

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Les mécanismes du harcèlement moral au travail : analyses juridique et sociologique

**Partie I : La loi pour lutter contre le harcèlement
moral est-elle efficace ?**

**Partie II : Comment se fait-il que le harcèlement
moral subsiste malgré les politiques mises en
place ?**

Auteur-es : Laura Léonard

Promoteur-rices : Aurélie Frankart, Matthieu de Nanteuil

Année académique 2019-2020

Master 60 en sciences du travail

Remerciements

J'adresse mes plus vifs remerciements à mes promoteurs, Madame Frankart et Monsieur de Nanteuil. Je les remercie pour les conseils prodigués, leur disponibilité ainsi que le temps qu'ils m'ont consacré. Grâce à leur encadrement et leurs conseils, ce travail de fin d'études a pu être réalisé dans les meilleurs délais et conditions possibles.

Mes remerciements vont également à mon père, pour son soutien infaillible et ses nombreuses relectures.

L'élaboration de ce paper marque la fin d'une très belle année d'étude universitaire, qui sans nul doute, m'a permis de me surpasser.

C'est donc au travers d'une citation, que j'exprimerai ce que pour moi représente l'aboutissement de ce mémoire.

« La plus vraie des sagesses est une détermination ferme. »
Napoléon BONAPART

Partie 1 : La loi pour lutter contre le harcèlement moral est-elle efficace ?

Table des matières

Introduction	2
Chapitre 1 : la notion de harcèlement moral d'un point de vue juridique	4
Définitions	4
Risque psychosocial	4
Harcèlement moral	4
Violence au travail	4
Harcèlement sexuel au travail	5
Les éléments constitutifs du harcèlement moral	5
le caractère abusif des conduites	5
leur répétition dans le temps	5
leurs conséquences.	5
La distinction du pouvoir de direction de l'employeur	6
Les imprécisions terminologiques du dispositif législatif	6
Analyse jurisprudentielle	6
Chapitre 2 : Les dispositifs législatifs	9
Niveau international	9
L'organisation internationale du travail	9
Directives européennes	10
Niveau national	10
Réforme de 2014	10
Efficacité de la réforme	12
Chapitre 3 : le harcèlement moral	12
Obligations de l'employeur	12
Analyse jurisprudentielle	12
Procédure à suivre en cas de harcèlement moral	13
Caractère intentionnel du harcèlement moral ou sexuel	14
Chapitre 4 : La charge de la preuve	15
Analyse jurisprudentielle	15
Chapitre 5 : les sanctions	17
Chapitre 6 : protection contre le licenciement	18
Analyse jurisprudentielle	18
CONCLUSION	19
Bibliographie	21
Pistes d'amélioration : propositions	17
Conclusion	18
Bibliographie	21

Introduction

En 2017, une étude menée par le Groupe IDEWE (service externe pour la prévention et la protection au travail) a révélé que « **Pas moins de 14,8 % des travailleurs sont victimes de harcèlement moral au travail au moins une fois par semaine en Belgique. Le secteur de l'industrie et les pouvoirs publics sont les plus touchés** ». Il s'agit d'une étude pour laquelle 17.000 travailleurs belges ont été interrogés. (Martin, 2017).

D'après une étude réalisée par Securex, en 2010, les problèmes de harcèlement au travail font encore de nombreuses victimes en Belgique. Sur un échantillon d'environ 1.610 travailleurs, **13 % d'entre eux avouent en être victimes**. (Sablon, 2010).

Comme en font mention les statistiques ci-dessus, un certain nombre de travailleurs font l'objet de harcèlement moral sur leur lieu de travail et cela ne date pas d'hier. Phénomène de société, exagération ou réalité ? Ce phénomène existe bel et bien et affecte des victimes qui n'en sortent jamais indemnes et qui en gardent des traces durant plusieurs années. Le harcèlement moral au travail a des effets sur les plans physique, psychologique, comportemental, intellectuel et sur la sphère sociale. A titre d'exemple, on retrouve des symptômes tels que la fatigue, des douleurs (maux de dos, maux de tête, douleurs musculaires, ...), les troubles du sommeil, de l'hypertension artérielle, des symptômes de stress, d'impuissance, un sentiment d'altération de soi, de la dépression, des tendances suicidaires et bien d'autres encore (Rulkin, s.d.). La médiatisation des suicides de salariés de France Télécom a placé la question des risques psychosociaux au travail en tête de l'agenda politique et médiatique. Ils font l'objet d'une attention soutenue des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. (Aziza-Chebil, Delattre & Diaye, 2017). En effet, à partir de 2008, les cas de 39 salariés ont été mis en lumière : 19 se sont donné la mort, 12 ont tenté de se suicider et 8 ont souffert de dépression ou été mis en arrêt de travail (Franceinfo, 2019).

Plus récemment, le 21 février 2020, on retrouvait le titre suivant dans la presse « *Yvette, 47 ans, s'est suicidée dans son entreprise à Herstal: "Des années de harcèlement", accuse son frère.* » (Tamigniau, 2020).

En outre, le harcèlement moral affecte les entreprises. Selon les statistiques, en 2014, 51 % des travailleurs qui affirment avoir été victimes de harcèlement au travail au cours de l'année ont l'intention de quitter leur employeur à court ou long terme. (Les chiffres du harcèlement, 2014). Un désinvestissement professionnel, des licenciements, des déclarations d'inaptitude engendrant des arrêts de travail, une altération de la qualité du travail et des difficultés à prendre des initiatives et des décisions, un risque d'erreurs accru sont également des conséquences du harcèlement. (Rulkin, s.d.).

Afin de pallier cette problématique récurrente, des lois sont instaurées ainsi que des mesures de prévention imposées aux employeurs. Et pourtant ... Les exemples cités ci-avant démontrent que le harcèlement moral au travail subsiste dans la société.

Dès lors, *la loi pour lutter contre le harcèlement moral est-elle efficace ?* C'est à cette question que le présent paper se propose d'apporter une réponse.

Pour ce faire, nous définirons les concepts de harcèlement moral et de risque psychosocial. Le second chapitre sera consacré aux dispositifs législatifs d'un point de vue national et international. Le corps du texte sera axé sur le harcèlement moral en abordant les points suivants : les obligations de l'employeur, la procédure à suivre ainsi que le caractère intentionnel du harcèlement moral.

Les derniers points développés dans ce travail concerneront la charge de la preuve, les sanctions encourues, la protection contre le licenciement. Tout au long du travail, des analyses jurisprudentielles seront communiquées afin d'étayer les différents propos tenus. En fin de cet écrit, une conclusion sur le sujet sera apportée.

Chapitre 1 : la notion de harcèlement moral d'un point de vue juridique

Dans ce chapitre, nous allons définir les principes de harcèlement moral et sexuel, ainsi que la violence au travail.

Définitions

Risque psychosocial

Le harcèlement moral est considéré comme un risque psychosocial. L'arrêté royal du 10/04/2014 en propose la définition suivante :

« La probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger »

Harcèlement moral

La loi du 04 août 1996 relative au bien-être des travailleurs définit ce qu'est le harcèlement moral, la violence au travail, ainsi que le harcèlement sexuel. Le législateur belge propose la définition ci-après :

« On appelle harcèlement moral au travail les conduites abusives et répétées de toute origine, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps et 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 et psychique de la personne lors de l'exécution du travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. » Article 32 ter, alinéa 1, 2° de la loi du 4 août 1996.

Le texte de loi pose que le harcèlement moral se caractérise par des conduites au caractère abusif et répété. Un seul comportement, une seule conduite abusive ne suffit pas. Le harcèlement se différencie ainsi d'un acte unique de violence.

L'article 442 bis du Code pénal énonce que :

« 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 »

Violence au travail

Comme exprimé ci-dessus, la violence au travail se distingue du harcèlement au travail. Ainsi, la violence au travail se définit comme :

« 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 de son travail. » Art. 32 ter, al. 1 de la loi du 4 août 1996

Harcèlement sexuel au travail

Il s'agit d'un comportement défini comme suit :

« Tout comportement non désiré verbal, non verbal ou corporel à connotation sexuelle, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. » Art. 32 ter, al. 3 de la loi du 4 août 1996

Les éléments constitutifs du harcèlement moral

Les éléments constitutifs du harcèlement moral sont :

le caractère abusif des conduites

Cela signifie une manière de se comporter qui dépasse les normes de la conduite admise, normale, au sens étymologique, une conduite qui dépasse les limites, abuse d'autrui, de sa faiblesse ou de sa grande sensibilité par exemple, autrement dit qui lui porte atteinte d'une façon ou d'une autre mais de manière non légitime. Depuis le 1^{er} septembre 2014, la définition du harcèlement moral n'exige plus que chaque conduite soit abusive. (Brasseur, 2015)

Les agissements se manifestent par des comportements paroles, gestes, écrits, dont la liste n'est pas exhaustive, grâce à la mention du terme *notamment*. (Deveaux, 2011)

Brasseur (2015) explique que l'élargissement de la notion de harcèlement moral au travail rend, en théorie, la condamnation des auteurs de violence ou de harcèlement moins improbable.

A titre illustratif de ce qui est énoncé ci-dessus, dans cette affaire du 22 mars 2017¹, les faits de harcèlement ont été reconnus. Il n'a pas été aisé de définir le ou les comportements qui ont été décisifs dans l'appréciation du président du tribunal. C'est plutôt l'ensemble des comportements en cause, traduisant tous une même volonté de ne pas aboutir, étant de ne pas permettre à l'intéressée de reprendre normalement ses fonctions, qui a été sanctionnée.

leur répétition dans le temps

Les agissements doivent être répétés. Il ne doit pas nécessairement s'agir de la même conduite qui se répète, il suffit que des conduites, même différentes, se produisent pendant un certain temps. (CGSLB, 2016).

leurs conséquences.

Ces comportements abusifs incluent un caractère unilatéral. Les conflits, échanges de paroles vives ou autres différends sont dès lors exclus. Il s'agit d'une agression à l'égard d'une ou plusieurs victimes. Les conséquences de cette agression portent sur l'atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité psychique d'une personne. La liste des conséquences énumérées dans la définition inclut la prise en compte subjective du ressenti de la victime (Deveaux, 2011).

¹ Prés. Trib. trav. Liège, 22 mars 2017, Ordonnance n° RF 17/4/C

La distinction du pouvoir de direction de l'employeur

La jurisprudence affirme que l'exercice normal de l'autorité par l'employeur ne constitue pas du harcèlement. Par ailleurs, le fait que l'auteur du comportement dispose, en vertu d'une base légale ou contractuelle, d'une autorité sur une autre personne, n'exclut pas que son comportement puisse être ressenti par celle-ci comme un harcèlement. Lorsque les exigences posées par celui qui détient l'autorité excèdent le seuil normal d'atteinte à la tranquillité auquel la victime, dans les circonstances dans lesquelles elle se trouve, peut prétendre, alors le harcèlement peut être reconnu. (Colin, 2011)

Cette tranquillité fait référence à l'article 442 bis du Code pénal énonçant que :

"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"

Les imprécisions terminologiques du dispositif législatif

Selon Casini (2013), en matière de fréquence et de durée, la difficulté de donner une définition claire et objective du harcèlement se présente. L'attention peut être attirée sur ces notions qui font appel à l'interprétation de chacun. En effet, que représente « une longue durée » ou encore « un certain temps » ? A partir de combien de fois une attitude est-elle considérée comme répétitive ?

En outre, elle explique que le fait de centrer l'analyse sur les comportements pose le problème de la quantification du qualitatif. Comment peut-on établir qu'un comportement subjectivement perçu comme harcelant l'est vraiment ?

De plus, la loi n'indique pas ce qu'il faut entendre par « harceler ». Il y a donc lieu d'interpréter la notion dans son sens habituel. Les travaux préparatoires contiennent une liste de comportements considérés comme harcelants. Il s'agit, par exemple, du fait de poursuivre ou épier à répétition une personne ; de lui téléphoner de manière incessante ; de lui envoyer des courriels non désirés, etc. (Actualité du droit belge, s.d.)

Il existe également une ambiguïté avec les termes « lors de l'exécution de son travail » entrant dans la définition du harcèlement. Ainsi, cette mention restreint le champ de protection de la personne au moment précis de l'exécution, au sens strict, des prestations de travail. Cette disposition exclut les moments de pause du travailleur, ou encore lorsqu'il est sur le chemin du travail en compagnie de ses collègues ou de ses chefs, par exemple. (Deveaud, 2011).

Analyse jurisprudentielle

La Cour du travail de Bruxelles a rendu une décision le 18 avril 2018².

Comme exprimé précédemment dans ce travail, la définition du harcèlement a été revue. Depuis le 1er septembre 2014, la définition du harcèlement moral n'exige plus que

² Cour du travail de Bruxelles, 20 avril 2018, R.G. 2016/AB/772

chaque conduite soit abusive. L'affaire qui suit met en lumière une décision prise par la Cour, avant et après avoir revu la définition légale du harcèlement moral.

Les faits :

« Un litige survient entre un institut d'enseignement libre reconnu et subventionné par la Communauté française et un membre de son personnel (surveillante-éducatrice, nommée à titre définitif pour la fonction d'éducatrice-économiste).

Le désaccord est lié à des fonctions d'enseignante temporaire que l'intéressée a exercées depuis 2008 dans le cadre d'un détachement.

Des difficultés surviennent, eu égard au diplôme de l'intéressée (la Communauté française ayant signifié qu'elle ne peut prétendre au titre A mais au titre B et que sa rémunération doit être revue en fonction d'un barème inférieur). Un réaménagement des horaires intervient, afin qu'elle puisse disposer d'un horaire complet dans le secondaire inférieur. Il n'est cependant pas demandé à l'intéressée de rembourser la différence entre le barème auquel elle a été payée et celui auquel elle aurait dû l'être.

Cet incident va être à l'origine de la dégradation des relations entre les parties, l'enseignante étant en incapacité de travail pendant plusieurs semaines en 2011. Elle a fait par ailleurs l'objet de rapports pédagogiques défavorables et même d'un avertissement. Une procédure disciplinaire est ensuite entamée, mais l'institut y renonce suite à l'audition de l'intéressée.

Une plainte en harcèlement moral est déposée. Dans la foulée, d'autres éléments négatifs sont ajoutés à son dossier (rapports négatifs de fonctionnement rédigés par la directrice). Dans son rapport, le conseiller en prévention conclut à l'absence de harcèlement moral (tant dans le chef de la directrice, qui s'était également sentie harcelée par l'intéressée, que par la plaignante). Un hyper conflit est cependant pointé, représentant une charge psychosociale réelle. Des recommandations sont faites aux fins de tenter de restaurer la relation de confiance.

L'intéressée va, cependant, entamer plusieurs procédures, la première étant, en août 2012, une procédure en cessation du refus du congé détachement (décidé pour l'année académique suivante), refus qu'elle qualifie de harcèlement. Elle demande également que le poste qu'elle revendique soit attribué, sous peine d'astreinte. Il est fait droit à sa demande, avec astreinte de 100 euros par jour de retard.

L'institut ayant interjeté appel, la cour du travail va réformer cette décision, dans un arrêt du 6 décembre 2012, concluant à l'absence de harcèlement. Entre-temps, l'enseignante a fait procéder à une saisie-arrêt exécution sur les comptes bancaires de l'institut.

Vu la décision intervenue, elle est tenue de reprendre sa fonction initiale, ce qu'elle fait brièvement, quittant immédiatement l'établissement après son arrivée, se déclarant malade, suite à une discussion houleuse concernant l'horaire.

S'ensuit une période d'incapacité de travail, au cours de laquelle l'intéressée introduit une demande de congé et de disponibilité pour convenance personnelle. Ceci lui est refusé.

Une nouvelle procédure est ainsi introduite par elle aux fins d'obtenir gain de cause quant à sa demande.

Dans le cadre de la procédure judiciaire, un jugement est rendu par le tribunal du travail le 9 mai 2016, considérant la demande non fondée. Pour le tribunal, les faits invoqués par l'intéressée ne constituent pas dans leur ensemble (la cour souligne) une situation de harcèlement moral au travail.

Appel est interjeté. Une nouvelle citation « en cessation et en référé » est lancée en août 2016, l'institut ayant rejeté une nouvelle demande de détachement. Une ordonnance est rendue très rapidement, la déboutant.

La cour du travail statue, dès lors, suite à un appel qu'elle a introduit du jugement rendu par le tribunal le 9 mai 2016 (rejetant l'existence d'un harcèlement). »

La décision de la Cour :

La cour a passé à l'étude des faits et conduites avancés par l'appelante susceptibles de constituer un harcèlement moral au travail. La cour a mis en avant que celles-ci doivent intervenir non uniquement pendant l'exécution du contrat de travail mais aussi dans le cadre professionnel, afin d'éviter une conception trop réductrice. Les faits qui se sont produits pendant la suspension du contrat de travail ont donc également été pris en compte.

Les faits ont été catégorisés : selon leur nature, certains de ces faits ayant entouré les procédures judiciaires, d'autres ayant accompagné la demande de l'institut de réintégration de la fonction initiale (éducatrice-économe), d'autres encore étant présentés comme des vexations, ainsi le refus d'accorder des congés et les problèmes subséquents à sa démission.

La cour a conclu que la demande était non fondée vu l'absence d'éléments susceptibles d'être qualifiés de harcèlement. Selon la Cour, l'intéressée n'a pas établi des faits qui permettent de présumer l'existence de conduites abusives séparées (au sens de la définition en vigueur jusqu'au 31 août 2014), ni combinées avec d'autres formant un ensemble abusif (au sens de la définition en vigueur à partir du 1^{er} septembre 2014).

Tribunal du travail de Verviers – 21.02.2007³

La difficulté de donner une définition claire et unanime du harcèlement se manifeste également au travers de l'affaire susmentionnée.

Alors que le tribunal avait qualifié les faits de harcèlement, la cour du travail a qualifié les faits d'hyperconflit et a rejeté les demandes de dédommagements car l'art.32ter vise le harcèlement et non l'hyperconflit.

Plusieurs autres jugements ont qualifié les faits de conflit, menant au non-aboutissement de la reconnaissance des faits de harcèlement.

³ Tribunal du travail de Verviers – 21.02.2007 – RG 154/2006

Chapitre 2 : Les dispositifs législatifs

A travers ce chapitre, nous pourrions constater que plusieurs textes régissent la question du harcèlement moral.

Niveau international

L'organisation internationale du travail

En juin 2019, l'OIT a adopté la Convention 190 (C190) sur la violence et le harcèlement dans le monde du travail. Cette dernière a pour but le respect, la promotion et la réalisation du droit de toute personne à un monde du travail exempt de violence et de harcèlement.

Art. 1 : « l'expression « violence et harcèlement » dans le monde du travail s'entend d'un ensemble de comportements et de pratiques inacceptables, ou de menaces de tels comportements et pratiques ;

qu'ils se produisent à une seule occasion ou de manière répétée ;

qui ont pour but de causer, causent ou sont susceptibles de causer ;

un dommage d'ordre physique, psychologique, sexuel ou économique ;

et comprend la violence et le harcèlement fondés sur le genre. »

Art. 2 « Cette nouvelle norme internationale du travail a pour but de protéger les travailleurs et les employés, quel que soit leur statut contractuel, et inclut les personnes en formation, les stagiaires et les apprentis, les travailleurs licenciés, les bénévoles, les personnes à la recherche d'un emploi, les candidats à un emploi. » (Convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019)

Selon la *Directrice du Département des conditions de travail et de l'égalité de l'OIT*, c'est la première fois qu'une convention et une recommandation sur la violence et le harcèlement dans le monde du travail sont adoptées.

Selon le directeur général de l'OIT, Guy Ryder, « *La prochaine étape consiste à mettre en place ces protections pour créer un meilleur environnement de travail, plus sûr, plus décent pour les femmes et pour les hommes* ». (Violence et harcèlement au travail : l'OIT adopte une nouvelle convention ! ,2019)

L'Union Européenne n'étant pas membre de l'OIT, elle ne peut ratifier les conventions adoptées par l'organisation. Lorsque l'instrument de l'OIT touche aux compétences de l'UE, une décision du Conseil autorisant la ratification est ainsi nécessaire. La Commission européenne a adopté, le 22 janvier 2020, une proposition de décision du Conseil autorisant les États membres à faire avancer le processus de ratification au niveau national de la convention sur l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail. (Maison de l'Europe de Paris, 2020)

Directives européennes

La loi belge du 11 juin 2002 s'inscrit dans l'esprit de deux autres directives européennes :

- la Directive 2000/43 du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique;
- la Directive 2000/78 du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Ces deux directives considèrent le harcèlement comme une forme de discrimination.

La loi belge prohibe le harcèlement en référence au droit supérieur. (Deveaud, 2011)

Niveau national

Plusieurs lois et arrêtés régissent la question du harcèlement moral. Elles ont évolué au fil du temps.

- ↳ Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.
- ↳ Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail .
- ↳ Loi du 10 janvier 2007 modifiant plusieurs dispositions relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail dont celles relatives à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.
- ↳ Arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail.

Réforme de 2014

Une nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail est parue le 28 avril 2014 au Moniteur belge. Il s'agit de deux lois et d'un arrêté royal :

- ↳ Loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail
- ↳ La loi du 28 mars 2014 modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires.
- ↳ L'arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail. (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2014)

Plusieurs modifications ont été introduites :

Actuellement il est question de risques psychosociaux au travail. Une définition de ce concept a été reprise par la législation. La prévention de l'ensemble de ces risques est développée par des dispositions légales et la focalisation ne porte plus exclusivement sur la prévention de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail.

L'ensemble des risques psychosociaux au travail inclut désormais les procédures internes. Nous ne parlons actuellement plus de plainte motivée mais de demande d'intervention psychosociale formelle ou informelle.

On précise le rôle des divers acteurs étant impliqués dans la prévention des risques psychosociaux mais également la communication des informations entre eux. Ces acteurs sont : « *l'employeur, la ligne hiérarchique, le comité pour la prévention et la protection au travail, la personne de confiance, le conseiller en prévention « aspects psychosociaux », le conseiller en prévention-médecin du travail, le conseiller en prévention du service interne pour la prévention et la protection au travail »*

Dans le statut de la personne de confiance certaines modifications ont été apportées. Un maintien et une amélioration de la procédure spécifique visant les comportements de violence et de harcèlement ont eu lieu. Nous constatons, comme principaux changements de cette procédure :

- *« élargissement de la définition du harcèlement moral au travail afin de tenir compte de comportements qui, pris individuellement, pourraient être considérés comme bénins mais dont la répétition forme un comportement abusif ;*
- *possibilité pour le conseiller en prévention de refuser les demandes qui n'ont manifestement pas trait à la violence ou au harcèlement au travail ;*
- *obligation pour le conseiller de proposer des mesures conservatoires, avant de rendre son avis, si la gravité des faits le requiert ;*
- *recadrage du rôle du conseiller en prévention ;*
- *diminution du délai de remise de l'avis du conseiller en prévention à l'employeur ;*
- *information des parties sur le contenu de l'avis du conseiller ;*
- *obligation d'information des parties par l'employeur sur le suivi de la demande ;*
- *obligation pour le conseiller en prévention, dans certaines hypothèses (par exemple en cas de danger grave et immédiat pour le travailleur suite à des faits de violence ou de harcèlement, ou si l'employeur ne prend pas les mesures conservatoires nécessaires) de saisir l'inspection et ce, même si le travailleur s'y oppose ;*
- *accès de l'inspection du Contrôle du bien-être au travail et de l'Auditorat du travail (dans certaines conditions) aux déclarations issues de la procédure interne ;*
- *la protection contre le licenciement (désormais étendue aux mesures préjudiciables pendant ou après la cessation des relations de travail) ne peut, quant à elle, s'appliquer que pour les seules demandes d'intervention formelles fondées sur la violence ou le harcèlement ;*
- *possibilité pour la victime d'un comportement de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail de demander au tribunal du travail une indemnité forfaitaire en réparation du dommage moral et matériel occasionné. » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2014)*

Effacité de la réforme

A ce stade, il est difficile d'affirmer que cette réforme est suffisamment efficace. En effet, les cas de harcèlement moral subsistent. Si certes, la définition n'exige plus que chaque conduite soit abusive, ce qui rend théoriquement les condamnations pour harcèlement moral moins improbables, il est à noter toutefois que d'autres imprécisions terminologiques n'ont pas été revues.

On peut toutefois souligner la volonté d'amélioration.

Chapitre 3 : le harcèlement moral

Obligations de l'employeur

La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail impose aux employeurs de mettre en place une véritable politique de prévention.

Art. 32 quinquies de la loi du 4 août 1996 : « *L'employeur veille à ce que les travailleurs qui, lors de l'exécution de leur travail, ont été l'objet d'un acte de violence commis par des personnes autres que celles visées à l'article 2, § 1^{er}, de la loi et qui se trouvent sur les lieux de travail, reçoivent un soutien psychologique approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés.* »

L'article 32quater de la loi du 4 août 1996 concerne les mesures de prévention de la violence et du harcèlement moral ou sexuel au travail et impose à l'employeur de déterminer celles-ci sur base d'une analyse des risques et en tenant compte de la nature des activités et de la taille de l'entreprise. Il est prévu que les mesures portent au minimum sur les aménagements matériels des lieux de travail afin de prévenir la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. Ces mesures portent sur la procédure à suivre pour 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.

Une investigation rapide et en toute impartialité des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail doit être mise en place. A l'égard des victimes, l'accueil, l'aide et l'appui requis doivent être organisés ainsi que les mesures de prise en charge et de remise au travail des victimes.

Sont exprimées aussi les obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention des faits de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail ainsi que l'information et la formation des travailleurs et l'information du comité.

Analyse jurisprudentielle

Dans un jugement du 20 juin 2019⁴, le Tribunal du travail de Liège (division Liège) rappelle les obligations de l'employeur au sens de l'article 34quater de la loi du 4 août 1996, en matière de risques psychosociaux, retenant en l'espèce que l'absence de suite réservée à une demande

⁴ Tribunal du travail de Liège (division Liège), 20 juin 2019, R.G. 18/1.196/A

d'un membre du personnel peut, sur la base de cette disposition, aboutir à une condamnation à des dommages et intérêts.

Dans les faits, le conseil avait invité l'employeur à prendre les mesures appropriées afin de mettre fin à la situation présumée de harcèlement que vivait la victime. L'employeur devait également informer celle-ci de la procédure à suivre pour introduire une plainte formelle pour harcèlement au sein de la structure.

Le tribunal a décidé que la faute était avérée, car l'employeur n'a pas mis en vigueur des procédures simples et efficaces pour permettre l'information, la prévention et la recherche de solutions en matière de risques psychosociaux. Le dommage qui en découle est à réparer par l'octroi de l'indemnité légale.

Toutes les situations ne sont pas aussi « simples » à régler. Il arrive parfois que la faute de l'employeur ne soit pas avérée, pour diverses raisons que le tribunal motive.

Par exemple, le Tribunal du travail de Nivelles⁵ n'a pas fait droit à la demande de dommages et intérêts en réparation du préjudice moral à charge de l'employeur car le tribunal considérait que ce dernier n'avait commis aucune faute : il a pris les mesures qui étaient en son pouvoir pour tenter de faire en sorte que les comportements cessent. Ce jugement a été confirmé en appel⁶.

Le Tribunal du travail de Nivelles, dans une autre affaire⁷, constate une situation de harcèlement constitué de moqueries et de remarques déplacées pendant la période antérieure à l'entrée en vigueur de la loi du 11 juin 2002. Le tribunal n'accorde pas non plus de dommages et intérêts à charge de l'employeur car, même si les mesures qu'il a prises n'ont pas résolu le problème, l'employeur ne s'y est quand même pas désintéressé.

Procédure à suivre en cas de harcèlement moral

Plusieurs voies d'action sont envisageables pour le travailleur s'estimant victime de harcèlement moral.

Premièrement, il pourra faire appel aux services de la personne de confiance mais aussi au conseiller en prévention de son entreprise. La personne de confiance ou le conseiller pourra tenter une conciliation et cela moyennant l'accord de la victime.

Dans l'hypothèse où cette conciliation échoue, une plainte motivée pourra être déposée soit auprès de la personne de confiance soit directement auprès du conseiller en prévention. Ce dernier soumettra des solutions à l'employeur dans le but de stopper le harcèlement.

Dans le cas où ces mesures sont inefficaces, le conseiller, avec l'accord de la victime, se chargera de saisir le Contrôle du bien-être au travail.

Deuxièmement, il est possible de porter plainte près du Contrôle du bien-être au travail.

⁵ Tribunal du travail de Nivelles – 28.01.2005 – RG 1126/N/2002

⁶ Cour du travail de Bruxelles – 03.11.2008 – RG 46.439

⁷ Tribunal du travail de Nivelles – 04.03.2005 – RG 308/N/2003

Lorsque le travailleur fait appel directement aux services du Contrôle du bien-être au travail, celui-ci dirigera en premier lieu le plaignant auprès du conseiller en prévention ou la personne de confiance.

Dans la plupart des cas, le Contrôle du bien-être au travail intervient a posteriori de l'intervention du conseiller en prévention et il détient la faculté d'imposer des mesures à l'employeur lorsque les faits de harcèlement persistent.

En admettant que l'intervention des services du contrôle du bien-être au travail ne cesse pas les actes de harcèlement ou de violence, elle aura la possibilité de saisir l'auditeur du travail. Cette faculté existe aussi pour la victime elle-même.

Troisièmement, Le travailleur peut tenter une procédure devant le tribunal compétent.

Cette procédure peut être pénale ou civile.

La procédure civile permet à la victime de demander que le tribunal ordonne à l'auteur de cesser son comportement ou qu'il le condamne à lui payer des dommages et intérêts.

La procédure pénale a pour but d'infliger des sanctions pénales à l'auteur.

Pour éviter tout usage abusif de la procédure de plainte, par exemple nuire à la réputation de l'auteur présumé, la plainte doit être motivée. En cas d'abus, des sanctions peuvent être prises allant du licenciement à des poursuites pénales. (Plaintes pour violence ou harcèlement moral, s.d.)

Caractère intentionnel du harcèlement moral ou sexuel

Le harcèlement moral requiert un **élément intentionnel** : l'auteur doit avoir agi alors qu'il savait ou aurait dû savoir qu'il affecterait la tranquillité de la victime, par son comportement. (art.442 bis du Code pénal). Seul le **harcèlement volontaire** est donc réprimé. Il est exclu d'incriminer une personne lorsque le harcèlement est involontaire. Il n'est par contre pas exigé que l'auteur du harcèlement ait eu l'intention de nuire à la victime.

Deux niveaux d'intention doivent être distingués :

L'acte doit avoir été posé de manière **volontaire**, c'est-à-dire que l'auteur présumé des faits les a commis de manière intentionnelle.

Ensuite, il faut que **l'auteur ait su ou aurait dû savoir** que son action était de nature à troubler la tranquillité de la victime.

Il suffit donc que le juge considère que l'auteur aurait dû prendre conscience des conséquences nuisibles pour la victime du comportement qu'il a volontairement adopté, et ce même si telle n'était pas son intention.

Ainsi, dans la loi belge, le comportement de l'auteur a autant d'importance que les conséquences dudit comportement. (Thevissen, 2012)

Chapitre 4 : La charge de la preuve

Lorsqu'une personne soumet à une juridiction des faits susceptibles d'indiquer l'existence de harcèlement moral, la charge de la preuve incombe au défendeur. Il lui appartient alors de démontrer le contraire. (Art. 32undecies de la loi du 4 août 1996)

Même si le législateur n'a pas défini ce qu'il faut entendre par « des faits qui permettent de présumer l'existence de violence ou de harcèlement », les rapports du conseiller en prévention, de l'inspection médicale, ainsi que de différents intervenants qui auront tenté de résoudre le problème au sein de l'entreprise représentent des preuves susceptibles de présumer l'existence du comportement dit harcelant. (Harcèlement au travail – qui a la charge de la preuve des faits de harcèlement et comment les prouver ?, 2014)

L'article 32undecies de la loi sur le bien-être stipule toutefois que la règle relative à la charge de la preuve ne s'applique pas aux procédures pénales. La présomption d'innocence reste de mise. C'est alors au ministère public ou le cas échéant à la partie civile de démontrer la réalité du harcèlement ainsi que le caractère grave de l'atteinte dont a souffert la victime. Il faut donc prouver que sans l'intervention de l'harceleur, l'atteinte grave à la tranquillité de la personne visée ne se serait pas produite.

Nous avons vu que c'est à la victime de harcèlement moral d'en rapporter la preuve matérielle lors d'une procédure pénale. C'est là la grande difficulté car les harceleurs peuvent justement faire en sorte de ne laisser aucune trace, aucun élément tangible derrière eux. Le harcèlement moral est donc d'autant plus difficile à prouver.

Le cas pratique ci-dessous démontre que pour des mêmes faits, le harcèlement peut être reconnu ou non selon qu'il sera jugé en procédure civile ou pénale. La liste des conduites reconnues comme abusives par le tribunal est relativement longue, et pourtant, le tribunal correctionnel de Bruxelles a rejeté les faits de harcèlement.

Analyse jurisprudentielle

Le tribunal de Bruxelles⁸ a reconnu comme conduites abusives :

1 - la rétrogradation dans des fonctions subalternes et la privation de responsabilités par l'engagement d'un nouveau travailleur (de responsable de la cuisine, la travailleuse est devenue aide-cuisinière) ;

2- le discrédit et la tentative d'isolement par des critiques et des accusations exprimées auprès d'autres travailleurs (travailleuse qualifiée de « voleuse et malhonnête » « personne dont il faut particulièrement se méfier ») ;

3 - la surcharge importante de travail en raison du refus, non justifié, de remplacer du personnel absent, cette surcharge ayant porté atteinte à la qualité des prestations de la travailleuse ;

⁸ Tribunal du travail de Bruxelles – 10.01.2008 – RG 45/07

4 - la modification injustifiée de l'horaire de travail ayant rendu le travail plus difficile (le début des prestations est passé de 7 heures à 8 heures, ce qui a rendu difficile le travail de préparation des repas) ;

5 - la disqualification professionnelle par l'imposition de tâches pénibles et d'un niveau inférieur à celui de la fonction de la travailleuse (la travailleuse a été affectée à des tâches étrangères à la cuisine telles que des travaux de peinture, nettoyage des classes et nettoyage des toilettes) ;

6 - les prestations supplémentaires obligatoires et non récupérées ;

7 - la manœuvre d'intimidation dirigée contre le médecin traitant de la travailleuse en écrivant à l'Ordre des médecins pour dénoncer les certificats médicaux.

Dans cette affaire, le tribunal a fait droit à l'action en cessation.

La Cour d'appel a confirmé l'injonction de cessation et, contrairement au tribunal, a enjoint l'affichage de la décision dans l'école (le tribunal considérait que l'affichage était susceptible d'augmenter les troubles au sein de l'école). Elle n'a pas retenu les faits visés au 6) car ces prestations supplémentaires concernaient tout le personnel, mais a, par contre, pris en compte des faits supplémentaires :

- refus systématique de congé pendant les vacances de Pâques et traitement inéquitable des demandes de congés ;

- mise en cause systématique des absences pour maladie de la travailleuse en envoyant un médecin contrôle (le contrôle des absences relève des prérogatives de l'employeur mais la mise en doute systématique de la réalité du motif de congé dans le chef d'une ouvrière qui compte plus de 25 ans d'ancienneté et qui n'est pas connue pour s'absenter sans raison est abusif) ;

- utilisation de la présence de caméras comme moyen d'intimidation sur certains membres du personnel, et sur la travailleuse en particulier, en leur faisant croire que, de son bureau, la préfète voit tout et contrôle tout ;

- interdiction faite à la travailleuse de parler à une autre travailleuse et rejet dans le clan adverse de celui de la préfète.

Le tribunal correctionnel a été saisi des mêmes faits et a considéré quant à lui que le harcèlement n'était pas établi (T.Corr. Bruxelles, 16.12.2009, n°38). Il faut toutefois souligner que dans le procès pénal, vu le principe de la présomption d'innocence, l'auditorat du travail et les parties civiles ont la charge de prouver les faits. Le tribunal correctionnel disposait en outre d'auditions complémentaires qui lui permettait d'évaluer les faits sous un autre angle.

Chapitre 5 : les sanctions

Art. 442bis du Code pénal :

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 ¹[euros]¹ à trois cents ¹[euros]¹, ou de l'une de ces peines seulement.

Il faut comprendre dans cette définition que pour être répréhensible, le harcèlement doit être pratiqué d'une manière telle qu'il affecte gravement la tranquillité de la personne visée. Le harcèlement constitue donc une infraction de résultat.

Si le harceleur n'atteint pas la victime dans sa tranquillité, alors son comportement n'est pas susceptible de sanction car l'infraction n'est pas complètement réalisée. Par ailleurs, il n'existe pas de disposition légale incriminant la tentative de harcèlement moral. Aucune sanction pénale ne pourrait résulter d'une pareille qualification.

L'article 442bis, al. 2 du Code pénal prévoit que si les faits ont été commis au préjudice d'une personne dont la situation de **vulnérabilité** en raison de l'âge, d'un état de grossesse, d'une maladie, d'une infirmité ou d'une déficience physique ou mentale est apparente ou connue de l'auteur des faits, **la peine minimale sera doublée**.

Cette loi ne permet de poursuite que sur plainte de la victime. En effet, l'article 442bis, alinéa 3 du Code pénal, énonce que le harcèlement ne peut faire l'objet de poursuite que pour autant que la personne qui se dit être harcelée ait porté plainte.

La personne qui se prétend lésée par l'infraction doit demander explicitement l'introduction d'une poursuite pénale à l'encontre de l'auteur des faits. La simple dénonciation de l'infraction ne constitue pas une plainte au sens de l'article 442bis, alinéa 3 du Code pénal. (Actualités du droit belge, s.d.)

L'article 119 du Code pénal social prévoit qu'« est punie d'une sanction de niveau 4, toute personne qui entre en contact avec les travailleurs lors de l'exécution de leur travail, et qui, commet un acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ». Une sanction de niveau 4 correspond soit à un emprisonnement de six mois à trois ans et une amende pénale de 600 à 6.000 euros ou une de ces peines seulement, soit à une amende administrative de 300 à 3.000 euros. (Actualités du droit belge, s.d.)

De même, « est punie d'une sanction de niveau 4, toute personne qui ne met pas fin à la violence ou au harcèlement moral ou sexuel au travail dans le délai fixé par la juridiction compétente sur la base de l'article 32decies de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail » (art. 120 du Code pénal social).

Art. 32tredecies § 1^{er} de la loi du 4 août 1996

L'employeur ne peut pas mettre fin à la relation de travail des travailleurs visés au § 1er/1, ni prendre une mesure préjudiciable après la cessation des relations de travail à l'égard de ces mêmes travailleurs, sauf pour des motifs étrangers à la demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, à la plainte, à l'action en justice ou au témoignage.

En outre, pendant l'existence des relations de travail, l'employeur ne peut, vis-à-vis de ces mêmes travailleurs, prendre une mesure préjudiciable qui est liée à la demande d'intervention psychosociale formelle pour faits de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, à la plainte, à l'action en justice ou au témoignage. La mesure prise dans le cadre de l'obligation de l'article 32septies qui présente un caractère proportionnel et raisonnable ne constitue pas une mesure préjudiciable.

En d'autres termes, cela signifie que le travailleur victime de harcèlement moral peut bénéficier d'une protection du licenciement moyennant qu'il entre dans le champ d'application de l'article 32tredecies §1^{er}/1 qui énonce les travailleurs bénéficiant de cette protection. Par ailleurs, les victimes de harcèlement moral ne bénéficient d'aucune protection spécifique contre le licenciement si elles intentent directement une action en justice qui ne se base pas sur la loi relative au harcèlement, mais, par exemple sur le Code pénal.

L'employeur ne peut 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.

Art. 32tredecies §2 : La charge de la preuve des motifs et des justifications visés au § 1^{er} incombe à l'employeur lorsque la rupture de la relation de travail ou les mesures interviennent dans les douze mois qui suivent le dépôt de la demande d'intervention, le dépôt d'une plainte ou la déposition d'un témoignage.

Cette charge incombe également à l'employeur lorsque cette rupture ou cette mesure sont intervenues après qu'une action en justice ait été intentée et ce, jusqu'à trois mois après que le jugement soit coulé en force de chose jugée.

Analyse jurisprudentielle

Cour du travail de Bruxelles, 21 avril 2011⁹

Cet arrêt de la Cour du travail de Bruxelles explique les critères à retenir pour déterminer les conditions de l'existence de la protection contre le harcèlement ainsi que les critères permettant d'allouer des dommages et intérêts pour de tels faits.

Ainsi, si les faits repris dans la plainte et ceux à la base du licenciement sont identiques, alors la protection peut exister même si le harcèlement n'est pas démontré. Par contre, des dommages et intérêts ne pourront être alloués, que si les faits de harcèlement sont dûment établis.

⁹ Cour du travail de Bruxelles, 21 avril 2011, R.G. n° 2009/AB/52.754

CONCLUSION

Les comportements abusifs et inappropriés au travail peuvent entraîner d'importantes conséquences, tant sur la santé physique que mentale. À cela s'ajoutent des conséquences psychologiques dommageables. De ce fait, la loi sur le bien-être au travail, qui entend prévenir ces comportements, est considérée comme touchant à l'ordre public.

La charge psychosociale est telle qu'une gestion préventive des comportements abusifs s'avère indispensable. C'est la raison pour laquelle la réforme de la législation renforce le volet préventif de la lutte contre tous les risques psychosociaux au travail.

En parallèle, le concept de harcèlement moral au travail est élargi afin de viser un « ensemble abusif de plusieurs conduites », ce qui peut compliquer la détection des demandes abusives par le conseiller en prévention « aspects psychosociaux ». Compte tenu de sa perversité, le harcèlement moral n'est pas un risque psychosocial comme les autres. Il doit, de ce fait, être combattu avec la plus grande vigueur. D'ailleurs, le Code pénal social stipule que toute personne qui s'en rend coupable encourt une sanction de niveau 4, c'est-à-dire la sanction la plus élevée, ce qui démontre l'importance du sujet. Des sanctions pénales sont également prévues pour l'employeur qui ne met pas en place les mesures de prévention. Sur le plan civil, la jurisprudence a déjà retenu, à plusieurs reprises, la responsabilité de l'employeur en cas de harcèlement mais également en cas de passivité par rapport au comportement abusif de son personnel. La pratique montre cependant que les comportements abusifs restent difficiles à objectiver, ce qui engendre de nombreuses difficultés pour les travailleurs qui en sont victimes. De plus, plusieurs situations de harcèlement moral au travail se sont soldées par des licenciements ou des départs volontaires de l'entreprise.

L'objectif de ce travail était d'apporter des éléments de réponses à la question suivante : *la loi pour lutter contre le harcèlement est-elle efficace ?*

D'une manière générale, la mise en cause de la responsabilité civile et, plus encore pénale, de l'employeur et des travailleurs pour des faits de harcèlement au travail reste un parcours périlleux.

La définition du harcèlement moral a été partiellement clarifiée étant donné que depuis la réforme de 2014, elle n'exige plus que chaque conduite soit abusive. Toutefois, la question de la fréquence et de la durée de tels actes demeure imprécise d'un point de vue terminologique. Aussi, le fait de centrer l'analyse sur des comportements reste en débat. Il est difficile d'objectiver un comportement dit harcelant ; il s'agit d'une donnée subjective. D'ailleurs, la pratique montre que de nombreuses décisions déterminent qu'il s'agit d'un conflit plutôt que du harcèlement.

Le respect des obligations incombant aux employeurs pose question. Plusieurs décisions que j'ai eu l'occasion de lire faisaient état d'un non-respect des obligations de prévention du harcèlement. Dès lors, si l'employeur, supposé agir en « bon père de famille », ne prend pas ses responsabilités, la lutte contre le harcèlement moral s'avère inefficace. En cas de non-respect des obligations, l'employeur doit payer une indemnité. Ne faudrait-il pas prévoir d'autres sanctions, afin de l'en dissuader ?

En ce qui concerne la charge de la preuve, nous avons pu constater qu'une insuffisance de preuve peut conduire au non-aboutissement d'une plainte. A nouveau, la complexité du phénomène de harcèlement est que le harceleur ne laisse pas toujours de traces des actes qu'il commet. Parfois découragées par cette difficulté à rassembler des preuves, certaines victimes ne vont pas jusqu'au bout du processus.

En regard des faits et arguments avancés tout au long de ce travail, il me semble que la réponse suivante peut être apportée en guise de conclusion.

La loi pour lutter contre le harcèlement moral n'est pas suffisamment efficace. Lors de la réforme de 2014, plusieurs aspects visant une amélioration ont été revus. Toutefois, il n'existe pas, à ma connaissance, d'études ou de statistiques démontrant que cette réforme est une réelle solution au problème donné.

Au-delà des limites de la loi, la question est de savoir si le système juridique peut venir à bout du harcèlement moral. Le harcèlement moral est parfois banalisé, qualifié de conflit et semble parfois même minimisé. Afin que les lois soient efficaces, il faudrait également que les mentalités évoluent. Le respect d'autrui et de son bien-être devraient aller de soi.

Ce travail a mis en lumière que le cadre juridique ne met pas un terme au harcèlement moral au travail. Cependant, une gestion plus dynamique des risques psychosociaux ainsi qu'une sensibilisation du public ne serait-elle pas l'espoir d'un avenir plus serein en entreprise ?

Bibliographie

- Actualités du droit belge. (s.d.). *Le harcèlement moral*. En ligne <https://www.actualitesdroitbelge.be/droit-penal/droit-penal-special/le-harcelement-moral/la-notion-de-comportement-harcelant#toc>
- Aziza-Chebil, A., Delattre, E. & Diaye, M. (2017). Les changements organisationnels augmentent-ils les risques psychosociaux des salariés ? : Une analyse sur données couplées. *Économie & prévision*, 210(1), 25-44. doi:10.3917/ecop.210.0025
- Belgium.be. (s.d.). *Plaintes pour violence ou harcèlement moral*. En ligne https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/harcelement/plaintes
- Brasseur, P. La responsabilité pénale de l'employeur et du travailleur en cas de harcèlement : état de la jurisprudence et impact de la réforme de 2014. *Revue droit pénal*, 2015/2, P.103-129
- Casini, A. Insaisissable harcèlement moral au travail : atmosphère, rapports de force et non-dits. *J.L.M.B*, 2013/1, pp.112-114
- CGSLB. (2016). *Harcèlement au travail*. En ligne https://www.cgsלב.be/sites/default/files/publicaties/harcelement-au-travail_0.pdf?fbclid=IwAR2QKN_EZn4MSmAHkjKwvPVaPenB0MxAond_obxsD3QozhEGBkX7TwqGJ_s
- Colin, J-P. « Le harcèlement », in *Droit pénal et Procédure pénale*, Malines, Kluwer, 2011, p. 128.
- Deveaux, M. (2011). *Etude pluridisciplinaire de la question du harcèlement suivie d'une étude comparée entre le droit suisse et quelques législations étrangères. (Thèse de doctorat)*. Repéré à https://www.unine.ch/files/live/sites/cert/files/ouvrages/Deveaud-Pledran_these.pdf
- Franceinfo. (2019). *Suicides à France Télécom : les anciens dirigeants condamnés pour harcèlement moral*. En ligne https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/sante-au-travail/suicides-a-france-telecom-les-anciens-dirigeants-condamnes-pour-harcelement-moral_3753219.html
- « Harcèlement au travail – qui a la charge de la preuve des faits de harcèlement et comment les prouver ? », *M. Soc.*, 2014/2, p. 5.

Maison de l'Europe de Paris. (2020). *Quels progrès face à la violence et au harcèlement dans le monde du travail?* En ligne <https://paris-europe.eu/convention-internationale-sur-lelimination-de-la-violence/>

Martin, M. (2017). *Le harcèlement moral au travail touche un Belge sur sept*. En ligne <https://references.lesoir.be/article/un-belge-sur-sept-est-harcele-moralement-au-travail/>

Rulkin, D. (s.d.). *Les conséquences du harcèlement professionnel*. En ligne <https://www.lepsychologue.be/articles/harcelement-moral-consequences.php>

Sablon, F. (2010). *Harcèlement au travail: les supérieurs pointés du doigt par les travailleurs*. En ligne <https://www.lalibre.be/belgique/harcelement-au-travail-les-superieurs-pointes-du-doigt-par-les-travailleurs-51b8c881e4b0de6db9be9ad3>

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2014). *Nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail à partir du 1er septembre 2014*. En ligne <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/nouvelle-legislation-relative-aux-risques-psychosociaux-au-travail-partir-du-1er-0>

Tamigniau, M. (2020). *Yvette, 47 ans, s'est suicidée dans son entreprise à Herstal: "Des années de harcèlement", accuse son frère*. En ligne <https://www.rtl.be/info/vous/temoignages/yvette-47-s-est-suicidee-dans-le-vestiaire-de-son-entreprise-a-herstal-des-annees-de-harcelement-selon-son-frere-1198196.aspx>

Thevissen, P. « Harcèlement », in *Postal Memorialis. Lexique du droit pénal et des lois spéciales*, Kluwer, Waterloo, 2012, p. 463.

Tissot éditions. (2019). *Violence et harcèlement au travail : l'OIT adopte une nouvelle convention !* En ligne <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/violence-et-harcelement-au-travail-l-oit-adopte-une-nouvelle-convention>

Législation

Arrêté royal du 17 mai 2007 relatif à la prévention de la charge psychosociale occasionnée par le travail dont la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail. *M.B.*, 6 juin 2007

Arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail. - *M.B.* 2014-04-28

Code pénal, *M.B.*, 9 juin 1867, Errat., *M.B.*, 5 octobre 1867

Article 442 bis

Article 442bis, al. 2

Article 442bis, al. 3

Code pénal social, *M.B.*, 1^{er} juillet 2010 (première éd.)

Art. 119

Art. 120

Convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019. En ligne

https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

Directive 2000/43 du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique;

Directive 2000/78 du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, *M.B.*, 18 septembre 1996.

Art. 32 ter, al. 1

Art. 32 ter, al. 2

Art. 32 ter, al. 3

Art. 32undecies

Art. 32quater

Art. 32 quinquies

Art. 32tredecies § 1^{er}

Art. 32tredecies §2

Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, *M.B.*, 22 juin 2002.

Loi du 10 janvier 2007 modifiant plusieurs dispositions relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail dont celles relatives à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. *M.B.*, 6 juin 2007

Jurisprudence

Cour du travail de Bruxelles – 03.11.2008 – RG 46.439

Cour du travail de Bruxelles, 21 avril 2011, R.G. n° 2009/AB/52.754

Cour du travail de Bruxelles, 20 avril 2018, R.G. 2016/AB/772

Prés. Trib. trav. Liège, 22 mars 2017, Ordonnance n° RF 17/4/C

Tribunal Correctionnel Bruxelles, 16.12.2009, n°38

Tribunal du travail de Bruxelles – 10.01.2008 – RG 45/07

Tribunal du travail de Liège (division Liège), 20 juin 2019, R.G. 18/1.196/A

Tribunal du travail de Nivelles – 28.01.2005 – RG 1126/N/2002

Tribunal du travail de Nivelles – 04.03.2005 – RG 308/N/2003

Tribunal du travail de Verviers – 21.02.2007 – RG 154/2006

Partie 2 : Comment se fait-il que le harcèlement moral subsiste malgré les politiques mises en place ?

Table des matières

14	Introduction	3
15	Définitions	4
15.1	Harcèlement moral	4
15.2	Risque psychosocial	5
15.3	Différence entre discrimination et harcèlement moral	5
16	Les différentes formes de harcèlement	5
16.1	Harcèlement physique	5
16.2	Harcèlement sexuel	5
17	Qui peut être victime du harcèlement moral ?	6
17.1	Par régions	6
17.2	Par secteurs	6
17.3	Par activités	6
17.4	Par taille d'entreprise	6
17.5	Par statut	7
18	Qui peut être auteur de harcèlement moral ?	7
19	Prévention du harcèlement : obligation des entreprises	7
19.1	Quelles sont les connaissances des travailleurs quant aux réglementations existantes destinées à les protéger de la violence au travail ?	9
20	Causes du harcèlement	9
20.1	Circonstances liées à la victime	10
20.1.1	Traits de personnalité	10
20.1.2	Ecart par rapport à la norme du groupe	10
20.1.3	Attitudes par rapport au travail	10
20.1.4	Statut professionnel	10
20.1.5	Changement de milieu de travail	10
20.1.6	Manifestation de comportement(s) mal accepté(s)	10
20.1.7	Circonstances privées	10
20.2	Circonstances liées à l'agresseur	11
20.2.1	Le harcèlement n'est pas un fait isolé dans le chef de l'agresseur	11
20.2.2	Abus de pouvoir	11
20.2.3	Traits de personnalité	11
20.2.4	Statut professionnel	11
20.2.5	Circonstances privées	11
20.2.6	Sentiment de jalousie, d'envie	11
20.2.7	Poursuite d'un but	11
20.2.8	Défaut(s) de compétence professionnelle	11
20.3	Circonstances liées à l'existence d'un conflit	11
20.4	Remarque : Une circonstance isolée peut-elle être à l'origine d'un harcèlement ?	11

20.5	Facteurs organisationnels du harcèlement moral	12
20.5.1	2.1. Les modes de management facteurs de harcèlement moral	12
20.5.2	La certification ISO 9001 : un outil contre le harcèlement au travail ?	13
20.6	Responsabilité organisationnelle	13
20.7	L'organisation du travail facteur du harcèlement moral	14
20.8	Responsabilité organisationnelle	15
20.9	Le changement facteur du harcèlement moral	15
20.10	Responsabilité organisationnelle	16
21	<i>Un exemple concret de souffrance au travail : France Télécom</i>	16
21.1	Des conséquences désastreuses	17
22	<i>Pistes d'amélioration : propositions</i>	17
23	<i>Conclusion</i>	18
24	<i>Bibliographie</i>	21

Introduction

En 2017, une étude menée par le Groupe IDEWE (service externe pour la prévention et la protection au travail) a révélé que « **Pas moins de 14,8 % des travailleurs sont victimes de harcèlement moral au travail au moins une fois par semaine en Belgique.** Le secteur de l'industrie et les pouvoirs publics sont les plus touchés ». Il s'agit d'une étude pour laquelle 17.000 travailleurs belges ont été interrogés. (Martin, 2017).

D'après une étude réalisée par Securex, en 2010, les problèmes de harcèlement au travail font encore de nombreuses victimes en Belgique. Sur un échantillon d'environ 1.610 travailleurs, **13 % d'entre eux avouent en être victime.** (Sablon, 2010).

Comme en font mention les statistiques ci-dessus, un certain nombre de travailleurs font l'objet de harcèlement moral sur leur lieu de travail, et cela ne date pas d'hier. Phénomène de société, exagération ou réalité ? Ce phénomène existe bel et bien et affecte des victimes qui n'en sortent jamais indemnes et qui en gardent des traces durant plusieurs années. Le harcèlement moral au travail a des effets sur les plans physique, psychologique, comportemental, intellectuel et sur la sphère sociale. A titre d'exemple, on retrouve des symptômes tels que : la fatigue, des douleurs (maux de dos, maux de tête, douleurs musculaires ...), les troubles du sommeil, de l'hypertension artérielle, des symptômes de stress, d'impuissance, un sentiment d'altération de soi, de la dépression, des tendances suicidaires, et bien d'autres encore (Rulkin, s.d.). La médiatisation des suicides de salariés de France Télécom ont placé la question des risques psychosociaux au travail en tête de l'agenda politique et médiatique. Ils font l'objet d'une attention soutenue des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. (Aziza-Chebil, Delattre, Diaye, 2017). En effet, à partir de 2008, les cas de 39 salariés ont été mis en lumière : dix-neuf se sont donné la mort, douze ont tenté de se suicider et huit ont souffert de dépression ou été mis en arrêt de travail (Franceinfo, 2019). Nous reviendrons sur cette affaire plus loin dans ce travail.

En outre, le harcèlement moral affecte les entreprises : selon les statistiques, en 2014, 51 % des travailleurs qui affirment avoir été victimes de harcèlement au travail au cours de l'année ont l'intention de quitter leur employeur à court ou long terme. (Les chiffres du harcèlement, 2014). Un désinvestissement professionnel, des licenciements, des déclarations d'inaptitudes engendrant des arrêts de travail, une altération de la qualité du travail et difficultés à prendre des initiatives et des décisions, un risque d'erreurs accru sont également des conséquences du harcèlement. (Rulkin, s.d.).

Les exemples cités ci-avant démontrent que le harcèlement moral au travail est omniprésent dans la société. Et pourtant... Afin de pallier cette problématique récurrente, des politiques sont mises en place, ainsi que des mesures de prévention imposées aux employeurs.

Dès lors, *comment se fait-il que le harcèlement moral subsiste malgré les politiques mises en place ?* C'est à cette question que le présent paper se propose d'apporter une réponse.

Pour ce faire, nous définirons les concepts de harcèlement moral et de risque psychosocial. Nous évoquerons ensuite les différentes formes de harcèlement moral, les caractéristiques des victimes et des harceleurs. La section suivante sera axée sur la prévention du harcèlement. Enfin, nous tenterons d'expliquer les causes du harcèlement moral et de proposer des pistes d'amélioration. Une conclusion sur le sujet sera apportée à la fin de ce travail.

Définitions

Harcèlement moral

Le harcèlement moral est un concept qui peut être défini de plusieurs manières. La loi du 4 août 1996 propose la définition suivante :

« Le harcèlement au travail se définit comme des conduites abusives et répétées de toute origine, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps et 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 et psychique de la personne lors de l'exécution du travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. »

Article 32 ter, alinéa 1, 2° de la loi du 4 août 1996.

L'Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail (s.d., p.1) en donne une définition assez proche :

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

L'agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail définit ce qu'est un comportement abusif :

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

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

Selon la CGSLB (s.d.), aux Pays-Bas, les chercheurs donnent une autre définition encore :

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

Les définitions du harcèlement sont multiples et nuancées. Dans les trois définitions, les auteurs s'accordent pour dire qu'un comportement est reconnu comme un fait de harcèlement, lorsqu'il y a une répétition de plusieurs critères dont le caractère abusif de certains comportements. Autrement dit, des actes négatifs, répréhensibles, destructifs tant verbaux que non verbaux, commis de manière récurrente dans l'intention de blesser, d'être hostile. La définition reprise par la loi du 4 août 1996 mentionne que les conduites doivent avoir lieu « pendant un certain temps » alors que la définition aux Pays-Bas stipule que l'attitude humiliante doit être « de longue durée ». L'attention peut être attirée sur ces notions qui font appel à l'interprétation de chacun. En effet, que représente « une longue durée » ou encore « un certain temps » ? A partir de combien de fois une attitude est-elle considérée comme répétitive ? Actuellement, il n'existe pas, à ma connaissance, de textes clarifiant ces termes.

Il est important de faire la distinction entre le harcèlement et les conflits temporaires. Les conflits opposent des personnes au travail et se résolvent sans effets négatifs pour les intéressés.

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

Selon Le Goff (2003), l'utilisation des termes de « harcèlement » et de « moral » empêchent de voir le fait que le harcèlement moral est lié aux conditions sociales

Risque psychosocial

Le harcèlement moral est considéré comme un risque psychosocial. Le Group S en propose la définition suivante :

On entend par risque psychosocial la probabilité qu'un (ou plusieurs) travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger. Le dommage psychique peut par exemple se manifester par des angoisses, de la dépression, du burn out, ... (Group S, 2014, para. 5).

Différence entre discrimination et harcèlement moral

On parle de harcèlement discriminatoire. Notion à ne pas confondre avec la discrimination au travail. Le harcèlement discriminatoire est défini comme suit :

« Tout agissement lié à [un motif prohibé], subi par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ». Art. 1 de la loi n°2008-496 du 27 mai 2008.

La discrimination désigne, dans son sens social, « le fait de traiter différemment des personnes en fonction de critères liés à leurs caractéristiques sociales, raciales, sexuelles, ethniques, ou religieuses ». (Défenseur des droits, s.d.)

Les différentes formes de harcèlement

Outre le harcèlement moral, d'autres formes de harcèlement existent.

Harcèlement physique

« On entend par harcèlement physique tout acte direct qui porte atteinte à l'intégrité physique, à la vie ou à la liberté d'un individu. Cela se traduit par des comportements d'agression physique tels que le fait de bousculer, pousser, empoigner, gifler, griffer, agresser, donner des coups, ... ». (Fedweb, s.d., p.1)

Harcèlement sexuel

« On appelle harcèlement sexuel, tout comportement non désiré verbal, non verbal ou corporel à connotation sexuelle, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. Il peut se manifester sous différentes formes tant physiques que verbales : regards insistants ou concupiscent, remarques équivoques, attouchements, coups et blessures, attouchements, viol,

... Il peut s'accompagner de menaces de représailles ou de propositions comme une promesse d'augmentation ou de promotion, ... » (Fedweb, s.d., p.1)

Qui peut être victime du harcèlement moral ?

Les auteurs Rulkin (s.d.) et Chaperon (2015) s'accordent pour dire que tout individu est susceptible de devenir victime de harcèlement.

Par régions

Selon les résultats de la recherche menée par le Département des Sciences politiques et sociales de l'Université catholique de Louvain en collaboration avec le Centrum LUCAS de la Katholieke Universiteit Leuven en 2003, hormis la région de résidence, aucune caractéristique personnelle ne semblerait liée à la problématique de harcèlement moral au travail. En d'autres termes, aucune caractéristique telle que l'âge, le sexe, la nationalité, le statut marital, le statut parental ou le niveau d'instruction prédisposerait un individu à devenir victime de harcèlement moral sur son lieu de travail.

La variable qui prédisposerait un individu à vivre une problématique de harcèlement moral, selon les résultats de l'enquête, serait la région de résidence.

Les personnes résidant en Wallonie (16 %) et à Bruxelles (18 %) se plaignent significativement plus souvent de harcèlement moral dans le cadre de leur travail que les personnes résidant en Flandre (8 %).

Par secteurs

Les personnes qui se sont déclarées victimes de harcèlement moral sont significativement plus exposées à cette problématique dans le secteur public (17 %) que dans le secteur privé (9 %). (UCL, 2003)

Par activités

L'administration publique est la branche d'activité qui présente le pourcentage le plus élevé de victimes de harcèlement moral (23 %). Elle est suivie par l'enseignement (15 %), les banques et assurances (15 %) puis, par le secteur des transports (12,5 %). (UCL, 2003)

Par taille d'entreprise

La taille de l'entreprise est significativement liée aux taux de victimes de harcèlement moral. Plus l'organisation est grande et plus un travailleur risque d'être exposé à une situation de harcèlement moral. Les pourcentages des victimes en fonction de la taille de l'organisation sont de:

- 8 % dans une organisation occupant moins de 50 personnes ;
- 15 % dans une organisation occupant entre 50 et 500 personnes ;
- 18 % dans une organisation occupant plus de 500 personnes. Les personnes travaillant dans les entreprises de plus de 500 personnes ont donc presque deux fois plus de chance que les personnes travaillant dans les entreprises de moins de 50 personnes d'être exposées à une situation de harcèlement moral au cours de leur activité professionnelle. (UCL, 2003)

Par statut

Les employés sont plus exposés (15 %) au harcèlement moral que les ouvriers (9 %). (UCL, 2003)

Qui peut être auteur de harcèlement moral ?

L'auteur de comportements de harcèlement peut être un supérieur hiérarchique, un subordonné, un collègue et/ou un individu tiers à l'organisation. Le harcèlement moral peut donc exister sans qu'il y ait une question hiérarchique.

On parlera de :

- harcèlement vertical descendant lorsqu'il émane d'un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques ;
- harcèlement vertical ascendant lorsqu'il émane d'un ou plusieurs subordonnés ;
- harcèlement horizontal lorsqu'il émane de collègues ;
- harcèlement latéral lorsqu'il émane d'individus tiers à l'organisation (un client par exemple).

Certaines situations de harcèlement initiées par une ou plusieurs personne(s) de la même position hiérarchique peuvent évoluer en harcèlement mixte. Le harcèlement mixte signifie une combinaison de différents types de harcèlement. Par exemple, un processus de harcèlement peut être initié par un collègue (harcèlement horizontal) pour émaner ensuite, à la fois de ce collègue et d'un supérieur hiérarchique.

Il y a un « agresseur principal » assisté par quelques « complices ». (UCL, 2003)

Selon les données récoltées lors de l'enquête :

- dans 48 % des cas, le harcèlement moral émane du supérieur hiérarchique (harcèlement vertical descendant) ;
- dans 29 % des cas, le harcèlement moral émane d'un collègue (harcèlement horizontal) ;
- dans 7 % des cas, le harcèlement moral émane d'un subalterne (harcèlement vertical ascendant) ;
- dans 16 % des cas, le harcèlement moral émane de personnes de statuts différents (harcèlement mixte). Autrement dit, le harcèlement moral vertical descendant serait la forme de harcèlement la plus fréquente sur les lieux de travail.

Ce phénomène semble donc particulièrement lié aux relations de pouvoir qui se développent sur le lieu de travail (UCL, 2003)

Prévention du harcèlement : obligation des entreprises

La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail a tout d'abord imposé aux employeurs de mettre en place une véritable politique de prévention.

Les mesures de prévention que les employeurs doivent prendre consistent à :

- **éliminer les situations** qui peuvent engendrer de la violence ou du harcèlement ;

- **désigner un conseiller en prévention** et d'éventuelles personnes de confiance ;
- **instaurer une procédure interne à l'entreprise.** La procédure doit notamment permettre à la victime d'être accueillie, de recevoir les conseils nécessaires et de bénéficier d'une intervention rapide et impartiale ;
- **prendre en charge les victimes,** par exemple dans le cadre de la remise au travail des travailleurs qui ont été victimes de comportements abusifs. (UCL, 2003)

Le travailleur qui s'estime victime de violence, de harcèlement moral ou sexuel peut choisir parmi différentes voies d'actions :

- **Il peut privilégier la procédure interne.** Dans un premier temps, le travailleur peut chercher de l'aide au sein de son entreprise. Si cela ne porte pas ces fruits, il pourra alors se tourner vers les institutions extérieures.

Le travailleur peut saisir la personne de confiance ou le conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux du travail. La personne de confiance appartient au service interne pour la prévention et la protection au travail de l'entreprise et le conseiller en prévention appartient soit au service interne, soit à un service externe pour la prévention et la protection au travail.

La personne de confiance ou le conseiller va d'abord, moyennant l'accord de la victime, tenter une conciliation. En cas d'échec, le travailleur dépose une plainte motivée soit au conseiller en prévention, soit à la personne de confiance mais seul le conseiller en prévention peut transmettre la plainte à l'employeur avec des recommandations sur les mesures à prendre. Si la plainte est déposée auprès de la personne de confiance, elle devra la transmettre au conseiller en prévention. L'employeur est tenu de prendre les dispositions appropriées pour mettre fin à la violence ou au harcèlement. Si celles-ci sont inefficaces ou inexistantes, le conseiller, avec l'accord de la victime, saisit l'Inspection médicale. L'employeur doit veiller à ce que les travailleurs qui sont victimes d'actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail reçoivent un soutien psychologique approprié auprès de services ou d'institutions spécialisés. Cette disposition vise plus particulièrement les travailleurs qui sont en contact avec le public. Pour la victime, il est en effet crucial de se sentir soutenue par son employeur.

Remarque: L'employeur n'est jamais déchargé de sa responsabilité même lorsqu'il renvoie le travailleur vers des institutions extérieures à l'entreprise.

- **Il peut s'adresser directement à l'Inspection médicale du travail.**

Lorsque l'Inspection médicale reçoit la plainte par téléphone ou par écrit, elle envoie un questionnaire au plaignant. Sur base des réponses données, elle définit alors sa stratégie d'intervention. Si l'intervention de l'Inspection ne met pas fin aux actes de violence, l'Inspection peut saisir l'Auditeur du travail. Cette possibilité existe également pour la victime elle-même.

- **Il peut intenter une procédure devant la juridiction compétente.**

Cette procédure peut être une procédure civile ou pénale. La procédure civile se déroulera en général devant le tribunal du travail. La victime peut demander que le tribunal ordonne à l'auteur de cesser tout acte de violence ou de harcèlement ou qu'il le condamne à lui payer des dommages et intérêts. La procédure pénale se déroule devant le tribunal correctionnel et a pour but d'infliger des sanctions pénales à l'auteur. Si la victime a porté plainte auprès de la police ou de l'Auditeur du travail, une action judiciaire pourra être entamée. Si c'est le cas, il n'est plus possible de faire appel à l'Inspection médicale. Pour éviter tout usage abusif de la procédure de

plainte dans le but, par exemple, de nuire à la réputation de l'auteur présumé, la plainte doit être motivée et, en cas d'abus, des sanctions peuvent être prises allant du licenciement aux poursuites pénales.

(Mairy, 2004)

Quelles sont les connaissances des travailleurs quant aux réglementations existantes destinées à les protéger de la violence au travail ?

Les réponses obtenues par l'enquête de l'UCL en 2003 indiquent que 65 % des personnes victimes et non-victimes de harcèlement pensent qu'il existe en Belgique des dispositions réglementaires visant à lutter contre les formes de violence au travail. Néanmoins, cette proportion de personnes diminue lorsque les questions relatives à la mise en place de ces dispositions se précisent. Il ressort que la moitié des répondants ne connaissent pas la personne de confiance de leur entreprise. A ce propos, les victimes sont plus nombreuses que les non-victimes à avoir déclaré connaître la personne ou le service de confiance nommé dans le cadre de la législation sur le harcèlement sexuel.

Ces résultats montrent qu'il est nécessaire de sensibiliser davantage les milieux professionnels aux différentes formes de violence qui se produisent sur les lieux de travail et à la nécessité de mettre en place des dispositions visant à prévenir et à lutter contre ces comportements hostiles.

Causes du harcèlement

La littérature aborde plusieurs dimensions comme étant des circonstances liées aux situations de harcèlement moral au travail. Il s'agit davantage de rôles facilitant le harcèlement moral que des causes en tant que telles. Les circonstances peuvent être reprises en quatre catégories, citées systématiquement par les auteurs Hirigoyen (2017) et Aziza-Chebil, Delattre & Diaye (2017). Il s'agit de :

- circonstances liées à la situation de travail, les facteurs organisationnels du harcèlement moral ;
- circonstances liées à la victime ;
- circonstances liées à l'agresseur ;
- circonstances liées à l'existence d'un conflit.

Après réflexion et discussion avec mon promoteur, Mr de Nanteuil, la suite de l'analyse portera sur les circonstances liées à la situation de travail, et plus largement, à l'organisation du travail. Les autres dimensions seront toutefois citées.

Circonstances liées à la victime

Sept catégories de facteurs liés à la victime ont été identifiées dans l'enquête menée par l'UCL en 2003. Ces circonstances ont été citées par autant d'hommes que de femmes comme étant des éléments susceptibles de contribuer à la situation de harcèlement au travail.

Traits de personnalité

Parmi les traits de personnalité qui contribueraient au harcèlement, les personnes enquêtées citent le dévouement, l'optimisme, l'affirmation ou non de soi et l'impulsivité.

Certains traits présentent parfois des oppositions. A titre d'exemple, certaines victimes pensent qu'elles ont été plus exposées au harcèlement en raison de leur forte personnalité alors que d'autres pensent que c'est leur émotivité ou leur fragilité psychologique qui a contribué à enclencher un processus de violence contre elles (Carpentier, 2019). Hirigoyen (2017) ajoute que les personnes trop compétentes ou, au contraire moins performantes, peuvent être des victimes potentielles de harcèlement.

Ecart par rapport à la norme du groupe

46 % des personnes qui ont participé à l'enquête de l'UCL en 2003 signalent une ou plusieurs caractéristiques qui les différencient de la norme du groupe. Le sexe, l'âge, l'ancienneté, la langue maternelle, l'appartenance sociale ou ethnique, la région géographique d'origine, les convictions religieuses, le handicap ou la fragilité physique, la physionomie, le statut professionnel, le niveau d'instruction, la couleur politique sont autant de caractéristiques citées comme circonstances susceptibles de contribuer à une problématique de harcèlement. Si l'on se réfère au harcèlement discriminatoire, ce type de comportement se rapproche de la définition donnée précédemment.

Par ailleurs, une problématique propre à la Belgique a été mise en évidence dans certains récits à savoir, le conflit linguistique entre néerlandophones et francophones.

Attitudes par rapport au travail

31 % des victimes interrogées mettent en évidence leurs conceptions relatives à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, leurs compétences professionnelles et relationnelles ainsi que leur éthique de travail comme un ensemble d'éléments qui auraient contribué au harcèlement. (UCL, 2003)

Statut professionnel

Un cinquième des personnes interrogées rapporte une vulnérabilité au harcèlement en raison de leur statut professionnel. Avoir des relations privilégiées avec quelqu'un de mal vu dans son milieu de travail, être délégué syndical, avoir un statut envié ou, au contraire, avoir un statut de travail précaire sont autant d'éléments liés au statut professionnel d'une personne qui pourraient déclencher un processus de violence au travail. (UCL, 2003)

Changement de milieu de travail

Un changement de milieu de travail contribuerait à faire émerger une problématique relationnelle et, par conséquent, du harcèlement. (UCL, 2003)

Manifestation de comportement(s) mal accepté(s)

Des comportements tels qu'une opposition face à de nouvelles conditions de travail, un manque de rendement ou encore la dénonciation dans l'entreprise peuvent être mal accueillis par l'entourage professionnel et contribuer au processus de violence au travail. (UCL, 2003)

Circonstances privées

Le fait d'avoir besoin de son travail pour vivre ou d'être fragilisé en raison de circonstances de la vie privée rendraient les travailleurs plus vulnérables aux comportements de harcèlement. (UCL, 2003)

Circonstances liées à l'agresseur

Huit catégories de circonstances liées à l'agresseur ont été identifiées dans les témoignages recueillis. (UCL, 2003)

Le harcèlement n'est pas un fait isolé dans le chef de l'agresseur

De nombreuses victimes estiment que le harcèlement qu'elles ont subi n'est pas un fait isolé dans le chef de l'agresseur. Selon elles, soit l'agresseur a incité d'autres travailleurs à nuire également à la victime, soit il a déjà harcelé d'autres personnes.

Ces propos sont contredits Hirigoyen (2017) qui explique qu'il peut exister *une non intention de nuire*.

Abus de pouvoir

Les victimes estiment que l'agresseur abuse de son pouvoir, ce qui serait à l'origine du harcèlement.

Réflexion : La question suivante pourrait se poser : quelle est la frontière entre l'autorité légitime et le harcèlement ?

Traits de personnalité

Personnalité pathologique

Les troubles de la personnalité telles que la manipulation, la paranoïa ou la perversion sont considérés comme des éléments qui auraient causé le harcèlement. (UCL, 2003)

Statut professionnel

De nombreux auteurs (Rulkin, Carpentier, Hirigoyen), s'accordent pour déterminer le statut professionnel de l'auteur comme un élément permettant au processus de violence de se développer. Bénéficiaire d'appuis politiques ou d'appuis hiérarchiques, par exemple, sont des circonstances contribuant au harcèlement. (UCL, 2003)

Circonstances privées

Certaines circonstances vécues par l'auteur présumé des faits de harcèlement ont été rapportées comme hypothèse explicative du processus de violence au travail. (UCL, 2003)

Sentiment de jalousie, d'envie

Les femmes, plus que les hommes, expliquent la violence de l'auteur des faits par le sentiment de jalousie, d'envie à leur égard. (UCL, 2003)

Poursuite d'un but

Le harcèlement serait un moyen dont se sert l'auteur des faits pour atteindre un but particulier : évincer la victime avec éventuellement la volonté de la remplacer. (UCL, 2003)

Défaut(s) de compétence professionnelle

Une formation insuffisante, un manque d'expérience voire de l'incompétence expliqueraient le harcèlement. (UCL, 2003)

Circonstances liées à l'existence d'un conflit

Selon Hirigoyen, (2017) le conflit interpersonnel constitue un élément susceptible d'être à l'origine de la problématique de harcèlement au travail. Ces observations rejoignent celles de Heinz Leymann (1998) qui considérait en effet les conflits interpersonnels (les divergences d'opinion, des querelles de compétence ou encore des luttes pour le pouvoir) comme des facteurs susceptibles de déclencher un processus de harcèlement lorsque ceux-ci n'ont pas été traités.

Remarque : Une circonstance isolée peut-elle être à l'origine d'un harcèlement ?

97 % des victimes prennent en considération plusieurs circonstances comme hypothèses explicatives de harcèlement. Ces données indiquent que le harcèlement est un processus complexe issu d'une interaction de nombreuses circonstances. (UCL, 2003)

Facteurs organisationnels du harcèlement moral

L'objet de cette section est précisément d'identifier les facteurs organisationnels du harcèlement moral. Ensuite, la responsabilité organisationnelle des entreprises sera mise en évidence. Cela permettra de tirer des enseignements pour le gestionnaire en termes de comportements managériaux à adopter au niveau de l'organisation. Les pistes d'amélioration seront évoquées à la suite de cette section.

2.1. Les modes de management facteurs de harcèlement moral

Un premier facteur stimulant l'apparition de harcèlement moral est le mode de management présent au sein de l'entreprise concernée.

De nombreux chercheurs considèrent en effet que le développement du harcèlement est en relation avec l'action des managers (Faulx et Detroz., 2009).

Selon Poilpot-Rocaboy, (2010), deux modes de management favoriseraient le harcèlement moral. Il s'agit des styles « autoritaire » et « laissez-faire ».

Selon les travaux de K. Lewin, R. Lippit & R. White (1964), le leader autoritaire est celui qui donne des ordres, impose une façon de faire. Le leader « laissez-faire » est celui qui est en retrait et ne fait que surveiller sans intervenir dans le groupe. (Les styles de direction, s.d.)

Le style autoritaire favorise le harcèlement d'un supérieur envers ses subordonnés. En effet, le déséquilibre des pouvoirs que l'on retrouve dans la caractérisation du harcèlement (cf. définition du 04 août 1996) est souvent le calque de la structure de pouvoir formel de l'organisation, lieu du harcèlement. Ainsi, le style autoritaire génère des relations de pouvoir déséquilibrées, propices au harcèlement. Ce type de management est également fondé sur des structures rigides, plus exposées au harcèlement. En effet, cette rigidité rend plus difficile la résolution des situations conflictuelles. Ce mode de management est donc propice aux comportements abusifs. Le style laissez-faire est relatif à une forme d'inaction des managers. Cela correspond à un leadership "laxiste", voire à l'absence de leadership. Il favorise un harcèlement horizontal, c'est-à-dire le harcèlement d'un individu par ses collègues sans présence de relations hiérarchiques. Le silence qui caractérise le style laissez-faire est perçu comme une acceptation du harcèlement (Poilpot-Rocaboy, 2010).

Selon l'étude menée par l'UCL en 2003, le mode de management est majoritairement cité comme cause de harcèlement (84 %). La manière dont est dirigé une entreprise ou une organisation est un élément déterminant dans le processus de violence au travail. En effet, de nombreuses personnes estiment que leur supérieur hiérarchique a, soit laissé la situation de harcèlement se dégrader, soit proposé une solution insatisfaisante pour la victime.

En outre, selon Carroll, Foucher et Gosselin (2012), il existe des systèmes de management qui utilisent la pression, la manipulation ou la peur pour augmenter les chiffres financiers de l'entreprise. On parle de management immoral. En créant un climat à ce point défavorable, le harcèlement peut naître.

Si l'on s'en tient au silence de la hiérarchie comme étant un signe d'acceptation du harcèlement, les bienfaits des entreprises libérées peuvent être remis en cause. (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016)

En effet, le principe de ces organisations est *de laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives suivies de contrôle. Le postulat de base repose sur un climat de confiance et de reconnaissance des collaborateurs dans lequel leurs compétences peuvent pleinement s'exprimer, si et seulement si, une liberté totale leur est accordée.*

Le système hiérarchique classique est remplacé par une structure plate où les collaborateurs s'auto-dirigent, ayant ainsi un effet accélérateur sur le bien-être au travail.

Cette démocratie ne signifie pas pour autant l'anarchie. Définies collectivement pour encadrer le fonctionnement de la structure, des règles garantissent l'espace de liberté de chacun. (Manager go, 2020)

Dès lors, lorsqu'une situation de harcèlement survient, qu'en est-il ? Etant donné que les collaborateurs s'auto-dirigent, les conflits peuvent rapidement prendre une ampleur considérable. En l'absence d'une tierce personne, il est parfois difficile de résoudre un problème. L'effet accélérateur sur le bien-être au travail peut être remis en cause.

D'autres auteurs ont montré le rôle du mode de management dans l'occurrence du harcèlement. De manière générale, Leymann (1996) souligne l'incapacité du management à établir des relations positives entre les personnes ou à rechercher des solutions aux problèmes. Un simple conflit peut dégénérer en harcèlement car le management préfère ne rien voir et ne pas intervenir. L'abstention des supérieurs rend ainsi possible le développement du harcèlement moral. De plus, les individus insatisfaits quant aux modes de direction, aux instructions et au feedback seraient encouragés à pratiquer le harcèlement moral comme le révèlent Poilpot-Rocaboy (2010) et Aziza-Chebil, Delattre et Diaye, (2017) dans leur revue sur le harcèlement.

La dynamique de groupe faciliterait le harcèlement moral. En effet, comme vu ci-dessus, l'organisation du travail peut nuire aux relations interpersonnelles. Dès lors, la dynamique d'un groupe est fragilisée, ce qui crée des comportements inadéquats. M. F. Hirigoyen parle d'un besoin d'une victime expiatoire (cf. la notion de bouc-émissaire telle que définie par René Girard) : elle permet au groupe de réunir contre elle toute l'agressivité du groupe qui ainsi, peut « décharger » sa violence et, par là même, mieux fonctionner. (Carpentier, 2019)

La certification ISO 9001 : un outil contre le harcèlement au travail ?

La certification ISO 9001 est une norme qui repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Utiliser ISO 9001, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales. (Iso 9000, s.d.)

Il faut garder à l'esprit que l'objectif premier de la certification ISO 9001 ne consiste pas à identifier les problèmes sociaux d'une entreprise, loin s'en faut. Une revue, non exhaustive, de la littérature a d'ailleurs permis de mettre en évidence l'absence de consensus à propos des impacts réels de la mise en place d'un Système de Management de Qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001 sur l'entreprise.

Selon Giuliano, Moroncini et Depounti (2012), les SMQ n'ont pas été développés dans le but de déceler les cas de harcèlement et ce, malgré les exigences de la norme en termes de motivation du personnel. Leur objectif n'est pas de mettre l'accent sur des dysfonctionnements en lien avec les aspects sociaux de l'activité.

Responsabilité organisationnelle

Il est possible de dénoncer les méthodes de management d'un responsable envers son équipe auprès de la Cour de cassation. (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016)

L'organisation du travail facteur du harcèlement moral

L'organisation du travail constitue un des facteurs du harcèlement moral le plus fréquemment étudié (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016). Les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle, la charge de travail, le manque d'autonomie et les conditions physiques du travail sont des caractéristiques du travail jouant un rôle dans le processus de harcèlement moral.

Deux caractéristiques de l'organisation du travail sont particulièrement reliées au harcèlement moral : **le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle** *Les rôles sont des règles et des normes qui guident le comportement dans des situations spécifiques. Les rôles précisent également quels objectifs sont poursuivis, quelles tâches doivent être accomplies, et quelle performance est attendue dans une situation donnée.* (Association bruxelloise pour le bien-être au travail, s.d.)

Il y a conflit de rôle lorsqu'un travailleur ressent des attentes contradictoires le concernant.

L'ambiguïté de rôle concerne l'incertitude ressentie par les employés au sujet de leurs obligations de travail.

Il a été montré par Carroll, Foucher & Gosselin (2012) que les contradictions et absences de clarté dans le travail favorisent l'émergence du harcèlement. Cela ressemble fortement à la vision de De Gaulejac (1994, reprise par Poilpot- Rocaboy, 2010) selon laquelle certains postes de travail présentent un caractère flou et incertain, les règles de fonctionnement s'y rapportant étant imprécises et les rôles indéfinis. Cela serait source de comportements déviants comme le harcèlement.

La charge de travail est une autre caractéristique qui influe sur le harcèlement. De hautes charges de travail conduisent à de la frustration qui, par la suite, se traduit en harcèlement. Une des explications à cette relation entre charge de travail et harcèlement réside dans le peu de temps disponible pour résoudre les situations conflictuelles susceptibles de dégénérer en harcèlement. (Carroll, Foucher & Gosselin, 2012)

Cet effet négatif des fortes charges de travail est aggravé lorsque les employés **ont trop ou pas assez d'autonomie**. Plusieurs études ont lié le manque d'autonomie à des comportements déviants dans la lignée du modèle de stress de Karasek en 1979 (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016). En effet, la « demande contrôle » de Karasek est l'un des tous premiers modèles explicatifs de la relation entre travail et santé psychologique. Selon lui, deux notions sont importantes : d'une part, la latitude décisionnelle du salarié qui mesure sa marge de manœuvre, son degré de contrôle et sa capacité à développer ses compétences et, d'autre part, la demande psychologique à laquelle le salarié est soumis et qui renvoie à la quantité du travail, l'intensité du travail, les contraintes temporelles, etc. Karasek définit une situation de tension psychologique par la conjonction d'un niveau élevé de demande psychologique de la part du salarié et d'un niveau faible de latitude décisionnelle (que lui « accorde » l'entreprise). La situation peut alors être résolue en augmentant la latitude décisionnelle du salarié ou, en d'autres mots, en augmentant le soutien social. (Giuliano, Moroncini et Depounti, 2012)

Dans cet ordre d'idée, Giuliano, Moroncini et Depounti (2012) établissent un lien entre faible variété des compétences mobilisées et harcèlement moral. Le Goff (2008) propose la vision opposée. L'organisation du travail contemporaine serait plus souple avec une hiérarchie moins prégnante. Les tâches plus riches et plus variées des employés les amènent à être autonomes. Ainsi, ce manque de repères conduit à de l'incertitude, source de conflits. Lorsqu'ils ne sont pas traités, ils peuvent dégénérer en harcèlement.

Enfin, **les aspects physiques** du travail jouent également un rôle important dans le harcèlement. Ces facteurs générateurs de stress peuvent être la foule ou l'exiguïté, les températures inconfortables ou le bruit. (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016).

Selon les résultats obtenus dans l'enquête de l'UCL (2003), des problèmes tels que des défauts dans la procédure d'évaluation du travail, de recrutement, une difficulté de communication, une

pénurie ou un excès de personnel ont été également identifiés comme des circonstances liées à l'organisation du travail, susceptibles de favoriser une situation de harcèlement.

Les causes situationnelles du harcèlement telles que le climat de travail, les valeurs au travail sont également souvent évoquées pour expliquer le harcèlement (Dejours, 1998 ; Leymann, 1996)

Sur le plan des valeurs, l'éthique de l'entreprise et de ses salariés (Leymann, 1996) ainsi que la banalisation de l'injustice sociale dans le monde du travail (Dejours, 1998) sont mis en cause. Le harcèlement moral émerge plus souvent dans des contextes où les personnes sont soumises au stress ou à des relations de travail négatives. Le harcèlement est jugé plus équitable lorsque le climat de travail est rigide et procédural. Ainsi, le fait de savoir qu'une entreprise fonctionne sur un mode rigide opèrerait comme un facteur légitimant le harcèlement. (Desrumaux, 2007)

Responsabilité organisationnelle

L'organisation du travail peut également être reconnue par le Juge comme ayant joué un rôle lors d'une situation de harcèlement moral.

L'article L.1152-1 du Code du travail précise que « les agissements litigieux doivent avoir pour effet une dégradation des conditions de travail ». En outre, l'article 2 de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 26 mars 2010, signé par l'ensemble des partenaires sociaux, prévoit que les phénomènes de stress "*lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail, l'environnement de travail, ou une mauvaise communication de l'entreprise, peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail plus difficiles à identifier*". La jurisprudence sociale stigmatise ainsi des situations potentiellement harcelantes liées à la charge de travail ou encore aux conditions physiques de travail imposées aux salariés. (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016)

Le changement facteur du harcèlement moral

Un troisième facteur organisationnel avancé pour expliquer la présence de harcèlement moral en entreprise est le changement organisationnel.

Le changement peut être défini comme des modifications du statu quo. Des restructurations, des crises, des licenciements de masse, des gels ou baisses de salaires en sont des exemples. Plusieurs études ont confirmé l'impact de changement sur le recensement de cas de harcèlement. L'effet du changement sur le harcèlement peut être direct ou indirect. Il sera direct lorsqu'il limite le champ de compétence et d'intervention du salarié. Il peut être perçu par ce dernier comme une exclusion de l'organisation. Le changement dans les tâches à réaliser et les responsabilités peut être perçu, quant à lui, comme une humiliation volontaire

L'effet délétère des changements sur le harcèlement peut aussi être indirect. Il s'agit alors d'un facteur accélérateur et déclenchant du harcèlement. Deux explications ont été avancées. La première sous-tend que l'effet du changement est indirect via les conflits qu'il génère avec les collègues et le supérieur hiérarchique. Les périodes de changement augmenteraient la compétition entre salariés qui souhaitent se positionner au mieux dans ces périodes de flou. Ce climat serait ainsi propice au harcèlement. Aussi, pour faire accepter le changement, les managers adopteraient un style autocratique, générateur de harcèlement. Cependant, les études empiriques ne confirment pas de telles explications en termes de conflits. La deuxième explication, confirmée elle par la même étude empirique, prévoit que le changement affecte l'occurrence du harcèlement car il modifie l'organisation du travail. Par exemple, le changement est responsable de conflits de rôle et d'insécurité qui influent sur le harcèlement. Les restructurations et réductions d'effectifs dégradent les conditions de travail en augmentant naturellement la charge de travail, le stress, les ambiguïtés de rôle et l'insécurité.

Cette dégradation des conditions du travail, facteur de stress et d'incertitude, peut ensuite se transformer en harcèlement. (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016)

Les résultats de l'enquête menée par l'UCL en 2003 confirment que les fusions ou les scissions d'entreprises, les restructurations ou encore, les changements de supérieurs hiérarchiques sont des événements qui apparaissent comme une catégorie de circonstances favorisant l'émergence de harcèlement.

Pereira (2013) conclut dans son ouvrage à la réalité du lien entre changements organisationnels et risques psychosociaux. Elle note que ce lien semble être d'autant plus fort que le changement est perçu par les salariés.

En effet, dans un environnement économique de plus en plus compétitif et marqué par une succession de transformations, les entreprises se sont engagées dans une série de changements technologiques, managériaux et organisationnels afin d'augmenter leur productivité. Ces changements se traduisent le plus souvent par des conditions de travail plus favorables pour les salariés (par exemple, gain d'autonomie) mais ils peuvent aussi parfois comporter certains risques pour leur santé psychologique (stress, dépression, tension, anxiété, harcèlement, etc.).

Responsabilité organisationnelle

Rejoignant la vision managériale, le droit considère le changement d'environnement de travail comme un critère de qualification du harcèlement moral. En revanche, le Code du travail ne fait pas directement référence à ce critère.

L'article 2 de l'ANI du 26 mars 2010 précise sans ambiguïté que *"l'environnement de travail peut avoir une influence sur l'exposition des personnes au harcèlement et à la violence"*. Pour autant, toute modification de cet environnement de travail ne sera pas systématiquement qualifiée de harcèlement moral, même si elle est facteur de trouble pour les salariés. En effet, une réorganisation des services, une fusion entre deux entités ou encore, une restructuration de l'entreprise peuvent se traduire par une dégradation objective des conditions de travail pour les salariés. Mais la situation ne caractérisera un harcèlement moral que si l'on constate un comportement blâmable du responsable qui a provoqué des effets sur un salarié en particulier et ce, même si les mesures incriminées s'appliquent à un groupe ou à l'ensemble de la collectivité. A ce titre, l'entreprise doit veiller, notamment en cas de réorganisation, restructuration, à concevoir un environnement de travail équilibré, en mobilisant les différents acteurs de l'entreprise. (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016)

Un exemple concret de souffrance au travail : France Télécom¹⁰

Le cas de France Télécom, médiatisé durant plusieurs années, permet de se rendre compte des différentes dimensions de l'organisation du travail susceptibles de générer du harcèlement au travail.

Explication :

Il faut remonter à 2004, quand l'Etat abaisse sa participation dans FranceTélécom à moins de 50 %. Cette privatisation entraîne une transformation profonde et un besoin de réaliser d'importantes économies pour faire face à la concurrence et éponger des dettes. Mais France Télécom est confronté à un "paradoxe", souligné dans l'enquête des juges d'instruction : il était impossible de procéder à des licenciements pour motif économique des fonctionnaires. C'est là l'une des clefs de compréhension des méthodes de management déclinées au sein de l'entreprise. En 2005, le nouveau PDG lance le plan de réorganisation NExT, pour "Nouvelle Expérience des Télécommunications", et le plan ACT (Anticipation et Compétences pour la Transformation), qui concernent directement les ressources humaines.

¹⁰ Cette section est basée sur des informations récoltées dans un article paru en 2019, sur le site de Franceinfo.

En 2006, devant 200 cadres de France Télécom réunis à Paris, le PDG précise sa stratégie. Il annonce, sur trois ans, la suppression de 22 000 postes sans licenciement (sur les 110 000 que compte l'entreprise), la mutation de 14 000 salariés et l'embauche de 6 000 nouveaux talents. Le PDG prévient que « *Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé* ».

Les plans NExT et ACT se traduisent, selon le dossier judiciaire, par une "politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents et à créer un climat anxiogène". En cause, des pratiques répétées telles que des incitations répétées au départ, des mobilités "forcées", des missions "dévalorisantes" ou encore, des "manœuvres d'intimidation". Ces pratiques ont entraîné ou accentué, chez nombre de salariés, une souffrance dont les manifestations ont pris des formes diverses, la plus dramatique étant le passage à l'acte suicidaire.

Le plan s'est matérialisé en 2005, lorsque France Télécom ouvre sa propre "école de management" pour mettre en œuvre son plan. Des milliers de cadres supérieurs sont formés à de nouvelles méthodes destinées à convaincre les salariés réticents de prendre la porte. Au cours de ces formations, on s'échange des "astuces" pour faire partir les salariés : fixer des objectifs irréalisables, retirer des chaises de bureau ...

Des conséquences désastreuses

Selon les syndicats et la direction, il y a eu 35 suicides au cours des seules années 2008 et 2009 dont, celui d'un technicien marseillais qui avait évoqué un "management par la terreur", Cet événement tragique s'explique en partie par les trois facteurs de harcèlement moral développés précédemment, à savoir : les modes de management, l'organisation du travail et les changements organisationnels.

Pistes d'amélioration : propositions

Dans ce contexte de harcèlement subsistant, il me semble que certaines recommandations peuvent être faites.

La première piste serait de **proscrire un management de style autoritaire ou laisser-faire** pour échapper à la sanction du harcèlement. Des modes de management participatif comportent davantage d'effets positifs sur le bien-être des travailleurs.

En outre, il serait judicieux de **mener une enquête auprès des managers afin de comprendre la ou les raisons pour lesquelles ceux-ci pensent qu'un management par la terreur fonctionne et est considéré comme « normal »**. A ce jour, il n'existe pas, à ma connaissance, d'études récentes expliquant les mécanismes de pensée de ce type de manager.

Il est également conseillé **d'entreprendre une prévention des risques psychosociaux dynamique dans les entreprises libérées**. En effet, nous avons pu constater précédemment que les conflits inter-individus jouent en rôle dans le processus de harcèlement. Dès lors, en l'absence d'une tierce personne et de hiérarchie, la situation peut rapidement s'envenimer.

De manière plus générale, les politiques RH semblent insuffisantes. En effet, malgré les obligations de prévention des entreprises, les cas de harcèlement restent nombreux. Au vu de la manière dont les entreprises organisent le travail à l'heure actuelle (intensification du travail, conflit de rôle, ambiguïté de rôle,...), il semblerait que les entreprises ne respectent pas toujours les règles juridiques. En effet, les modes de management, l'organisation du travail et les changements organisationnels constituent des critères de qualification du harcèlement moral. Etant donné la récurrence des cas de harcèlement moral en entreprise, on peut conclure que des efforts sont à fournir quant aux politiques RH internes. Pour ce faire, il faudrait **sensibiliser davantage les entreprises quant à ce fléau qu'est le harcèlement moral au travail**. Au vu des coûts et des conséquences physiques et psychiques que cette problématique génère, cette sensibilisation représente un enjeu majeur.

Enfin, comme le suggèrent Giuliano, Moroncini et Depounti (2012), **un outil de détection du harcèlement moral pourrait être proposé.**

Pour pouvoir détecter des problèmes aussi précis que le harcèlement au travail, il est indispensable de pouvoir disposer d'indicateurs spécifiques n'entrant pas dans le cadre de la mise en place d'un Système de Management de Qualité.

Au vu des effets du harcèlement sur les victimes, trois indicateurs de qualité « classiques » sont retenus pour identifier des situations de harcèlement :

- une évolution anormale du taux d'absentéisme ;
- une évolution anormale du taux de rotation ;
- une évolution anormale du taux de satisfaction du personnel

Ces signaux ne sont pas négligeables dans la mesure où il sont le signe d'un problème affectant la motivation du personnel. Dans un second temps, une analyse plus poussée des raisons de la démotivation pourrait éventuellement aboutir à la mise en évidence de problèmes de harcèlement.

Conclusion

Ce mémoire avait pour but de fournir des éléments de réponses à la question suivante :
Comment se fait-il que le harcèlement moral subsiste malgré les politiques mises en place ?

Les comportements abusifs et inappropriés au travail peuvent entraîner d'importantes conséquences, tant sur la santé physique que mentale. À cela s'ajoutent des conséquences psychologiques dommageables. La charge psychosociale est telle qu'une gestion préventive des comportements abusifs s'avère indispensable. C'est la raison pour laquelle la réforme de la législation renforce le volet préventif de la lutte contre tous les risques psychosociaux au travail, faisant de la prévention du harcèlement, une obligation pour l'entreprise.

Pour rappel, l'entreprise a l'obligation de :

- ↳ éliminer les situations qui peuvent engendrer de la violence ou du harcèlement ;
- ↳ désigner un conseiller en prévention et d'éventuelles personnes de confiance ;
- ↳ instaurer une procédure interne à l'entreprise. La procédure doit notamment permettre à la victime d'être accueillie, de recevoir les conseils nécessaires et de bénéficier d'une intervention rapide et impartiale ;
- ↳ prendre en charge les victimes, par exemple dans le cadre de la remise au travail des travailleurs qui ont été victimes de comportements abusifs.

Malgré cette obligation faite aux entreprises, les statistiques sur le harcèlement moral ont démontré que celui-ci reste omniprésent dans la société. Afin de comprendre ce phénomène, différentes causes ont été exposées, avec un approfondissement des causes liées à l'organisation du travail.

La littérature aborde plusieurs dimensions comme étant des circonstances liées aux situations de harcèlement moral au travail. Il s'agit davantage de rôles facilitant le harcèlement moral que des causes en tant que telles. Les circonstances peuvent être reprises en quatre catégories. Il s'agit de :

- circonstances liées à la situation de travail, les facteurs organisationnels du harcèlement moral ;

- circonstances liées à la victime ;
- circonstances liées à l'agresseur ;
- circonstances liées à l'existence d'un conflit.

Parmi les facteurs organisationnels du harcèlement moral, les modes de management, l'organisation du travail et les changements sont remis en cause.

Mode de management : selon Poilpot-Rocaboy, (2010), deux modes de management favoriseraient le harcèlement moral. Il s'agit des styles « autoritaire » et « laisser-faire ».

Organisation du travail : deux caractéristiques de l'organisation du travail sont particulièrement reliées au harcèlement moral : le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle. Il y a conflit de rôle lorsqu'un travailleur ressent des attentes contradictoires le concernant.

L'ambiguïté de rôle concerne l'incertitude ressentie par les employés au sujet de leurs obligations de travail.

Changements : un troisième facteur organisationnel avancé pour expliquer la présence de harcèlement moral en entreprise est le changement organisationnel.

Le changement peut être défini comme des modifications du statu quo. Des restructurations, des crises, des licenciements de masse, des gels ou baisses de salaires en sont des exemples.

Une fois les causes exposées, la réponse à la question de recherche semble plus évidente à formuler.

Tout d'abord, étant donné que les styles de management « autoritaire » et « laisser-faire » ne sont pas proscrits, il semble aller de soi que le harcèlement subsiste, étant donné que ces types de leadership sont justement des rôles facilitant le harcèlement.

Toutefois, un élément pourrait être clarifié car la littérature existante n'en fait pas état à l'heure actuelle. Il s'agit de comprendre la ou les raisons pour lesquelles les managers pensent qu'un management par la terreur fonctionne et est considéré comme « normal ».

En outre, la subsistance du harcèlement moral peut s'expliquer par une prévention des risques psychosociaux peu dynamique. Les entreprises se contentent du minimum légal.

De manière plus générale, les politiques RH semblent insuffisantes. En effet, malgré les obligations de prévention des entreprises, les cas de harcèlement restent nombreux. Au vu de la manière dont les entreprises organisent le travail à l'heure actuelle (intensification du travail, conflit de rôle, ambiguïté de rôle, ...), il semblerait que les entreprises ne respectent pas toujours les règles juridiques. En effet, les modes de management, l'organisation du travail et les changements organisationnels constituent des critères de qualification du harcèlement moral. Etant donné la récurrence des cas de harcèlement moral en entreprise, on peut conclure que des efforts sont à fournir quant aux politiques RH internes.

Il est à noter que la subsistance du harcèlement moral ne peut s'expliquer par un seul facteur. Ce phénomène est complexe à définir, à reconnaître. Les raisons évoquées ci-dessus ne sont

d'ailleurs pas exhaustives. Compte tenu de sa perversité, le harcèlement moral n'est pas un risque psychosocial comme les autres. Il doit, de ce fait, être combattu avec la plus grande vigueur.

Bibliographie

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. (s.d.). *La violence au travail*. En ligne <https://osha.europa.eu/fr/publications/factsheets/24>
- Association bruxelloise pour le bien-être au travail. (s.d.). *LES AMBIGUÏTÉS ET LES CONFLITS DE RÔLE, ÇA FAIT MAL...* En ligne <https://abbet.be/Fiche-6-1-6-Les-ambiguites-et-les>
- Aziza-Chebil, A., Delattre, E. & Diaye, M. (2017). Les changements organisationnels augmentent-ils les risques psychosociaux des salariés ? : Une analyse sur données couplées. *Économie & prévision*, 210(1), 25-44. doi:10.3917/ecop.210.0025
- Bourgeois, C., Ohana, M. & Renault, S. (2016). Les facteurs organisationnels du harcèlement moral : l'employeur est-il responsable ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 103-120. doi:10.3917/resg.112.0103.
- Carpentier, S. (2019). *Harcèlement moral au travail : profils des harceleurs et victimes potentiels et pistes de solutions managériales*. En ligne <https://www.linkedin.com/pulse/harc%C3%A8lement-moral-au-travail-profils-des-harceleurs-et-carpentier/>
- Carroll, T., Foucher, R. & Gosselin, E. (2012). La prévention du harcèlement psychologique au travail : de l'individu à l'organisation. *Gestion 2000*, volume 29(3), 115-130. doi:10.3917/g2000.293.0115.
- CGSLB. (s.d.). *Harcèlement au travail*. En ligne <https://www.cgsלב.be/fr/harcelement-au-travail-0>
- Chaperon, A. (2015). *Prendre en charge les victimes de harcèlement moral*. Paris: Dunod.
- Défenseurs des droits. (s.d.). Le harcèlement discriminatoire au travail. En ligne https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Harcelement_discriminatoire_au_travail_DDD_2018.pdf
- Desrumaux, P. (2007). Harcèlement moral au travail, survictimation et problèmes du harceleur : quand les victimes sont jugées aussi responsables que leurs harceleurs. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, numéro 73(1), 61-73. doi:10.3917/cips.073.0061.
- Faulx, D. & Detroz, P. (2009). Harcèlement psychologique au travail : processus relationnels et profils de victimes: Approche processuelle, intégrative et dynamique d'un phénomène complexe. *Le travail humain*, vol. 72(2), 155-184. doi:10.3917/th.722.0155.
- Franceinfo. (2019). *Suicides à France Télécom : les anciens dirigeants condamnés pour harcèlement moral*. En ligne <https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie->

[professionnelle/sante-au-travail/suicides-a-france-telecom-les-anciens-dirigeants-condamnes-pour-harcelement-moral_3753219.html](https://www.fedweb.be/fr/bien_etre/risques_psychosociaux/harcelement_sexuel)

Fedweb. (s.d.) *Harcèlement sexuel*. En ligne

https://fedweb.belgium.be/fr/bien_etre/risques_psychosociaux/harcelement_sexuel

Goff Jean-Pierre Le , « Que veut dire le harcèlement moral ? » I. Genèse d'un syndrome, *Le Débat*, 2003/1 n°123, p. 141-161. DOI : 10.3917/deba.123.0141

Group S. (2014). *Lutte contre le burn-out et autres risques psychosociaux au travail : obligations de l'employeur*. En ligne https://www.groups.be/1_68341.htm

Giuliano, R., Moroncini, A. & Depounti, O. (2012). La certification ISO 9001 : un outil contre le harcèlement au travail ?. *Humanisme et Entreprise*, 308(3), 33-48. doi:10.3917/hume.308.0033.

Harcèlement eu. (2014). *Les chiffres du harcèlement au travail en Belgique*. En ligne <https://www.harcelement.eu/chiffres-harcelement-travail-belgique/>

Hirigoyen, M. (2017). *Le harcèlement moral au travail*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. *Moniteur belge*, 18 septembre 1996

Mairy, C. (2004). *Que faire en cas de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail ?*. En ligne <https://jura-kluwer-be.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/secure/showfile.aspx?originatingpage=documentview&id=dx1111869.pdf&sourcetitel=MAIRY,%20C.,%20Que%20faire%20en%20cas%20de%20violence%20ou%20de%20harc%20C3%A8lement%20moral%20ou%20sexuel%20au%20travail?%20Ors.%202004,%20liv.%201,%2024-28.&version=0&sourceid=df300023695#search=%20harc%20c3%a8lement%20moral%20lois%20inefficace%20>

Martin, M. (2017). *Le harcèlement moral au travail touche un Belge sur sept*. En ligne <https://references.lesoir.be/article/un-belge-sur-sept-est-harcele-moralement-au-travail/>

Pereira, B. (2013). Du harcèlement moral au harcèlement managérial: Les limites de l'objectivation légale. *Revue française de gestion*, 233(4), 33-54. doi:10.3166/RFG.233.33-54.

Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et Entreprise*, 296(1), 9-24. doi:10.3917/hume.296.0009.

- Rulkin, D. (s.d.). *Les conséquences du harcèlement professionnel*. En ligne <https://www.lepsychologue.be/articles/harcelement-moral-consequences.php>
- Sabbar. (s.d.). *Les styles de direction*. En ligne <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/>
- Sablon, F. (2010). *Harcèlement au travail: les supérieurs pointés du doigt par les travailleurs*. En ligne <https://www.lalibre.be/belgique/harcelement-au-travail-les-superieurs-pointes-du-doigt-par-les-travailleurs-51b8c881e4b0de6db9be9ad3>
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2014). *Nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail à partir du 1er septembre 2014*. En ligne <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/nouvelle-legislation-relative-aux-risques-psychosociaux-au-travail-partir-du-1er-0>
- Université catholique de Louvain. (2003). *VIOLENCES AU TRAVAIL, HARCELEMENT MORAL ET SEXUEL*. En ligne <https://www.emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/02a4869b4b4748238a755abebe6191d52.pdf>

Partie 3 : note d'articulation

Table des matières

<u>25</u>	<u>Introduction</u>	3
<u>26</u>	<u>Développement</u>	3
<u>26.1</u>	<u>La prévention du harcèlement moral au travail</u>	3
<u>26.2</u>	<u>Causes du harcèlement moral</u>	4
26.2.1	Causes liées au cadre légal	4
26.2.2	Causes sociologiques	5
<u>27</u>	<u>Pistes d'amélioration et conclusion</u>	7
<u>28</u>	<u>Bibliographie</u>	8

Introduction

Ce mémoire, divisé en deux parties, avait pour but d'analyser le harcèlement moral au travail, tant d'un point de vue juridique que sociologique.

Plus spécifiquement, l'objectif de mon paper juridique était d'apporter des éléments de réponses à la question suivante : *la loi pour lutter contre le harcèlement est-elle efficace ?*

En ce qui concerne le paper sociologique, la question se présentait comme suit : *comment se fait-il que le harcèlement moral subsiste malgré les politiques mises en place ?*

Dans la partie juridique, mon analyse était centrée sur les lois existantes en la matière, ce qu'elles recouvraient et ce qui pouvait, ou non, s'avérer être efficace. Pour ce faire, des éléments de contexte ont été passés en revue, suivi par diverses définitions du harcèlement moral et du risque psychosocial. Le cadre légal, sur les plans européen et national, a été évoqué. Le corps du texte abordait les obligations des employeurs, les sanctions encourues, la charge de la preuve, la protection contre le licenciement, les différentes procédures à suivre ainsi que l'impact de la réforme de 2014. Tout au long du travail, des remarques et points d'attention ont été communiqués. En fin de cet écrit, des pistes d'amélioration ainsi qu'une conclusion sur le sujet ont été apportées.

Le paper sociologique était, quant à lui, davantage axé sur les causes du harcèlement et ce, afin d'en comprendre les mécanismes. Pour ce faire, les concepts de harcèlement moral et de risque psychosocial ont été définis. Ensuite, les différentes formes de harcèlement moral, les caractéristiques des victimes et des harceleurs ont été abordées. Une section axée sur la prévention du harcèlement a été mise en avant. Ensuite, les causes du harcèlement moral et différentes pistes d'amélioration ont été développées.

L'objectif principal de cette articulation sera de montrer la complémentarité d'un point de vue analytique entre ces deux papers sur les différents points exposés ci-dessus.

De ce fait, nous allons exposer dans la première partie de cette note les mesures de prévention que l'employeur doit mettre en place, en vertu de la loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ainsi qu'en vertu de la réforme de 2014.

Nous verrons dans la seconde partie que malgré cette obligation de prévention, le harcèlement moral au travail subsiste. Ainsi, cette section sera destinée à faire converger les causes du harcèlement d'un point de vue juridique et sociologique. Plusieurs liens seront établis.

Enfin, des pistes d'amélioration seront proposées en guise de conclusion.

Développement

La prévention du harcèlement moral au travail

La loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail a tout d'abord imposé aux employeurs de mettre en place une véritable politique de prévention.

Les mesures de prévention que les employeurs doivent prendre consistent à :

- éliminer les situations qui peuvent engendrer de la violence ou du harcèlement ;

- désigner un conseiller en prévention et d'éventuelles personnes de confiance ;
- instaurer une procédure interne à l'entreprise. La procédure doit notamment permettre à la victime d'être accueillie, de recevoir les conseils nécessaires et de bénéficier d'une intervention rapide et impartiale ;
- prendre en charge les victimes, par exemple dans le cadre de la remise au travail des travailleurs qui ont été victimes de comportements abusifs. (UCL, 2003)

Une nouvelle législation relative à la prévention des risques psychosociaux au travail est parue au Moniteur belge le 28 avril 2014. Il s'agit de deux lois et d'un arrêté royal :

- ↳ La loi du 28 février 2014 complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.
- ↳ La loi du 28 mars 2014 modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires.
- ↳ L'arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail.

Ces nouveaux textes clarifient les obligations de l'employeur et de tous les acteurs concernés de la politique de prévention au sein de l'entreprise. Il est question de **mécanismes collectifs de prévention et de procédures individuelles pour les travailleurs**. Et ce, pour l'ensemble des risques psychosociaux au travail et donc, pas uniquement pour les situations de violence, de harcèlement moral ou sexuel au travail. Le statut et la formation de la **personne de confiance** sont également adaptés.

D'autres modifications apportées par la nouvelle législation ont été mises en avant :

Le rôle des différents acteurs impliqués dans la prévention des risques psychosociaux, à savoir l'employeur, la ligne hiérarchique, le comité pour la prévention et la protection au travail, la personne de confiance, le conseiller en prévention « aspects psychosociaux », le conseiller en prévention-médecin du travail, le conseiller en prévention du service interne pour la prévention et la protection au travail, est précisé ainsi que la communication des informations entre eux.

Des mécanismes ont été élaborés pour promouvoir la prévention des risques psychosociaux au niveau collectif : une analyse des risques de situations de travail dans lesquelles un danger est détecté pourra être demandée par le Comité ou un membre de la ligne hiérarchique. Les demandes individuelles qui présentent un caractère collectif seront traitées prioritairement par l'employeur en concertation avec le Comité ou la délégation syndicale.

La procédure spécifique visant les comportements de violence et de harcèlement a, par ailleurs, été maintenue et améliorée. (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2014).

Causes du harcèlement moral

La section ci-avant démontre que l'employeur a l'obligation de prévenir le harcèlement moral. Et pourtant ... ce dernier subsiste en entreprise. Afin de mieux appréhender cette problématique, les causes légales et sociologiques du harcèlement vont être synthétisées.

Causes liées au cadre légal

De nombreuses affaires ont été classées sans suite, ou encore, les faits de harcèlement n'ont pas été reconnus. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

Tout d'abord, la définition légale du harcèlement moral manque de clarté et de précision. Celle-ci se présente comme suit :

« On appelle harcèlement moral au travail les conduites abusives et répétées de toute origine, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution, qui se produisent pendant un certain temps et 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 et psychique de la personne lors de l'exécution du travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. » Article 32 ter, alinéa 1, 2° de la loi du 4 août 1996.

La nécessité d'invoquer des faits situés précisément dans le temps et dans l'espace, et à l'égard de personnes déterminées, est établie unanimement. Elle n'en constitue pas moins une exigence implicite puisqu'elle ne figure pas dans la définition légale du harcèlement moral. Ainsi, des faits de harcèlement ont été rejetés car la fréquence et la durée du phénomène n'avaient pu être établies. (Casini, 2013)

A cela s'ajoute le fait qu'une insuffisance de preuves peut mener au non-aboutissement d'une plainte pour harcèlement moral. Dans certains cas, la victime rassemble des preuves qui ne sont pas recevables. En effet, lorsqu'une personne soumet à une juridiction des faits susceptibles d'indiquer l'existence de harcèlement moral, la charge de la preuve incombe au défendeur. Il lui appartient alors de démontrer le contraire. (PreventActua, 2015).

Par ailleurs, une « faille » est décelée dans la procédure pour lutter contre le harcèlement : l'auteur présumé des faits et/ou la victime peu(ven)t être muté(s) dans un autre service . Certes, si la mutation de l'auteur présumé des faits de harcèlement peut être un soulagement pour la victime qui se retrouve ainsi éloignée de son bourreau, ce n'est pas le cas dans le sens inverse de la chose. En effet, les études de Aziza-Chebil, Delattre & Diaye, 2017 et de Rulkin (s.d.) démontrent que la mutation de la victime à un autre poste peut être perçue comme une véritable injustice. En plus d'avoir été harcelé, le travailleur est confronté à une nouvelle réalité de travail, de nouveaux collègues, le démunissant ainsi de tout point de repère. Bien que la victime ait le choix de rester ou d'être transférée, la pression est parfois telle que la victime pose un choix en inadéquation avec ses réelles envies.

En outre, une enquête de l'UCL, menée en 2003, démontrait que les travailleurs ne sont pas suffisamment informés quant aux réglementations existantes visant à lutter contre le harcèlement moral en entreprise.

Les victimes de harcèlement sont également désinformées quant à la protection contre le licenciement. Elles ne bénéficient d'aucune protection spécifique contre le licenciement si elles intentent directement une action en justice qui ne se base pas sur la loi relative au harcèlement, mais, par exemple, sur le Code pénal. (PreventActua, 2015)

Ces éléments, non exhaustifs, témoignent du fait que le harcèlement n'est pas suffisamment protégé. Force a été de constater que ces situations se soldent par des départs de l'entreprise, des licenciements ou, plus simplement, une non-intervention de l'employeur pour faire cesser de tels agissements.

Causes sociologiques

D'un point de vue sociologique, la littérature aborde plusieurs dimensions comme étant des circonstances liées aux situations de harcèlement moral au travail. Il s'agit davantage de rôles facilitant le harcèlement moral que des causes en tant que telles. Les circonstances peuvent être reprises en quatre catégories. Il s'agit de :

- circonstances liées à la situation de travail, les facteurs organisationnels du harcèlement moral ;
- circonstances liées à la victime ;
- circonstances liées à l'agresseur ;
- circonstances liées à l'existence d'un conflit.

Parmi les facteurs organisationnels du harcèlement moral, les modes de management, l'organisation du travail et les changements sont remis en cause.

Mode de management : selon Poilpot-Rocaboy, (2010), deux modes de management favoriseraient le harcèlement moral. Il s'agit des styles « autoritaire » et « laisser-faire ». Le leader autoritaire est celui qui donne des ordres, impose une façon de faire.

Le style autoritaire génère des relations de pouvoir déséquilibrées, propices au harcèlement. Ce type de management est également fondé sur des structures rigides, plus exposées au harcèlement. En effet, cette rigidité rend plus difficile la résolution des situations conflictuelles. Ce mode de management est donc propice aux comportements abusifs. (Les styles de direction, s.d.)

Le leader « laisser-faire » est celui qui est en retrait et ne fait que surveiller sans intervenir dans le groupe. Il favorise un harcèlement horizontal, c'est-à-dire le harcèlement d'un individu par ses collègues sans présence de relations hiérarchiques. Le silence qui caractérise le style « laisser-faire » est perçu comme une acceptation du harcèlement (Poilpot-Rocaboy, 2010).

Organisation du travail : deux caractéristiques de l'organisation du travail sont particulièrement reliées au harcèlement moral : **le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle.** *Les rôles sont des règles et des normes qui guident le comportement dans des situations spécifiques. Les rôles précisent également quels objectifs sont poursuivis, quelles tâches doivent être accomplies, et quelle performance est attendue dans une situation donnée.*

Il y a conflit de rôle lorsqu'un travailleur ressent des attentes contradictoires le concernant. L'ambiguïté de rôle concerne l'incertitude ressentie par les employés au sujet de leurs obligations de travail. Il a été montré que les contradictions et absences de clarté dans le travail favorisent l'émergence du harcèlement. Cela serait source de comportements déviants comme le harcèlement. (Manager go, 2020)

Changements : un troisième facteur organisationnel avancé pour expliquer la présence de harcèlement moral en entreprise est le changement organisationnel.

Le changement peut être défini comme des modifications du statu quo. Des restructurations, des crises, des licenciements de masse, des gels ou baisses de salaires en sont des exemples.

L'effet du changement sur le harcèlement peut être direct ou indirect. Il sera direct lorsqu'il limite le champ de compétence et d'intervention du salarié. Il peut être perçu par ce dernier comme une exclusion de l'organisation. Le changement dans les tâches à réaliser et les responsabilités peut être perçu, quant à lui, comme une humiliation volontaire.

L'effet délétère des changements sur le harcèlement peut aussi être indirect. Il s'agit alors d'un facteur accélérateur et déclenchant du harcèlement. Deux explications ont été avancées. La première sous-tend que l'effet du changement est indirect via les conflits qu'il génère avec les collègues et le supérieur hiérarchique. Les périodes de changement augmenteraient la compétition entre salariés qui souhaitent se positionner au mieux dans ces périodes de flou. Ce climat serait ainsi propice au harcèlement. Aussi, pour faire accepter le changement, les managers adopteraient un style autocratique, générateur de harcèlement. (Bourgeois, Ohana et Renault, 2016)

D'un point de vue juridique, le harcèlement moral est favorisé du fait qu'il n'est pas suffisamment protégé. Pourtant, l'employeur est tenu de prendre des mesures de prévention. Si l'on se réfère aux causes du harcèlement d'un point de vue sociologique, on peut constater que les facteurs organisationnels sont autant d'éléments sur lesquels les employeurs doivent agir en regard de la loi. De ce fait, il est possible de dénoncer les méthodes de management d'un responsable envers son équipe auprès de la Cour de cassation. L'organisation du travail peut également être reconnue par le Juge comme ayant joué un rôle lors d'une situation de harcèlement moral. Enfin, rejoignant la vision managériale, le droit considère le changement d'environnement de travail comme un critère de qualification du harcèlement moral.

Pistes d'amélioration et conclusion

En regard avec ce qui a été énoncé précédemment, plusieurs recommandations peuvent être faites. Il s'agit d'une synthèse de recommandations évoquées dans les disciplines juridiques et sociologiques.

Tout d'abord, la nécessité de clarification de la définition légale est établie unanimement.

Ensuite, **les employeurs devraient envisager des mesures de prévention supplémentaires, une gestion plus dynamique des risques psychosociaux au travail**. Par ailleurs, **des séances d'information concernant le harcèlement moral**, à destination des travailleurs, sont préconisées.

En outre, afin de pallier la problématique de charge de la preuve, il serait pertinent **de créer un guide expliquant les possibilités pour que des preuves soient rassemblées et recevables auprès de juridictions compétentes**.

De plus, les managements de style « autoritaire » ou « laisser-faire » ne sont pas recommandés. **Des modes de management participatif** comportent davantage d'effets positifs sur le bien-être des travailleurs.

Enfin, comme le suggèrent Giuliano, Moroncini et Depounti (2012), **un outil de détection du harcèlement moral pourrait être proposé**.

En conclusion, la mise en cause de la responsabilité civile, et plus encore pénale, de l'employeur et des travailleurs pour des faits de harcèlement au travail reste un parcours périlleux.

Etant donné la récurrence des cas de harcèlement moral en entreprise, on peut conclure que **des efforts sont à fournir quant aux politiques RH internes**. En effet, malgré les obligations de prévention des entreprises, les cas de harcèlement restent nombreux. Au vu de la manière dont les entreprises organisent le travail à l'heure actuelle (intensification du travail, conflit de rôle, ambiguïté de rôle, ...), il semblerait que les entreprises ne respectent pas toujours les règles juridiques. Les modes de management, l'organisation du travail et les changements organisationnels constituent des critères de qualification du harcèlement moral. Au vu des coûts et des conséquences physiques et psychiques que cette problématique génère, cette sensibilisation représente un enjeu majeur.

Bibliographie

- Aziza-Chebil, A., Delattre, E. & Diaye, M. (2017). Les changements organisationnels augmentent-ils les risques psychosociaux des salariés ? : Une analyse sur données couplées. *Économie & prévision*, 210(1), 25-44. doi:10.3917/ecop.210.0025
- Bourgeois, C., Ohana, M. & Renault, S. (2016). Les facteurs organisationnels du harcèlement moral : l'employeur est-il responsable ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 103-120. doi:10.3917/resg.112.0103.
- Casini, A. Insaisissable harcèlement moral au travail : atmosphère, rapports de force et non-dits. *J.L.M.B*, 2013/1, pp.112-114
- Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. *Moniteur belge*, 18 septembre 1996
- Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et Entreprise*, 296(1), 9-24. doi:10.3917/hume.296.0009.
- Sabbar. (s.d.). *Les styles de direction*. En ligne <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/>
- Université catholique de Louvain. (2003). *VIOLENCES AU TRAVAIL, HARCELEMENT MORAL ET SEXUEL*. En ligne <https://www.emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/02a4869b4b4748238a755abebe6191d52.pdf>