou de l'institution.

§ 7. La protection visée au présent article est également applicable aux travailleurs qui interviennent comme témoins dans des litiges auxquels l'application du présent chapitre pourrait donner lieu. "

Art. 6. Un article 88bis , rédigé comme suit, est inséré dans la même loi :

" Art. 88bis . Sans préjudice des dispositions des articles 269 à 272 du Code pénal, sont punis d'un emprisonnement de huit jours à un mois et d'une amende de 26 à 500 EUR ou d'une de ces peines seulement les personnes qui n'ont pas mis fin à la violence ou au harcèlement moral ou sexuel au travail dans le délai qui leur a été fixé par la juridiction compétente en vertu de l'article 32decies. "

Art. 7. Aux articles 81 à 89 de la même loi le mot " francs " est remplacé par le mot " EUR ".

Art. 8. Le greffier du tribunal du travail ou de la cour du travail notifie à l'Inspection médicale du Ministère de l'Emploi et du Travail les décisions rendues en application de l'article 578, 11°, du Code judiciaire.

CHAPITRE III. - Modification de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail

Art. 9. L'article 14, 2°, de la loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, modifié par la loi du 12 août 2000, est complété comme suit :

" s) les mesures arrêtées pour protéger les travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail au sens du Chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. "

CHAPITRE IV. - Dispositions finales

Art. 10. Une évaluation des présentes dispositions est prévue dans un délai de deux ans à dater de l'entrée en vigueur de la présente loi. Cette évaluation est confiée au Ministère de l'Emploi et du Travail qui agit en collaboration avec le Ministère de la Justice et le Conseil national du travail.

Art. 11. La présente loi entre en vigueur le premier jour du premier mois qui suit celui au cours duquel elle aura été publiée au Moniteur belge.

Promulguons la présente loi, ordonnons qu'elle soit revêtue du sceau de l'Etat et publiée par le Moniteur belge.

Donné à Bruxelles, le 11 juin 2002.

ALBERT

Par le Roi : La Ministre de l'Emploi, Mme L. ONKELINX

Scellé du sceau d l'Etat : Le Ministre de la Justice, M. VERWILGHEN

**MINISTERE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL**

**17 JUIN 2002. - Loi modifiant le Code judiciaire à l'occasion de la loi du 11 juin 2002 relatif à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail (1)**

*ALBERT II, Roi des Belges,*

*A tous, présents et à venir, Salut.*

*Les Chambres ont adopté et Nous sanctionnons ce qui suit :*

**CHAPITRE I<sup>er</sup>. - Disposition générale**

*Article 1<sup>er</sup>. La présente loi règle une matière visée à l'article 77 de la Constitution.*

**CHAPITRE II. - Modification de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et du code judiciaire**

*Art. 2. L'article 79, § 1<sup>er</sup>, de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, remplacé par la loi du 28 février 1999, est remplacé par la dispositions suivante : " Sans préjudice des dispositions de l'article 32duodécies , les employeurs, les travailleurs et les organisations représentatives des travailleurs peuvent introduire auprès des juridictions du travail une action tendant à trancher tout différend relatif à la présente loi ou à ses arrêtés d'exécution. "*

*Art. 3. L'article 81, alinéa 5, du Code judiciaire, remplacé par la loi du 7 mai 1999, est remplacé par la disposition suivante :*

*" Dans les litiges portant sur les matières prévues aux articles 578, 4°, 5°, 6°, 8°, 10° et 11°, 579, 580, 582, 3° et 4°, et pour l'application aux employeurs des sanctions administratives prévues à l'article 583, un des juges sociaux doit être nommé au titre d'employeur, l'autre au titre de travailleur. "*

*Art. 4. L'article 104, alinéa 4, du Code judiciaire, remplacé par la loi du 7 mai 1999, est remplacé par l'alinéa suivant : " Les Chambres qui connaissent de l'appel d'un jugement rendu dans un litige portant sur les matières prévues aux articles 578, 4°, 5°, 6°, 8°, 10° et 11°, 579, 580, 582, 3° et 4° ou concernant l'application aux employeurs de sanctions administratives prévues à l'article 583, sont composées, outre les présidents, de deux conseillers sociaux nommés respectivement au titre d'employeur et au titre de travailleur. "*

*Art. 5. L'article 578 du Code judiciaire, modifié par les lois des 5 décembre 1968, 4 août 1978, 17 juillet 1997, 13 février 1998 et 7 mai 1999, est complété comme suit :*

*" 11° des contestations relatives à la violence et au harcèlement moral ou sexuel au travail, qui sont fondées sur le chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. "*

*Art. 6. L'article 764, alinéa 1<sup>er</sup>, 10° du Code judiciaire, remplacé par la loi du 23 avril 1998, est remplacé par la disposition suivante : " 10° les demandes prévues aux articles 578, 11°, 580, 581, 582, 1°, 2° et 6° et 583; "*

*Art. 7. La présente loi entre en vigueur le premier jour du premier mois qui suit celui au cours duquel elle aura été publiée au Moniteur belge.*

*Promulguons la présente loi, ordonnons qu'elle soi revêtue du sceau au de l'Etat et publiée par le Moniteur belge.*

Donné à Bruxelles, le 17 juin 2002.

ALBERT

Par le Roi : La Ministre de l'Emploi, Mme L. ONKELINX

Scellé du sceau de l'Etat : Le Ministre de la Justice, M. VERWILGHEN

**Loi du 30 octobre 1998 qui insère un article 442bis dans le Code pénal en vue d'incriminer le harcèlement**

*(M.B., 17 décembre 1998)*

*Article 1er*

*La présente loi règle une matière visée à l'article 78 de la Constitution.*

*Article 2*

*Au titre VIII du livre II du Code pénal, il est inséré, sous un chapitre IVbis (nouveau), intitulé "Du harcèlement", un article 442bis libellé comme suit:*

«Art. 442bis. Quiconque aura harcelé une personne alors qu'il savait ou aurait dû savoir qu'il affecterait gravement par ce comportement la tranquillité de la personne visée, sera puni d'une peine d'emprisonnement de quinze jours à deux ans et d'une amende de cinquante francs à trois cents francs, ou de l'une de ces peines seulement. Le délit prévu par le présent article ne pourra être poursuivi que sur la plainte de la personne qui se prétend harcelée.»

## Bibliographie :

### Les témoignages de victimes anonymes ou non.

Le Ministère de l'Emploi et du Travail a édité des brochures très intéressantes et disponibles gratuitement; plusieurs ont servi à la rédaction de cet ouvrage entre autres:

**Clés pour ...PREVENIR ET LUTTER CONTRE LA VIOLENCE ET LE HARCELEMENT MORAL OU SEXUEL AU TRAVAIL** Octobre 2002 Administration de l'hygiène et de la médecine du travail  
**La protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail ... en bref**  
**Dépressivité et monde du travail**

Service des publications du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail rue Belliard 51 - 1040 BRUXELLES  
 02 233 42 14 E-mail: publi@meta.fgov.be

Ces brochures sont également consultables sur le site Internet du Ministère <http://www.meta.fgov.be>

### Harcèlement moral en Belgique. Faits et réalités

Ada Garcia chargée de recherche et d'enseignement à l'UCL et Catherine Hue chercheuse UCL recherche Violences au travail

### Ateliers organisés par le Ministère de l'Emploi et du Travail

### FACTS

Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail

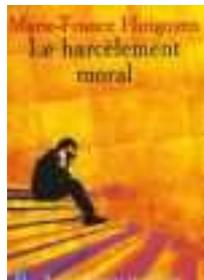
### Colloque violence, harcèlement moral et sexuel au travail

Olgierd Kutty ULG - Joeri Van Looy psychologue - Ada Garcia sociologue – Rik Op de Beek ergonome - Laurent De Cock conseiller en prévention Arista

### Pour en finir avec le harcèlement psychologique

Christian Ballico

Editions d'organisation 2001



Marie France Hirigoyen

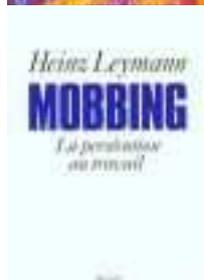
**Le Harcèlement Moral**

Ed Syros 1998 Ed Pocket 2000

**Malaise dans le travail**

**Harcèlement moral démêler le vrai du faux**

Ed Syros 2001



Heinz Leymann

**Mobbing**

Ed. Seuil 1996



**Le harcèlement moral au travail**

**FGTB**

[www.fgtb.be](http://www.fgtb.be)



Site Internet CSC

Site Internet CGSLB

Site internet FGTB



**Le harcèlement moral au travail**

Philippe Ravisy avocat

Ed. Delmas Express 2002

**Harcèlement moral et sexuel**

Anne Jauffret Juriste-syndicaliste

Droit du travail Ed Rebondir 2001

<http://www.harcelement.org/>

<http://www.hmstop.com/>

<http://www.harcelement.info/>

<http://www.ifrance.com/achp/>

<http://www.contreleharcelement.com/>

<http://www.chez.com/enferauboulot/>

et bien d'autres sites Internet...