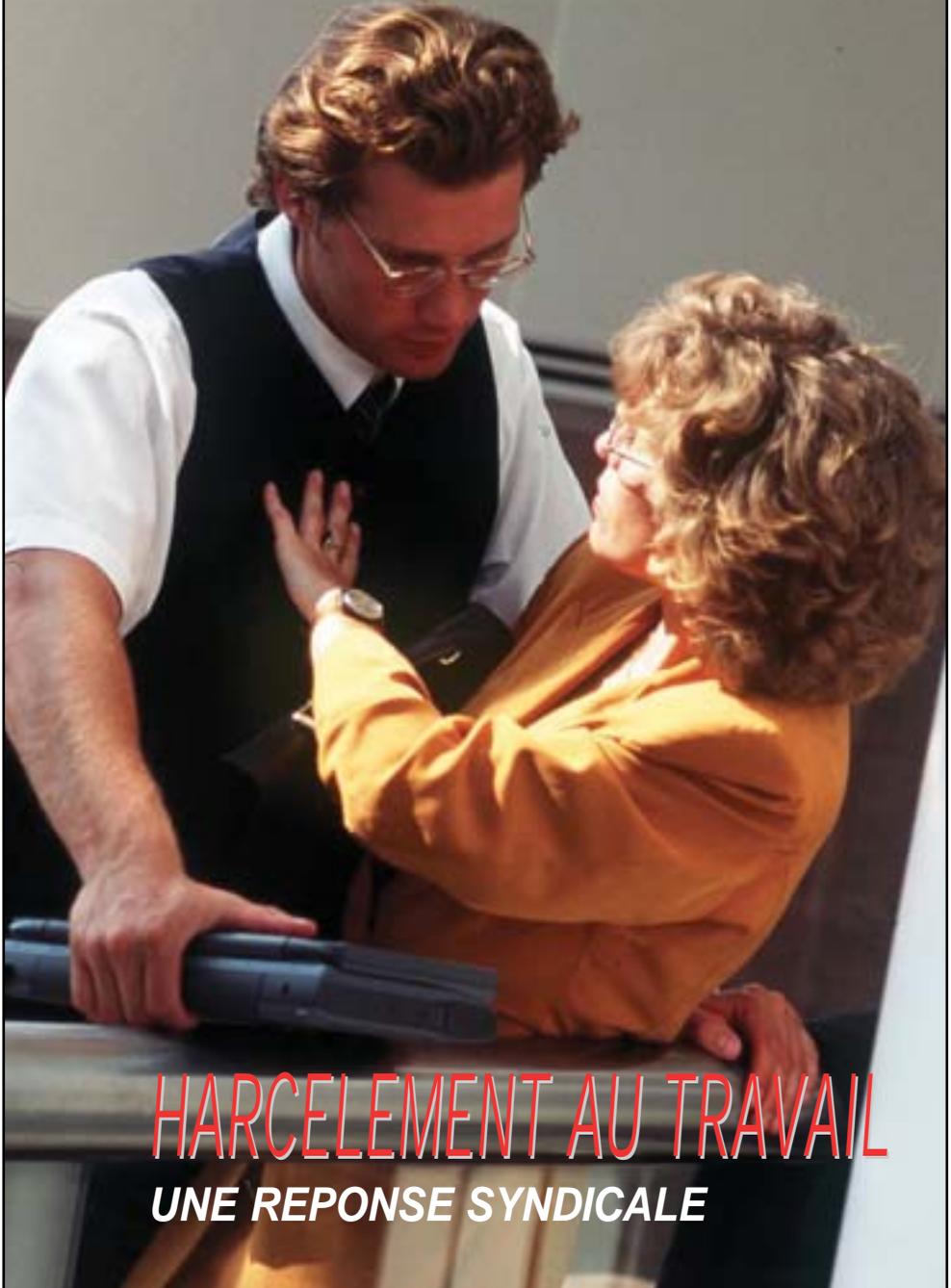


FGTB

Fédération Générale du Travail de Belgique

Rue Haute 42 • 1000 Bruxelles
www.fgtb.be



HARCELEMENT AU TRAVAIL

UNE REPOSE SYNDICALE



HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL

UNE REPONSE SYNDICALE





Avertissement

Lors de la rédaction de cette brochure, ni la Loi sur le Harcèlement, ni la Loi relative à la protection des conseillers en prévention, ni même l'AR concernant les formations spécifiques des conseillers en prévention ne sont publiées.

Il est par conséquent possible que certaines dispositions légales évoquées dans la brochure ne soit pas encore d'application.

Ceci ne doit cependant pas empêcher que des discussions avec l'employeur soient dès à présent programmées au sein des CPPT.

Au fur et à mesure que les textes légaux seront publiés, il seront mis à votre disposition sur le site internet: www.fgtb.be

Avant-propos

La FGTB défend la dignité humaine sous toutes ses facettes. Quand nous constatons qu'un nouveau risque menace le bien-être des travailleurs, nous ne pouvons l'accepter et nous nous devons de réagir.

Or, nous constatons aujourd'hui que l'intimidation psychologique au travail, souvent appelée harcèlement moral, est devenue une réalité quotidienne à laquelle sont confrontés des millions de travailleurs dans le monde, quelle que soit la nature ou la taille de l'entreprise où ils travaillent. Cette réalité existe également chez nous.

Les conséquences psychologiques, mais aussi physiques et dans certains cas financières sont lourdes à supporter pour les victimes et pour la société, et sont moralement inacceptables pour tous ceux et celles qui œuvrent à la réalisation d'une société sociale et tolérante. Dans les pages qui suivent, vous trouverez non seulement une description du phénomène du harcèlement sous toutes ses formes, mais aussi une typologie du comportement des harceleurs ainsi qu'un survol des conséquences pour les victimes.

Mais cela ne suffit pas. Nous voulons aider nos membres et nos délégués à lutter contre cette nouvelle forme de discrimination des travailleurs.

Force est de constater qu'au sein et à l'extérieur des organisations qui défendent les intérêts des victimes de harcèlement, on ne sait pas très bien comment gérer ce problème. Nous pensons que sur base de l'expérience acquise dans le cadre de notre action pour améliorer le bien-être au travail, il doit être possible de développer une approche syndicale qui porte ses fruits.

Nous présentons donc dans cette brochure une proposition d'intervention à la fois préventive et répressive. L'organisation du travail occupe une place centrale dans cette approche qui approfondit aussi la responsabilité de l'employeur ainsi que le rôle du conseiller en prévention et du comité pour la prévention et la protection au travail.

Nous souhaitons beaucoup de courage à tous les travailleurs qui ont déjà été victimes d'intimidations morales. Comme par le passé, ils trouveront aide et réconfort auprès de nos militants et de nos délégués. Nous souhaitons aussi beaucoup de succès et d'inspiration à nos délégués dans le développement de mesures de prévention appropriées.

Nous espérons que cette brochure, qui est un document de référence qui pourra être approfondi et adapté aux besoins du terrain en concertation avec les centrales professionnelles, pourra y contribuer.

Mia De Vits,
Secrétaire Générale

Michel Nollet,
Président

TABLE DE MATIERE

1. HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL, UN PHÉNOMÈNE DE SOCIÉTÉ?	9
1.1. PEU DE DONNÉES, MAIS DES DONNÉES CONVAINCANTES.....	9
1.2. LA SITUATION DANS NOTRE PAYS.....	10
1.3. FACTEURS EXPLICATIFS OU AGGRAVANTS.....	11
2. UN PHÉNOMÈNE COMPLEXE ET DIFFICILE À CERNER	12
2.1. DÉFINITIONS.....	12
2.2. HARCÈLEMENT: SYNONYME DE TAQUINERIES?.....	13
3. FORMES DE HARCÈLEMENT	14
4. AUTEURS ET VICTIMES: UN PROFIL	16
4.1. LE PROFIL DE LA VICTIME.....	16
4.2. LE PROFIL DU HARCELEUR.....	17
4.3. LA CULTURE D'ENTREPRISE COMME FACTEUR AGGRAVANT.....	18
4.4. ATTENTION AU STRESS AU TRAVAIL !.....	19
5. CONSÉQUENCES POUR LA VICTIME ET L'ORGANISATION	20
6. LE RÉGIME LÉGAL	22
6.1. UNE VASTE PROTECTION DE L'ENSEMBLE DES TRAVAILLEURS.....	22
6.2. PRÉVENTION ET INFORMATION.....	23
6.3. VERS UN NOUVEAU PLAN GLOBAL DE PRÉVENTION.....	23
6.4. LE RÔLE DU CONSEILLER EN PRÉVENTION ET DE LA PERSONNE DE CONFIANCE.....	24
6.4.1. LE CONSEILLER EN PRÉVENTION.....	24
6.4.2. LA PERSONNE DE CONFIANCE.....	25
6.5. ATTENTION ! DÉFENSE DE HARCELER !.....	26
6.6. LE HARCELEUR PUNI.....	27
6.7. LE PLAIGNANT PROTÉGÉ.....	28
6.8. LOI OU CONVENTION COLLECTIVE?.....	29

7. PROFIL DU CONSEILLER EN PRÉVENTION ET DE LA PERSONNE DE CONFIANCE	30
7.1. ATTITUDE DE LA VICTIME.....	30
7.2. MISSIONS DU CONSEILLER EN PRÉVENTION OU DE LA PERSONNE DE CONFIANCE.....	31
7.3. CHERCHEZ L'OISEAU RARE!.....	32
8. DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE: ESQUISSE D'UN MODÈLE D'INTERVENTION	33
8.1. UN MODÈLE EN CINQ ÉTAPES.....	33
8.2. LA PRÉVENTION.....	34
8.2.1. L'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION.....	34
8.2.2. L'INTÉGRATION DANS LA POLITIQUE DE PRÉVENTION GÉNÉRALE.....	35
8.3. SIGNALER LES COMPORTEMENTS DE HARCÈLEMENT.....	35
8.4. L'ACCUEIL.....	35
8.5. INTERVENTION ET SUIVI.....	36
8.5.1. EVALUATION EN FONCTION DE L'INTERVENTION.....	36
8.5.2. INTERVENTION ET SUIVI EN CAS DE COMPORTEMENT DE GROUPE.....	36
8.5.3. INTERVENTION ET SUIVI EN CAS DE SITUATIONS INTERINDIVIDUELLES.....	37
8.5.3.1. TROUVER UNE SOLUTION INFORMELLE.....	37
8.5.3.2. LA PROCÉDURE FORMELLE DES PLAINTES.....	38
8.5.3.3. QUE FAIRE SI LES CHOSES TOURNENT AUTREMENT.....	39
9. DIX CONSEILS POUR LES VICTIMES	40
10. AIDE-MÉMOIRE POUR LES MEMBRES DU CPPT	44
REMERCIEMENTS.....	47

Harcèlement moral au travail, un phénomène de société?

1.1. **Peu de données, mais des données convaincantes**

Notre société devient de plus en plus violente, de moins en moins tolérantes, et le rapport de force est omniprésent. Si cette affirmation est vraie, les actes de méchanceté, voire d'agression psychique ou physique devraient également augmenter dans les entreprises qui sont souvent le reflet de ce qui se passe dans la société. Même si les données statistiques en la matière sont plutôt rares, cela vaut certainement la peine de les examiner de plus près.

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 nord de l'Europe, sans doute parce que dans ces pays et plus particulièrement dans les pays nordiques des campagnes de sensibilisation ont déjà été menées et qu'il existe même des lois 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.

1.2. 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 5e position.

* Ce terme est défini dans un chapitre suivant.

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.

1.3. Facteurs explicatifs ou aggravants

Les facteurs suivants pourraient expliquer l'amplification du phénomène du harcèlement:

- le statut du travailleur: les travailleurs ayant un statut précaire comme les travailleurs intérimaires ou temporaires sont plus souvent victimes du phénomène. Or, ce type de contrats de travail est de plus en plus fréquemment rencontré sur le terrain;
- le travail féminin augmente, les femmes seraient plus souvent victimes de harcèlement que les hommes;
- les tensions sur le lieu de travail: la charge de travail est en hausse croissante à la suite de la hausse de la productivité, de la réduction des effectifs, des restructurations fréquentes dans les entreprises, de la pression du marché et des clients, de la responsabilisation exagérée des travailleurs... autant de facteurs qui peuvent donner lieu eux aussi à des situations de harcèlement.

Un phénomène complexe et difficile à cerner

2.1.

Définitions

L'étude du phénomène du harcèlement moral à l'école et du harcèlement sexuel sur le lieu de travail a commencé voici vingt ans. Accessoirement, on parlait également du harcèlement moral sur le lieu de travail, mais jamais de manière systématique.

Cette situation a changé, grâce notamment au travail législatif récent de la Ministre de l'Emploi et du Travail Onkelinx. La plupart des publications utilisent aujourd'hui les termes de 'bullying' ou de 'mobbing'.

Le bullying au travail est décrit comme une agression répétée, soit verbale, soit psychologique, soit physique. Elle est le fait d'un individu à l'égard d'une ou de plusieurs autres personnes. Dans cette situation l'agression, l'intimidation ou le désir d'humilier dominent les relations de travail. Pour la victime, le bullying signifie une menace permanente sous la forme d'intimidations ou d'humiliations, d'abus de pouvoir ou de sanctions injustes. La victime est fâchée ressent de la colère, mais se sent aussi menacée, humiliée ou vulnérable. Elle perd finalement toute confiance en soi.

On ne parlera donc pas de bullying en cas d'incident isolé ou d'un comportement agressif isolé. La caractéristique du bullying, c'est son caractère permanent et systématique.

C'est d'ailleurs une notion difficile à traduire.

En Français, on utilise le terme 'harcèlement moral', en Néerlandais le terme 'pesten'. En Anglais (des Etats-Unis), on utilise souvent le terme 'mobbing' qui fait toutefois uniquement référence au comportement agressif collectif d'un groupe de personnes (le mot anglais 'mob' signifie

groupe, bande). La notion de 'mobbing' est donc restrictive puisque l'intimidation morale de collègues ou l'agression d'une ou de plusieurs personnes dans un groupe peut être le fait d'un seul individu.

La législation belge, qui est largement commentée dans cette brochure, utilise aussi bien les termes de violence que de harcèlement moral et harcèlement sexuel au travail, tout en donnant une définition de chacune de ces notions.

2.2. Harceler: synonyme de taquiner?

Le harcèlement se distingue des taquineries sur cinq points:

- Contrairement au harcèlement, la taquinerie n'est pas systématique.
- En cas de taquineries, les personnes concernées sont sur le même pied, ce qui n'est pas le cas en cas de harcèlement.
- La victime de taquineries peut encore se défendre et son entourage l'accepte. En cas de harcèlement, lorsque la victime tente de se défendre, son ou ses agresseurs redoublent d'ardeur.
- Les taquineries n'ont pas de conséquences négatives pour la victime, contrairement au harcèlement dont les conséquences peuvent être dramatiques.
- Le harcèlement est une notion subjective et délicate en cela qu'elle touche la sensibilité des victimes. Le harcèlement va donc plus loin que la taquinerie dans la mesure où la personne qui harcèle sait, ou devrait savoir qu'elle affecte la dignité de la victime.

Formes de harcèlement

Le harcèlement peut s'exprimer de différentes façons. La créativité des agresseurs ne connaît apparemment pas de limites. On peut malgré tout distinguer cinq grandes catégories de victimes basées sur les conséquences que développent sur eux le harcèlement, à savoir sur:

i) l'impossibilité pour la victime de communiquer

Exemples: le management ne donne pas l'occasion à la victime de communiquer, lui impose le silence, profère des menaces verbales.

ii) ses relations sociales

Citons comme exemple l'interdiction imposée aux collègues de continuer à parler avec la victime, voire l'isolement total de celle-ci: plus personne ne l'invite à boire un verre, à prendre le lunch, à participer à un anniversaire. La victime est aussi systématiquement exclue de matchs sportifs, d'activités de loisirs etc. organisés par l'entreprise.

iii) la considération dont jouissait jusqu'alors la victime

Les gens aiment répandre des rumeurs, personne n'y échappe. Cependant, quand c'est toujours la même personne qui est visée et qu'on raconte en plus des mensonges dans le but de la blesser ou de briser sa réputation, il est effectivement question de harcèlement. Autres exemples: se moquer de certains défauts de la victime ou de la manière dont elle marche, parle, s'habille, etc.

iv) la qualité de la vie professionnelle

Sont considérées comme des formes de harcèlement le fait d'imposer des échéances impossibles à la victime, de lui confier des missions nuisibles à son intégrité physique ou psychique, le fait de ne plus lui confier aucun travail ou uniquement des travaux inutiles.

v) violences physiques

Il peut s'agir de situations peu dangereuses, comme pousser quelqu'un ou enfermer quelqu'un "par erreur", mais il peut aussi s'agir de situations plus sérieuses. Il est sans doute arrivé qu'un accident du travail ait été la conséquence de violence physique entre collègues. Font également partie de cette catégorie les actes de vandalisme commis à l'égard de biens personnels, comme par exemple griffer la carrosserie de la voiture d'un collègue ou encore abîmer ses vêtements.

L'intimidation sexuelle (allant de remarques intimidantes à des comportements indésirés) est aussi une forme de harcèlement, tout comme le fait d'afficher des photos choquantes ou de faire des allusions à connotation raciste ou sexuelle.

4

Auteurs et victimes: un profil

4.1. Le profil de la victime

Il n'est pas aisé d'établir un profil des victimes de harcèlement. Dans notre pays, nous manquons d'études scientifiques qui pourraient démontrer l'existence (éventuelle) d'une relation entre le fait d'être victime de harcèlement d'une part et d'autre part l'âge, le sexe, le diplôme, le secteur, le nombre d'années de service, la fonction et le statut du travailleur. La conclusion est dès lors très simple: tout le monde peut être victime de harcèlement.

Les victimes de harcèlement sont des personnes fragilisées qui bien souvent ne savent plus se défendre. Parfois les supérieurs hiérarchiques – voire même les autres travailleurs – considèrent qu'elles ne répondent pas à la norme du groupe, qu'elles refusent de se conformer à cette norme ou elles essaient de se distinguer de la masse. Certaines personnes sont aussi victimes de harcèlement parce qu'elles ne veulent ou peuvent pas respecter certaines conventions ou lois non écrites de l'organisation ou de l'entreprise.

On pourrait dire que les personnes répondant aux caractéristiques suivantes sont susceptibles d'être confrontées à des actes de harcèlement:

- des travailleurs jeunes ou âgés dans un groupe composé majoritairement de travailleurs de l'autre catégorie (par exemple un jeune entouré d'une majorité de collègues âgés);
- la victime ayant une position sociale inférieure à celle de ses collègues, basée par exemple sur son origine familiale ou son niveau de formation;

- le sexe ou l'orientation sexuelle peuvent être à l'origine d'actes de harcèlement tout comme l'origine ethnique, la nationalité, les convictions politiques ou religieuses, etc.
- un handicap physique ou mental;
- le caractère d'une personne peut également jouer un rôle: les personnes silencieuses ou discrètes, dociles et timides, les personnes influençables seront plus facilement victimes de harcèlement que les personnalités fortes ou les personnes qui savent se défendre. Bien que l'on ne puisse élaborer de règle à ce sujet vu la vulnérabilité engendrée par un climat de harcèlement même sur mles personnalités les plus « fortes »...

4.2. Le profil du harceleur

Le harcèlement se produit sans doute dans toutes les organisations et dans toutes les entreprises. Mais il est frappant de constater que ce phénomène est plus fréquent dans certaines entreprises que dans d'autres.

Certaines caractéristiques apparaissent dès lors plus propices à provoquer des actes de harcèlement.

L'une d'elles est sans aucun doute le fait que les fonctions dirigeantes n'attachent guère d'attention aux relations humaines dans les entreprises ou dans l'équipe qu'elles sont censées diriger. Ce manque d'esprit de groupe explique aussi pourquoi les agresseurs réussissent très vite à réunir autour d'eux un groupe complice. Ainsi, le harcèlement est le fait d'un groupe contre un individu ou contre un autre groupe.

D'autres facteurs caractérisent les agresseurs:

- ils occupent une place plus élevée dans la hiérarchie que la victime
- ils ont une carrière plus longue que la victime
- ils ont une plus grande expérience ou une qualification supérieure
- ils prennent tout simplement plaisir à harceler les autres

- ils sont en réalité peu sûrs d'eux-mêmes ou de leur position dans l'entreprise. Dans ce cas le harcèlement est soit une tentative de protéger leur position en discréditant les autres, soit une manière de décharger leurs frustrations.

4.3. La culture d'entreprise comme facteur aggravant

De nombreuses sources montrent que la direction d'une entreprise joue un rôle décisif dans la manière de gérer la problématique du harcèlement au travail lequel trouve souvent son origine au niveau du management. De nombreuses entreprises appliquent aussi leur politique concurrentielle à leurs travailleurs, considérant que l'entreprise doit, pour se maintenir dans cette lutte concurrentielle impitoyable, pouvoir compter sur des collaborateurs solides. C'est pourquoi, il arrive que l'entreprise ferme les yeux sur des actes de harcèlement parce que seuls les travailleurs les plus forts peuvent lui être utiles dans sa lutte pour la survie face aux concurrents.

Certains auteurs estiment aussi que la fréquence du harcèlement au travail est fortement liée aux différents aspects de l'environnement de travail social et organisationnel. Citons comme exemples: management autoritaire dans la solution des problèmes ; limitation de la participation des travailleurs ; information limitée de ceux-ci et manque de possibilités pour les collaborateurs de discuter des tâches à accomplir et des objectifs à atteindre. Un environnement de travail compétitif et son encouragement augmenteraient le risque du harcèlement. Les conflits de rôle, le contrôle du travail et la façon de diriger joueraient également un rôle.

Des études sur le climat de communication révèlent l'importance de la discussion, de la tolérance et de la volonté d'écouter l'autre. Gérer intelligemment les changements est un autre facteur important. La perspective de changements est souvent source d'inquiétude. Confrontés à cette situation, les travailleurs ont alors tendance à essayer de préserver leur propre situation, ce qui peut donner lieu à des actes de harcèlement. C'est pourquoi la gestion intelligente et concertée des

changements et surtout le fait de les anticiper, est d'une importance fondamentale, tout comme une bonne communication au sujet de l'objectif et des conséquences des changements.

4.4. Attention au Stress au travail!

Une charge de travail trop grande ou plus généralement un stress trop important peuvent provoquer ou maintenir des situations de harcèlement. Le stress au travail est d'ailleurs souvent le résultat de manquements au niveau de l'organisation du travail, il ne faut donc pas s'étonner qu'il existe une relation étroite entre les deux phénomènes.

La brochure de la FGTB "Stress, agir pour le bien-être au travail" approfondit cette problématique.

Conséquences pour la victime et l'organisation

Le harcèlement est bien plus nuisible qu'on ne le pense. On voit bien qu'un travailleur est victime de harcèlement, mais on ne réalise pas que ce n'est que la partie visible de l'iceberg.

Contrairement à l'auteur, la victime ignore quand elle se fera une nouvelle fois agresser. Souvent elle se prépare psychologiquement 8 heures par jour, 5 jours par semaine, à la prochaine agression. Ce qui peut être lourd de conséquences.

Au bout de quelques jours seulement, les victimes souffrent de plaintes psychosomatiques: maux de tête, douleurs à l'estomac et aux intestins, tremblements, transpiration, palpitations de cœur, tensions et insomnies. Lorsque le harcèlement continue, ces plaintes deviennent chroniques. Elles se manifestent également lorsque la victime n'est pas harcelée. Au bout de six mois, la plupart des victimes souffrent du syndrome du stress posttraumatique: elles font des cauchemars, souffrent de pertes de mémoire et de troubles de la concentration, elles finissent par éviter leur agresseur et ressassent tout ce qui s'est déjà passé.

De nombreux travailleurs sont victimes d'incapacité de travail.

Lorsque la victime continue à faire le même travail, un syndrome d'anxiété se manifeste, généralement après deux ans. Les victimes changent alors définitivement de personnalité. Elles ne font plus confiance à personne, même pas aux gens qui leur sont proches ou qu'elles fréquentent dans leur vie privée. Mis à part ces plaintes, elles souffrent de dépressions allant même jusqu'à envisager le suicide. On estime qu'un suicide sur dix serait la conséquence de harcèlements.

Le harcèlement n'est pas nuisible que pour la victime. Il influence aussi l'auteur, les témoins, la culture du département de l'entreprise et en fin de compte la qualité du travail fourni.

Les auteurs, qu'ils soient travailleur ou employeur, constatent que leur comportement leur permet d'arriver à leurs fins. C'est de plus en plus la loi du plus fort qui l'emporte. Les témoins en souffrent également. Ils éprouvent moins de plaisir à aller travailler, se sentent impuissants. Ce sont les départements où le harcèlement a lieu qui sont touchés les premiers: ils connaissent un taux d'absentéisme élevé et une grande rotation de personnel. Les conséquences finales pour l'entreprise sont les mêmes: pertes de production, rotation importante et taux d'absentéisme élevé.

Lorsque personne n'intervient, le harcèlement aura également des conséquences néfastes pour l'auteur qui ne sait plus poser de limites à son propre comportement. Il s'aperçoit qu'il est permis d'arriver à ses fins par la terreur et le harcèlement. Plus il réussit dans son entreprise, plus il risque d'avoir ce comportement aussi dans d'autres situations. Intervenir devient alors de plus en plus difficile, avec toutes les conséquences qui s'ensuivent, y compris pour les victimes.

Le régime légal

6.1. Une vaste protection de l'ensemble des travailleurs

La loi vise à créer un cadre législatif approprié permettant de protéger tous les travailleurs contre la violence, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel au travail:

- entre l'employeur et le travailleur
- entre les travailleurs
- entre les travailleurs et des personnes extérieures à l'entreprise
- à l'égard du personnel domestique et des gens de maison.

Le harcèlement est défini comme suit:

"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 lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant".

En application de cette loi, la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement au travail fait partie de la politique de prévention que les entreprises sont amenées à mettre en place, plus particulièrement dans le cadre de la promotion du bien-être au travail.

C'est pourquoi elle s'applique à tous les travailleurs du pays, qu'ils soient occupés dans le secteur privé, dans les services publics fédéraux ou dans les services publics des entités fédérées. A cet effet des dis-

positions essentielles ont été insérées dans la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, et ce sous forme d'un nouveau chapitre V bis.

6.2. Prévention et information

La loi comprend deux grands volets:

1. Un volet prévention et information
2. Un volet répressif.

En ce qui concerne le volet prévention et information, la loi prévoit que tous les partenaires de l'entreprise doivent être impliqués: l'employeur et ses représentants, les travailleurs, les services internes et externes de prévention et de protection au travail ainsi que l'inspection médicale du travail. La loi oblige plus particulièrement à intégrer dans le plan global de prévention les mesures prises par l'employeur en vue de protéger les travailleurs contre le harcèlement au travail, de confier au conseiller en prévention un rôle de conseil et de guidance (professionnaliser la mission des personnes de confiance) et de renforcer l'intervention de l'inspection médicale du travail dans l'action de prévention.

6.3. Vers un nouveau plan global de prévention

Les mesures de prévention que l'employeur prend pour prévenir le harcèlement au travail doivent être adaptées à la nature et à la taille de l'entreprise. Elles doivent donc obligatoirement faire partie intégrante du plan global de prévention (et donc aussi du plan annuel d'action) et comprendre des mesures de prévention primaire, secondaire et tertiaire portant sur

- les aménagements matériels des lieux de travail afin de prévenir la violence, le harcèlement moral et 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;
- l'investigation rapide et en toute équité des faits de violence, de harcèlement moral et sexuel au travail;
- l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes;
- les obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention de tels faits;
- l'information et la formation des travailleurs.

Dans les entreprises ou institutions qui entrent en contact avec le public (bureaux de poste, agences bancaires, ...), l'employeur doit noter systématiquement les cas d'actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel dans un registre spécial.

6.4. Le rôle du conseiller en prévention et de la personne de confiance

6.4.1. Le conseiller en prévention

Le conseiller en prévention à qui il doit être fait appel dans le cadre de la lutte contre le harcèlement au travail, doit disposer d'une formation qui lui permet de traiter les aspects psychosociaux du travail. De plus, il doit disposer des connaissances, de l'expertise et des aptitudes nécessaires au traitement de la problématique spécifique de la violence et du harcèlement moral et sexuel au travail. Un arrêté royal règle les conditions spécifiques de cette formation.

Il est à noter que le médecin du travail ne peut exercer la fonction de conseiller en prévention chargé de la lutte contre le harcèlement. D'après l'Exposé des motifs de la loi, "la mission du médecin du travail est tout à fait différente, de sorte qu'il lui est impossible de traiter en plus cette problématique spécifique".

Le conseiller en prévention peut appartenir aussi bien au service interne qu'au service externe de prévention. Il est désigné par l'employeur mais

doit bien sûr jouir de la confiance de l'ensemble des travailleurs. Il est donc désigné avec l'accord du comité pour la prévention et la protection au travail.

S'il est impossible de se mettre d'accord sur la désignation du conseiller en prévention, il faut obligatoirement recourir aux services d'un conseiller en prévention d'un service externe. Si l'entreprise occupe moins de 50 travailleurs, elle doit recourir d'office à un conseiller en prévention d'un service externe.

Ce conseiller en prévention a les mêmes droits et obligations et le même statut que les autres conseillers en prévention (par exemple le conseiller en prévention spécialisé en médecine du travail, en sécurité du travail, en ergonomie, ...).

Sa mission spécifique consiste à aider l'employeur à dresser un inventaire des risques et à proposer sur la base de celui-ci des mesures de prévention à intégrer dans le plan global de prévention. Le conseiller en prévention doit également faire les démarches nécessaires pour mettre fin à la violence et au harcèlement moral et sexuel au travail (voir aussi le point 6.6). De plus, il dressera régulièrement un rapport au sujet des faits qui se sont produits à l'entreprise ou à l'institution. Ce rapport est destiné à l'employeur mais doit être soumis pour information au CPPT.

Si aucune personne de confiance n'a été désignée, le conseiller en prévention reprendra évidemment ses missions, que nous détaillons dans le chapitre qui suit.

6.4.2. La personne de confiance

Toute entreprise ou institution doit désigner un conseiller en prévention. Mais elle peut aussi désigner, en plus du conseiller en prévention, une personne de confiance.

La désignation de la personne de confiance se fait selon la même procédure que celle qui s'applique aux conseillers en prévention. Si aucun accord n'intervient, il faut faire appel à la médiation des services d'inspection. Si la conciliation n'aboutit à aucun résultat, l'inspecteur formulera un avis que l'employeur est tenu de communiquer au CPPT.

Si l'employeur décide de ne pas suivre l'avis de l'inspection, il doit en communiquer les motifs au comité. La décision finale incombe donc à l'employeur et s'il a suivi la procédure, il peut donc décider lui-même de la désignation de la personne de confiance.

Le conseiller en prévention et la personne de confiance doivent se concerter au sujet de la manière dont ils vont collaborer; le conseiller en prévention doit veiller à ce que la personne de confiance puisse bénéficier d'une formation adéquate.

La personne de confiance est chargée plus particulièrement des missions suivantes:

- participer à l'élaboration des procédures à suivre en cas de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail;
- dispenser des conseils, accorder l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes;
- recevoir les plaintes des victimes.

Ce régime n'empêche pas que les personnes de confiance désignées en vertu de réglementations spécifiques des Régions, des Communautés ou d'autres pouvoirs puissent continuer à exercer leur fonction.

6.5. Attention! Défense de harceler!

Si, en dépit des mesures de prévention prises, l'employeur est quand même informé d'actes de harcèlement, il doit obligatoirement prendre des mesures qui doivent bien sûr viser à mettre fin de manière adéquate aux faits.

Si l'employeur n'intervient pas ou si, en dépit des mesures prises, les faits perdurent, le conseiller en prévention doit faire appel aux services d'inspection. La loi prévoit que le conseiller en prévention n'a pas besoin de l'autorisation de l'employeur pour le faire. D'autre part, une concertation avec la victime est indispensable. Contrairement au conseiller en prévention, la personne de confiance n'a pas la compétence de faire appel à l'inspection.

Toutes les mesures visant la prévention concrète et la lutte contre le harcèlement doivent être reprises au règlement de travail. L'avantage de cette disposition est que tous les travailleurs sont ainsi informés de leurs droits et de leurs obligations et que l'employeur dispose d'un instrument juridique pour imposer les mesures prises.

6.6. Le harceleur puni

Le deuxième volet de la loi concerne la répression des auteurs d'actes de harcèlement.

La loi prévoit, au cas où la prévention échoue, que le travailleur peut faire prévaloir ses droits afin de retrouver sa dignité humaine.

Le volet répressif trouve son inspiration dans les dispositions de la loi du 7 mai 1999 relative à l'égalité de traitement des hommes et des femmes qui, dans son article 5, assimile le harcèlement sexuel à une discrimination fondée sur le sexe.

Il s'agit principalement du droit d'ester en justice pour la victime mais aussi pour son organisation syndicale et – élément nouveau – pour certaines organisations publiques et privées. Toutefois, ces organisations doivent être constituées sous la forme d'institutions d'utilité publique ou d'asbl dont les statuts disposent qu'elles ont pour objet la défense des victimes de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail.

Cela signifie donc concrètement que certaines organisations pourront désormais assurer la défense devant les tribunaux (de travail) des victimes de violences ou de harcèlement moral ou sexuel.

Nous ne pouvons bien sûr pas rejeter cette disposition légale, mais nous nous interrogeons quant à son utilité, principalement en ce qui concerne le règlement collectif du problème. En effet, comme le harcèlement trouve pour une large part son origine dans les manquements de l'organisation du travail ou dans une vision patronale erronée de l'importance du capital humain dans l'entreprise, nous estimons que ce type de problèmes doit en première instance être traité par les représentants syndicaux, et trouver ses solutions au sein même de l'entreprise.

6.7.

Le plaignant protégé

La victime qui désire porter plainte contre des actes de harcèlement aura désormais moins de difficultés à apporter les preuves nécessaires. La loi prévoit en effet le renversement de la charge de la preuve, ce qui veut dire que si la victime invoque devant le tribunal du travail des faits laissant présumer des comportements de harcèlement, l'employeur est obligé de fournir la preuve qu'il n'en est rien.

La loi dispose en outre que la personne qui porte plainte ainsi que les témoins éventuels sont protégés contre une modification unilatérale de leurs conditions de travail et contre le licenciement. Le moment où cette protection débute dépend de la forme de la plainte. Quand il s'agit d'une procédure interne à l'entreprise, l'employeur doit immédiatement être informé de la plainte par le conseiller en prévention qui ajoutera que le travailleur et les témoins éventuels sont protégés.

Dans le cas d'une plainte auprès de l'inspection, l'employeur ne peut en être informé. La loi sur les inspections de travail stipule en effet que toute plainte bénéficie de l'anonymat complet. Dans ce cas, le travailleur peut, s'il le souhaite, informer lui-même l'employeur.

Enfin, lorsque l'affaire est portée devant le tribunal, la protection prendra cours à la date de la notification au tribunal.

Cette période de protection s'étend à 12 mois après le dépôt de la plainte. Si une action a été introduite en justice, la protection court jusqu'à trois mois après le jugement définitif.

Le travailleur qui serait quand même licencié a droit en vertu de la loi à sa réintégration à l'entreprise ou à une indemnité qui, au choix de la victime, est égale

- à un montant forfaitaire correspondant à la rémunération brute de six mois;
- au préjudice réellement subi.

Aussi bien la lettre que l'esprit de la loi stipulent donc que la réintégration dans l'entreprise prime sur le paiement d'une indemnité.

6.8. Loi ou convention collective?

Certaines parties de la loi peuvent être mises en œuvre par une convention collective conclue au Conseil National du Travail et rendue obligatoire par AR. Il s'agit notamment

- des conditions et des modalités d'exécution des mesures préventives
- des conditions et des modalités d'exécution relatives aux travailleurs qui travaillent en contact avec le public
- des modalités relatives à la diffusion de l'information parmi les travailleurs.

D'autre part, il est possible de continuer à faire appel aux personnes de confiance présentes actuellement à l'entreprise ou l'institution. Elles assistent le conseiller en prévention et jouent un rôle important dans l'aide apportée aux victimes et dans l'enregistrement des plaintes motivées.

Profil du conseiller en prévention et de la personne de confiance

7.1.

Attitude de la victime

La pratique nous enseigne que la victime de harcèlement au travail peut avoir deux types de réactions. Ainsi il se peut qu'elle ne réagisse pas (dans l'espoir que le harcèlement cesse) ou qu'elle ait tendance à banaliser l'existence du harcèlement. Elle tente ainsi de 'normaliser' la situation et assume en réalité la responsabilité du harcèlement. Elle essaie de se dire que le vrai problème n'est pas le harcèlement mais sa réaction à celui-ci.

Mais la victime peut aussi chercher de l'aide. En ce faisant elle peut buter sur bon nombre d'obstacles. Pour commencer, elle sera peut-être forcée de constater que les autres sont indifférents à son problème ; les autres, c'est-à-dire ses collègues, mais aussi ses supérieurs, voire ses amis ou ses proches. De plus, la victime craindra peut-être aussi une aggravation de la situation parce que l'auteur risque de se venger. La peur de sanctions, voire de perdre son emploi, peuvent amener également une victime de harcèlement à s'adresser au conseiller en prévention ou à une personne de confiance.

7.2. Missions du conseiller en prévention ou de la personne de confiance

L'aide à apporter à la victime prime. L'accueil émotionnel dans le cadre d'un entretien est sans aucun doute la première mission du conseiller en prévention ou de la personne de confiance. Dans un premier entretien, ceux-ci devront d'abord écouter les plaintes et sonder les sentiments de la victime et ses attentes pour le futur, y compris à l'égard du conseiller en prévention ou de la personne de confiance.

Ce point pourra être approfondi à l'occasion d'entretiens ultérieurs et des informations devront être données au sujet des différentes solutions possibles. Le maintien de la victime dans son emploi devra être l'un des objectifs principaux.

Il est important également que le conseiller en prévention ou la personne de confiance donnent un soutien, notamment

- lors de la formulation d'une plainte officielle selon l'une des modalités prévues par la loi ou le règlement de travail;
- en veillant à ce que l'entreprise s'attaque de manière sérieuse au problème
- en collaborant à une solution qui mette fin au problème sans que la victime en soit une nouvelle fois dupe;
- en évaluant les mesures préconisées et en réévaluant l'approche choisie.

Nous ne pensons pas que le conseiller en prévention ou la personne de confiance doivent jouer aux médiateurs entre la victime et le harceleur. Leur rôle est plutôt de négocier une collaboration avec le secteur curatif (médecin généraliste, psychologue, ...).

7.3.

Cherchez l'oiseau rare!

Un bon conseiller en prévention (ou personne de confiance) qui veut obtenir des succès dans la lutte contre le harcèlement au travail, doit remplir simultanément trois conditions:

1. Face à la ou les victimes, il doit surtout écouter et aider. Il est préférable de ne pas mettre en doute le bien-fondé de la plainte et il est hors de question qu'il prononce un jugement de valeur.
2. Face à l'entreprise, il doit faire preuve de diplomatie. Il doit éviter d'imposer des solutions (elles pourraient avoir un effet contraire), il doit aider à trouver de vraies solutions et surtout des mesures de prévention, cela ne pourra qu'augmenter sa crédibilité à l'égard des travailleurs et de l'employeur.
3. Face à soi-même, il doit surtout se montrer ouvert à la problématique dans son ensemble et aux auteurs et victimes en particulier. Cela exige de sa part une implication, une empathie personnelle, mais sans qu'il aille jusqu'à s'identifier avec la victime. La connaissance de soi, mais aussi des valeurs et des normes propres à la culture de l'entreprise et à l'éducation de la victime et du harceleur, sont d'une importance primordiale.

De la théorie à la pratique: esquisse d'un modèle d'intervention

8.1. Un modèle en cinq étapes

Le modèle proposé compte cinq étapes qui vont de la prévention à la répression, conformément aux objectifs de la loi.

Outre l'élaboration d'une politique visant la prévention du harcèlement, l'entreprise doit également prendre des mesures contre des actes de harcèlement existants ou commis en dépit des mesures de prévention déjà prises.

- A cette fin, il importe de reconnaître et de déceler de tels comportements.
- La deuxième étape du modèle vise à signaler ce type de comportement.
- La troisième étape concerne l'accueil de la victime.
- La quatrième étape concerne l'intervention contre les comportements de harcèlement.
- Enfin, il importe de vérifier si l'intervention a produit ses effets et si elle n'a pas engendré des conséquences négatives pour la victime, le harceleur, la section ou l'organisation. Cette mission fait partie du suivi.

8.2.1. L'élaboration d'une politique de prévention

La politique de prévention relève de la responsabilité de l'employeur, mais il doit l'élaborer en concertation avec le CPPT ou à défaut de celui-ci, avec la délégation syndicale.

Dans le cadre de l'élaboration de cette politique de prévention, il importe que la direction soit au courant

- de la nature et de l'ampleur du harcèlement dans l'entreprise
- des obligations prévues par la loi
- des conséquences pour la ou les victimes et l'organisation.

Forte de ces connaissances, la direction pourra, en concertation avec les représentants des travailleurs, décider de la concrétisation de la politique de prévention et des moyens à mettre en œuvre.

La politique de prévention comprend

- une déclaration d'intention
- un code de bonne conduite
- des accords pratiques concernant la communication des plaintes
- les tâches et les responsabilités des différents niveaux au sein de l'entreprise
- les instruments et les moyens de l'implémentation de la politique de prévention.

Il ne suffit cependant pas d'élaborer une politique de prévention. Il faut aussi en informer les travailleurs par l'intermédiaire de la direction et des représentants des travailleurs. La direction doit mettre les moyens nécessaires à la disposition pour l'information, la formation et le training des managers, du conseiller en prévention et/ou de la personne de confiance et (le cas échéant) pour la création d'une commission des plaintes.

8.2.2. L'intégration dans la politique de prévention générale

L'organisation d'une campagne de prévention unique n'a qu'une valeur temporaire. Pour avoir un effet durable, les mesures de prévention doivent être intégrées dans la politique de prévention existante conformément aux dispositions de l'AR du 27/03/1998.

8.3. Signaler les comportements de harcèlement

Cette étape peut avoir plusieurs objectifs. Lorsqu'il s'agit de signaler des actes de harcèlement dans le but d'aider les victimes, les personnes suivantes ont un rôle à jouer: le conseiller en prévention ou la personne de confiance, mais aussi les membres du CPPT ou de la délégation syndicale ainsi que les membres de la ligne hiérarchique (par exemple un brigadier, un contremaître, le chef du service du personnel).

8.4. L'accueil

L'accueil des victimes d'actes de harcèlement est une tâche éminente du conseiller en prévention (ou de la personne de confiance). Ces deux personnes doivent avoir bénéficié d'une formation appropriée. L'accueil consiste en premier lieu à écouter et aider les victimes.

Lorsque la victime présente des plaintes physiques, le conseiller en prévention ou la personne de confiance peuvent l'envoyer chez le médecin. En cas de plaintes psychiques graves, elles peuvent l'envoyer chez un psychologue. La phase de l'accueil recouvre aussi l'examen des possibilités d'intervention. La victime décide de l'opportunité d'une intervention et du type de l'intervention.

En ce qui concerne l'accueil des victimes, une grande expertise est requise. Un profane risque de commettre des erreurs lourdes de conséquences. Les personnes non qualifiées devraient donc s'abstenir de s'occuper de l'accueil des victimes et de rechercher des solutions.

8.5.1. Evaluation en fonction de l'intervention

L'intervention et le suivi sont deux étapes distinctes de la lutte contre le harcèlement. Il y a différentes possibilités d'intervention en fonction des types de harcèlement. En ce qui concerne l'organisation de ce suivi, on distingue en effet (en schématisant) deux types de harcèlement:

- le harcèlement entre deux individus
- les comportements de groupe.

Le suivi doit toujours être organisé en fonction de l'intervention.

8.5.2. Intervention et suivi en cas de comportement de groupe

Se moquer ouvertement d'un collègue, ou chercher à l'amoindrir sont des exemples visibles, tangibles d'un comportement de harcèlement. Dans ce type de situation, l'intervention consistera à fournir de l'information permettant à prendre conscience du harcèlement et à mettre en avant ou à rétablir des normes et des valeurs.

Cette mission incombe au supérieur direct.

Celui-ci doit, en s'appuyant sur un code de conduite, interpeller directement les auteurs de comportements de harcèlement, et leur signifier que ce type de comportement ne sera pas toléré.

Dans certains cas, le harcèlement est présent depuis longtemps dans un département de l'entreprise ; on est alors en présence d'un « effacement général des normes ».

Il s'agira alors pour le supérieur hiérarchique d'organiser une intervention pour l'ensemble du groupe au cours de laquelle les normes et les valeurs dominantes du département ainsi que leur opportunité seront discutées. Le groupe établira ainsi lui-même un nouveau code de conduite. Si le supérieur hiérarchique n'arrive à lui seul à mener à bien une telle intervention de groupe il fera appel à l'aide de tiers.

Le suivi dans le cas d'un comportement visible de harcèlement de groupe consiste à ce que le supérieur reste attentif aux signaux relatifs à des comportements de harcèlement. Ce n'est que de cette manière que les normes et les valeurs pourront être modifiées durablement dans ce département.

8.5.3. Intervention et suivi en cas de situations interindividuelles

Souvent, les actes de harcèlement ne sont pas commis ouvertement. La victime doit donc les signaler elle-même. Ensemble avec la victime, le conseiller en prévention (ou la personne de confiance) examinera l'opportunité et le type d'intervention à envisager. Voici quelques possibilités.

8.5.3.1. Trouver une solution informelle

Entretien avec le harceleur

Après un entretien avec le conseiller en prévention (ou la personne de confiance), la victime aura parfois pris suffisamment d'assurance pour interpeller son agresseur. Elle lui dira clairement que son comportement est intolérable et lui demandera d'arrêter.

Il s'agit d'une intervention qui ne peut avoir lieu dans toutes les situations. Elle concerne des comportements de harcèlement pas trop graves. L'avantage de pareille intervention est que le problème reste limité à la victime et à son agresseur ; de ce fait, comme personne d'autre ne s'en occupe, il n'y a pas « combat » avec des gagnants et des perdants. Le problème est résolu à un niveau très bas. De plus, ce type de solution renforce l'autonomie de la victime.

Jouer aux médiateurs

Il se peut que le harcèlement entre deux travailleurs n'ait pas une forme trop grave de et que le harceleur ne nie pas les faits.

Dans ce cas, la médiation peut apporter une solution.

La médiation ne donne pas lieu à des sanctions et ne fait pas perdre la face au harceleur. En cas de médiation réussie, l'auteur du harcèlement comprendra que son comportement n'est pas acceptable.

Les intéressés seront aussi amenés à se mettre d'accord sur leurs relations futures. Souvent le conseiller en prévention ou la personne de confiance pourra donc jouer un rôle de médiation.

Intervention correctrice ou médiatrice de la part d'un supérieur

La victime peut aussi opter pour une intervention correctrice ou médiatrice d'un supérieur. A cet égard, il ne faut pas perdre de vue qu'un supérieur a un rôle de suivi à jouer aussi bien par rapport à la victime qu'au harceleur. Le recours à l'intervention du supérieur risque donc d'aboutir plus vite à une situation avec des gagnants et des perdants, le tout étant de savoir qui obtiendra raison. Si la victime obtient gain de cause, le harceleur risque d'être rancunier à son égard. C'est un élément dont le supérieur devra tenir compte dans les stades de l'intervention et du suivi.

8.5.3.2. La procédure formelle des plaintes

La victime peut aussi choisir de porter plainte auprès du conseiller en prévention ou de la personne de confiance. Le règlement de travail déterminera la procédure à suivre, y compris en ce qui concerne le suivi à donner aux plaintes.

Nous proposons la création d'une commission des plaintes dont la composition et les compétences sont définies clairement dans le règlement de travail, ainsi que la procédure de traitement des plaintes.

Au moyen d'une audition des plaignants (victimes présumées), des accusés (les auteurs présumés) et des témoins éventuels, la commission examine si la plainte peut être considérée comme fondée. Pendant la procédure, la personne qui a porté plainte est aidée par le conseiller en prévention ou la personne de confiance, sans que cela ne porte préjudice aux compétences du délégué syndical à qui le plaignant peut également s'adresser.

Le harceleur a également le droit d'être aidé.

La commission des plaintes soumet un avis à la direction sur la base des auditions. Si la plainte est déclarée fondée, l'avis de la commission impliquera une mesure disciplinaire, le déplacement, voire le licenciement du harceleur. La direction suivra cet avis ou elle motivera son refus de le suivre. Elle peut aussi motiver pourquoi elle déroge à l'avis.

Un avis valable contient aussi des recommandations concernant le suivi pour la victime, le harceleur et l'entreprise.

Le suivi ne doit pas seulement être assuré pour la victime et le harceleur. Dans le cadre de la procédure des plaintes, l'information de la section où le harcèlement s'est produit a également toute son importance. Cette information produit un effet préventif. Si la procédure a provoqué des remous au sein de l'organisation, il faut que l'information soit répercutée au niveau de l'organisation. Si le harceleur a été muté dans une autre section sur avis de la commission, le nouveau supérieur devra assurer son accompagnement et veiller à ce qu'il ne récidive pas.

8.5.3.3. Que faire si les choses tournent autrement

Le modèle proposé n'est certes pas parfait et dans la pratique les choses pourraient tourner autrement: le harceleur reste en place, la victime quitte l'entreprise.

La solution la plus simple est de culpabiliser la victime: "c'était une personne difficile" ou "les différences culturelles étaient trop grandes" ou encore "il règne chez nous une culture d'hommes, si on ne peut pas faire avec ...". La victime tombe malade ou est licenciée, en raison éventuellement de ses moindres prestations. Le risque est alors réel que le comportement du harceleur se voit récompensé. Les autres travailleurs aussi constatent que l'entreprise tolère le harcèlement. Dans ce cas, c'est la loi du plus fort qui règne.

Parfois les choses tournent ainsi ... mais dans ce cas également, il faut mettre tout en œuvre pour aider la victime.

Il se peut aussi que une autre possibilité consiste à ce que l'entreprise préfère étouffer l'affaire. Mais même dans ce cas, il importe que l'entreprise interpelle quand même le harceleur. La direction peut dire par exemple "Vous pouvez rester, mais il s'en est fallu de peu. Vous comprendrez qu'il n'y aura pas de deuxième chance!"

La direction devra donc expliquer un certain nombre de choses aux travailleurs, expliquer pourquoi les choses ont tourné autrement, pourquoi la politique de l'entreprise a échoué.

Personne n'aura à s'en orgueillir, et certainement pas le harceleur.



Dix conseils pour les victimes

Pour vous armer contre le harcèlement au travail, vous devez d'abord être à même d'en dépister les symptômes. De plus, vous devez essayer de réunir des preuves convaincantes.

CONSEIL 1: *gardez toute trace, toute indication*; notez les humiliations (formulation, date, heure), faites des photocopies de tout ce qui peut vous servir à un moment donné comme preuve.

En cas d'agression, il se peut que vos collègues ferment les yeux, certainement dans des entreprises où la solidarité entre les collègues n'est pas très grande ou dans des entreprises sans structures syndicales développées. Ils n'oseront pas bouger par crainte de représailles du harceleur, voire de la direction. Les témoignages (même s'il n'y en a qu'un) sont de nature à renforcer la crédibilité des plaintes émises par la victime.

CONSEIL 2: *cherchez des témoins, parlez avec d'autres victimes*

Les victimes d'actes de harcèlement doivent comprendre que la lutte contre les agresseurs est extrêmement difficile, puisque leur intention est précisément de déstabiliser leur victime.

Pour réduire le stress qui en découle, on considère qu'une période de repos est souvent la solution idéale. La victime peut ainsi réfléchir à la situation et se refaire des forces psychiques. Une thérapie peut également s'avérer utile pour aider le travailleur déstabilisé à retrouver son équilibre mental.

N'oublions pas non plus que le harceleur va provoquer sa victime, il veut l'amener à commettre des erreurs. Dans certains cas, la victime sera tentée de se soumettre à ce jeu pervers de l'auteur ou de participer à ce petit jeu et devenir elle-même agressive.

La victime d'actes de harcèlement au travail doit essayer de garder la tête froide et ne doit surtout pas se laisser entraîner par les harcèlements. Répondre à l'agression par l'agression (même non verbale) aura pour seul effet que la victime commencera à jouer (inconsciemment) le jeu de l'auteur qui pourra alors prétendre être elle-même la victime.

CONSEIL 3: faites comprendre au harceleur qu'il va trop loin, veillez à ce que d'autres soient au courant, mais ne tombez pas dans l'erreur de harceler vous-même le harceleur.

Un travailleur victime de harcèlement doit être un travailleur irréprochable. En effet, son agresseur va tenter de prouver que sa victime commet des fautes professionnelles, soit parce qu'il occupe une position supérieure dans la hiérarchie, soit parce que la victime se sent épiée par les autres collègues.

CONSEIL 4: vérifiez les consignes reçues. Si elles ne sont pas claires, demandez des explications, de préférence écrites. Si celles-ci ne sont pas encore assez claires, demandez un entretien, le cas échéant par lettre recommandée. Gardez cette correspondance comme preuve.

La victime doit rester méfiante pour ne pas se laisser mettre en difficultés.

CONSEIL 5: fermez tiroirs et armoires, ne laissez pas traîner vos agendas ou des dossiers importants, car on pourrait les copier.

La victime d'actes de harcèlement doit suivre les instructions à la lettre.

CONSEIL 6: *demandez qu'on précise les instructions par écrit,* respectez scrupuleusement les règles et les instructions, ignorez les allusions faites par le harceleur.

Les travailleurs que l'on est prêt à comprendre et à écouter, pourront briser plus facilement le cercle infernal des intimidations morales dont ils sont victimes, et ce dans tous les stades.

S'il existe une structure pour accueillir et écouter la victime, celle-ci pourra s'y adresser. S'il existe déjà une telle structure dans l'entreprise, elle suffira souvent à prévenir les intimidations.

CONSEIL 7: *prenez contact avec le conseiller en prévention ou la personne de confiance.* En tant que médiateur, ils pourront faire comprendre aux travailleurs et à la hiérarchie quelles sont les conséquences physiques et psychiques des intimidations morales et de leurs répercussions sur l'organisation du travail.

Parfois, un repos pourra s'avérer nécessaire pour éviter qu'une phase de réaction ne dégénère en phase d'épuisement qui pourrait amener la victime à commettre des bêtises.

CONSEIL 8: *prenez contact avec le conseiller en prévention – médecin du travail qui pourra, s'il le juge nécessaire, proposer une période de repos ou un accompagnement médical.* Une telle période de repos permettra à la victime de réfléchir, de reprendre des forces psychiques et de comprendre, grâce à des conversations avec des experts, les intimidations, ce qui lui permettra de retrouver confiance en soi.

Même si le médecin du travail est lié par le secret médical, il est parfois exposé à la pression de la direction. Il pourrait donc conclure à l'inaptitude du travailleur et donc à son licenciement.

CONSEIL 9: si vous constatez des abus commis par le conseiller en prévention – médecin du travail qui travaille pour un service externe de prévention et de protection, contactez soit ***le représentant de la FGTB au sein du Comité d'avis paritaire de ce service, soit le Service Entreprises de la FGTB fédérale (02/506.83.88)***

Il arrive souvent qu'un travailleur victime de harcèlement ne s'adresse qu'en dernier recours à ses délégués syndicaux, c'est-à-dire au moment où il est menacé de licenciement.

Au moment où le conflit devient "public", la médiation n'est plus possible.

CONSEIL 10: ***adressez-vous dès le début du conflit au délégué syndical à qui vous faites confiance.*** Demandez-lui bien sûr d'observer la plus grande discrétion possible, mais vous aurez ainsi la certitude de ne plus être seul dans votre combat.

Aide-mémoire pour les membres du CPPT

Même si la loi que nous venons d'analyser dans cette brochure est un outil important dans la lutte contre le harcèlement au travail, c'est la capacité d'action syndicale qui fera dans la pratique la différence entre une entreprise sans harcèlement et une entreprise avec harcèlement.

Cela a toujours été le cas, il n'y a pas de raison pour que cela change.

Même dans les grandes entreprises où l'action syndicale est bien développée, il est parfois difficile pour faire respecter la législation par les employeurs.

L'aide-mémoire qui suit est basé sur une synthèse des différentes dispositions légales examinées dans cette brochure. Il pourra sans doute vous aider à établir une liste des problèmes et des plaintes concrètes.

- L'employeur a-t-il procédé à une analyse écrite du risque que courent les travailleurs d'être victimes d'intimidations morales dans l'entreprise?
- Existe-t-il une politique de prévention basée sur cette évaluation des risques?
- Est-ce que cette politique de prévention prévoit en premier lieu des mesures d'ordre organisationnel?
- Est-ce que cette politique de prévention a été soumise à l'accord du CPPT?
- Est-ce que cette politique de prévention a été intégrée dans le plan global de prévention?

- Est-ce cette politique de prévention a été intégrée dans le plan annuel d'action?
- Est-ce qu'un conseiller en prévention a été désigné?
- Est-ce que la procédure a été suivie? Autrement dit, est-ce que le Comité a donné son accord préalable?
- Si tel n'est pas le cas, est-ce que l'employeur s'est assuré les services d'un conseiller en prévention d'un service externe de prévention et de protection?
- Est-ce que ce conseiller en prévention dispose de la formation nécessaire?
- Dispose-t-il du temps et des facilités nécessaires pour accomplir ses missions?
- Si une personne de confiance assiste le conseiller en prévention, ont-ils convenu d'une répartition des tâches?
- Est-ce que le règlement de travail a été adapté? Est-ce qu'il prévoit la création d'une commission des plaintes? Est-ce qu'il prévoit des modalités concernant la procédure pour l'introduction et le traitement des plaintes? Pour sanctionner les agresseurs?
- Avons-nous les coordonnées (nom, adresse, téléphone) de l'inspecteur du travail chargé pour notre entreprise du contrôle du respect de la loi?
- Connaissons-nous les noms de nos représentants à la Commission de surveillance du service externe de prévention et de protection au travail dont relève le conseiller en prévention?

REMERCIEMENTS

Pour la rédaction de cette brochure, nous avons consulté différentes sources, orales comme écrites.

Nous tenons plus particulièrement à remercier le ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, section humanisation et promotion du travail, qui nous a donné l'autorisation de puiser dans les Actes du colloque "Harcèlement au travail", organisé le 18 octobre 2000. L'exposé du professeur Pepermans a été notre principale source d'inspiration pour rédiger certaines parties des chapitres 2 et 3 de la brochure.

Le docteur Vinck a partagé avec nous ses expériences comme médecin d'entreprise. Nous les avons utilisées pour dresser le profil des agresseurs et des victimes (chapitre 4). Le docteur Vinck nous a également fourni un certain nombre d'idées concernant le rôle du conseiller en prévention et de la personne de confiance.

Le modèle en cinq étapes, présenté au chapitre 8, a été établi par A. Hubert (Hubert Consult, Leyde) et C. Scholten (Research for politics). Il est le résultat d'une enquête réalisée à la demande de la FNV en 2000, intitulée "Ongewenste omgangsvormen op het werk. Een onderzoek naar pesten, seksuele intimidatie en racisme" (Attitudes indésirables au travail. Une enquête sur le harcèlement, l'intimidation et le racisme)

Ce modèle a été intégré dans notre brochure avec l'accord écrit de Madame Hubert.

FGTB

Fédération Générale du Travail de Belgique

Mai 2002

Une réalisation du Service Entreprises de la FGTB

Lay-out: FGTB
Photo's: Reporters
Impression: New Goff

Rue Haute 42 • 1000 Bruxelles
Tel: +32 (0)2 506 82 11
Fax: +32 (0)2 506 82 29
e-mail: infos@fgtb.be
www.fgtb.be

Editeur Responsable:
Michel Nollet

Cette brochure a été réalisée avec le soutien de
Fonds Social Européen
et du Ministère de l'emploi et du travail

