

Comment éviter le harcèlement ?



Un poison insidieux

En novembre 2010, le harcèlement au travail s'est retrouvé soudain à la une de l'actualité, suite à la diffusion d'images choquantes montrant des salariés de l'entreprise Mactac de Soignies en train d'attacher un de leurs collègues à une palette. La victime a subi pendant neuf ans de telles brimades extrêmes. Cet homme a, par exemple, été enfermé dans une cage avec des kilos de talc versés sur lui, puis emmené à l'extérieur pour y être arrosé à coups de jet haute pression.

La nouvelle de ces pratiques littéralement avilissantes a donné lieu à d'autres révélations similaires, au sein de la même entreprise, mais aussi, entre autres, chez Arcelor Mittal, où deux cadres ont terrorisé un travailleur pendant toute une période, en l'obligeant à retirer son pantalon, en l'attachant à une Jeep et d'autres 'plaisanteries' humiliantes. Lorsque les affaires ont été révélées au grand jour, la direction s'est empressée de mettre à la porte les deux acteurs des faits. Or, si, fort heureusement, de tels cas sont très rares, des formes plus subtiles de harcèlement restent une réalité dans le contexte de l'entreprise.

En 2007 déjà, la Commission européenne avait signalé, dans un rapport sur la sécurité et la santé au travail, une hausse de 'nouveaux facteurs de risques', pouvant se résumer sous le terme de harcèlement moral.

La European Working Conditions Survey, une enquête de grande ampleur réalisée pendant cinq ans dans les 27 pays européens et interrogeant près de 44.000 travailleurs (avec un minimum de 1.000 sondés par pays) sur de multiples aspects relatifs aux conditions de travail, vient de boucler sa cinquième édition. Il en ressort que 8,6% des sondés belges ont répondu par l'affirmative à la question leur demandant s'ils avaient été confrontés à du harcèlement au cours de l'année précédente. La Belgique n'affiche donc pas un bon résultat. En France,

le harcèlement a été signalé comme étant un plus gros problème encore (9,5%), mais d'autres pays s'en sortent mieux : les Pays-Bas avec 7,7%, l'Autriche avec 7,2%, l'Allemagne et le Royaume-Uni avec tous deux un score de 4,6%. Phénomène tout à fait singulier, le harcèlement semble être moins présent dans les pays de l'Europe du Sud, comme le Portugal, l'Espagne et l'Italie (vous trouverez des données plus détaillées à l'adresse <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.htm>).

En tout état de cause, le harcèlement au travail ne peut, dans nos contrées, être considéré comme un problème exceptionnel et uniquement marginal. C'est une problématique qui enfle progressivement – le harcèlement commence même souvent de manière inconsciente, par des soucis de communication plutôt anodins, et peut aller jusqu'à des problèmes très graves comme l'intimidation, la menace et la violence. Or, même les formes les plus légères de harcèlement peuvent avoir des conséquences néfastes, tant pour la personne qui en est victime que pour l'entreprise dans son ensemble : hausse de l'absentéisme et démotivation de la victime – et éventuellement de ses collègues directs –, entraînant une baisse des performances (avec les implications financières que cela comporte), une ambiance de travail désagréable, une réputation ternie, etc.

Les entreprises ont donc tout intérêt à s'intéresser au phénomène du harcèlement au travail. Le fait de détecter et de résoudre le problème de manière précoce permet, en effet, de s'épargner bien des soucis. Seulement, comment faire ? Quand une brouille contient-elle en germe le comportement de harcèlement ? Et une entreprise a-t-elle seulement les moyens d'agir ? La réponse à cette dernière question est un 'oui' franc et massif. La culture d'entreprise, les conditions de travail et, surtout, l'attitude des cadres dirigeants ont de fortes incidences sur le fonctionnement des personnes et la manière dont elles se comportent vis-à-vis de leurs collègues.

Dans la tempête médiatique suscitée par l'odieuse histoire de Soignies, on a peu évoqué le volet préventif. Voilà pourquoi Forward a choisi de vous informer, dans ce dossier, au sujet des mécanismes favorisant le harcèlement et de la manière dont on peut le limiter. ●

DANS CE DOSSIER

34 "Le harcèlement commence généralement de manière inconsciente"

Quels sont les facteurs qui mènent au harcèlement moral ?

38 L'analyse des risques arrive souvent trop tard

Les entreprises ne réagissent en général qu'à la suite d'une plainte

41 La loi anti-harcèlement est un bon instrument, mais...

Il n'est pas toujours facile de savoir qui fait quoi

Une thèse de doctorat examine les facteurs qui mènent au harcèlement moral

“Le harcèlement commence généralement de manière inconsciente”

Les facteurs qui permettent au harcèlement de se développer sont complexes et difficiles à identifier si l'on n'y prend pas garde. Le harcèlement va, en effet, bien au-delà de quelques plaisanteries qui dérapent. Souvent, il commence avant même que l'on ne s'en rende compte.



Le harcèlement est défini par les études comme une exposition répétée à des conduites négatives, qui ont pour conséquence le mal-être de la victime sur le lieu de travail. Cela peut se traduire par une démotivation, de moins bons résultats, un isolement, une hausse de l'absentéisme. *“Bien que ces symptômes soient connus pour être la conséquence d'un comportement de harcèlement, il n'est pas si simple de les reconnaître immédiatement comme tels”*, déclare **Tina Scholiers**, chef de projet chez ISW Limits, l'institut pour la prévention du stress. Elle souligne néanmoins qu'un fort absentéisme et une forte rotation du personnel doivent mettre la puce à l'oreille de la direction de l'entreprise, car ce sont souvent des indicateurs de harcèlement.

Elfi Baillien, professeur de comportement organisationnel à la HUBrussel, est étroitement impliquée depuis quelques années dans divers projets de recherche autour des comportements abusifs au travail. Elle relève le peu d'études qui existent sur le sujet. Dans son travail de recherche de doctorat, qu'elle défendra en mai prochain, elle se concentre avant tout sur les processus qui mènent au comportement de harcèlement. *“Nous avons, dans un premier temps, approfondi ce qu'impliquait précisément le harcèlement. Nous avons procédé au moyen de dizaines d'entretiens avec des cadres dirigeants, des personnes de confiance, des managers, des syndicalistes, etc. Nous avons analysé avec eux ce qui précédait le conflit final. J'ai ainsi pu développer un modèle grâce auquel j'ai relevé trois processus, indiquant clairement quels facteurs de risques jouent un rôle dans tel processus”*, nous explique-t-elle.

De manière inconsciente

Le harcèlement commence généralement de manière inconsciente, souligne Elfi Baillien : *“Les salariés sont exposés à des facteurs de stress au travail, ils sont irrités et projettent ces sentiments négatifs sur un collègue qui devient un exutoire.”* Il s'agit là du premier processus de développement qu'elle analyse : tout part d'un malentendu, d'un différend, sur la façon dont un projet a été abordé par exemple. Ce n'est pas un problème en soi. Au contraire, ces conflits sont inhérents à la collaboration entre personnes et peuvent même être enrichissants. Mais Elfi Baillien nuance : *“Ces divergences d'opinions*

“L'origine du harcèlement est souvent liée aux conditions de travail. L'employeur peut donc intervenir”

Tina Scholiers (ISW Limits)



ne sont pas toujours clarifiées, notamment parce que l'on est pressé par le temps et que l'on passe à autre chose, ou parce qu'en Belgique, nous vivons dans une culture où l'on préfère éviter les conflits. Mais la rancœur sommeille et peut rejaillir dès le premier petit conflit. Il est alors fréquent que ce conflit, qui n'était pas vraiment personnel à l'origine, devienne une affaire personnelle.”

Tina Scholiers identifie, elle aussi, cette progression vers le harcèlement. Elle note qu'il ne s'agit pas de plaisanteries innocentes, devenues de plus en plus acerbes, qui finissent en harcèlement. *“L'origine du harcèlement est souvent une divergence d'opinions ou des visions opposées. On ne peut pas encore parler, à ce moment-là, d'un harceleur et d'une victime. Mais si le conflit n'est pas clarifié, il devient de plus*

en plus personnel, et peut mener à un harcèlement et à un rapport harceleur-victime.” Elfi Baillien insiste

sur l'importance du cadre dirigeant : “Il est essentiel qu'un cadre dirigeant se montre vigilant face à ce type de situations. C'est précisément en ne laissant pas ces divergences d'opinions s'envenimer et en trouvant une solution ouverte que les cadres dirigeants peuvent saper la



© Hendrik De Schrijver

“Si la direction prend position, les conséquences sur les comportements ne se font pas attendre”

Elfi Baillien (HUBrussel)

cause du harcèlement” (voir également, dans ce dossier, l'article ‘Le rôle crucial du cadre dirigeant’).

Conflits de rôles

Mais le mal-être d'un salarié peut également être dû à l'incertitude de l'emploi, à la pression et aux conflits de rôles – ce que Elfi Baillien considère comme un deuxième processus de développement. La spécialiste illustre ce point par un exemple concret, qui parlera à beaucoup. En cas de forte pression au travail, il peut arriver qu'une personne qui ralentit le rythme en irrite certains qui, sans s'en rendre vraiment compte au début, commencent à prendre cette personne pour cible et à l'observer pour confirmer les défauts supposés. Cela se traduit au début par un ton un peu moins enjoué et par des moqueries, mais le risque de voir la situation s'envenimer est bien réel.

Ce sont toutefois surtout les conflits de rôles qui constituent l'élément principal du développement du harcèlement : certaines personnes, confrontées à des informations contradictoires ou à des actes incohérents, développent un conflit mental. Tina Scholiers s'explique : “Il s'agit, par exemple, de différences salariales qui n'ont pas d'explications logiques, trop ou trop peu de travail, une répartition des rôles peu claire ou pas de supervision. Ce sont des choses qui concernent les conditions de travail et pour lesquelles l'employeur peut donc intervenir.”

Ces aspects déclenchent souvent le comportement de harcèlement – tant pour celui qui en est l'initiateur que pour celui qui le subit. Ces personnes vivent, en effet, une situation ambiguë et tentent d'y trouver une explication. Il arrive que l'on recherche cette explication chez un collègue. Cette situation est un terrain favorable au développement du harcèlement. ►►

Pourquoi une politique préventive ?

“Les conséquences d'un harcèlement ne touchent pas qu'une personne, la victime. Elles rejaillissent également sur les collègues. C'est, parfois, l'entreprise dans son ensemble qui en subit les conséquences. Une politique préventive sérieuse est tout sauf un luxe”, insiste **Kris De Meester**, conseiller au sein du Département social de la FEB.

L'entreprise qui connaît le harcèlement voit augmenter le nombre d'erreurs dans la production ou le service, au détriment de la qualité du travail fourni. À cela s'ajoutent les coûts dus à l'absentéisme, aux résultats de moins bonne qualité, à la motivation amoindrie, aux arrêts de travail, aux dommages matériels et au remplacement ou au licenciement. Le harcèlement moral et la violence sont bien sûr néfastes pour l'ambiance de travail et peuvent gravement ternir l'image d'une entreprise. Kris De Meester : “En rai-



© D. Rys

tiné à protéger les travailleurs de la violence et du harcèlement moral et sexuel n'a de chances d'aboutir que s'il est intégré structurellement dans la politique générale et dans la politique du personnel de l'entreprise.”

Le succès d'une approche globale dépend en grande partie de la confiance et de la crédibilité que le projet acquiert auprès du management et du personnel, poursuit Kris De Meester. “Dès que le projet peut compter sur le soutien des dirigeants de l'entreprise, il est important que ceux-ci s'engagent ouvertement en faveur de l'initiative, la formalisent dans une déclaration de principe et fassent sentir au-

tour d'eux qu'il ne s'agit pas d'un engagement à la légère. La direction de l'entreprise a également intérêt à impliquer les travailleurs. La confiance et la coopération du personnel sont en effet indispensables à la réussite de la politique préventive.”

“Avec une approche fragmentée, on n'obtient que des résultats à court terme” Kris De Meester (FEB)

son des moindres performances des harcelés et des harceleurs, la charge de travail des autres collaborateurs augmente, parce qu'ils doivent reprendre les tâches négligées ou travailler davantage, dans le cas d'absence des victimes par exemple. Il en résulte une perte de motivation parmi le personnel et une diminution de la flexibilité des salariés. Le harcèlement moral et sexuel et la violence nuisent lourdement à l'efficacité d'une organisation. Il est donc très important de mettre en place une politique préventive sérieuse”.

La législation insiste sur la responsabilité de l'employeur. Celui-ci doit mener une politique préventive, appliquée de manière systématique et intégrant divers éléments, tels que l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et les facteurs environnementaux. Cela vaut aussi pour la prévention de la violence, du harcèlement moral et sexuel au travail. Kris De Meester : “Avec une approche fragmentée, on n'obtient que des résultats à court terme. Un projet des-

Tina Scholiers, chef de projet chez ISW Limits, résume les choses comme suit : “Le fait d'intégrer une culture générale de respect dans la politique de l'entreprise serait déjà un pas dans la bonne direction. Il faut bien sûr aller au-delà des belles paroles. On peut, par exemple, élaborer un code de conduite. Le dirigeant a alors pour tâche d'approfondir ce code au niveau de l'équipe, de le concrétiser et de veiller à ce qu'il soit respecté”.

Il est d'ailleurs recommandé d'impliquer étroitement les collaborateurs dans ce processus. Un code de conduite a peu de valeur et de poids s'il est imposé sans concertation, insiste-t-elle : “Il est très judicieux de réfléchir, avec les collaborateurs, à ce que des valeurs comme le respect, la collégialité et l'amabilité signifient concrètement au quotidien. C'est de cette manière que l'on crée un code de conduite appliqué de manière efficace”.

Vous trouverez sur le site internet de la FEB un dossier complet sur le harcèlement au travail. Vous pouvez le télécharger gratuitement à l'adresse suivante www.feb.be > Travail et sécurité sociale

►► **Compétitif**

Le troisième processus relevé par Elfi Baillien concerne les normes, les valeurs et la culture d'une entreprise. Certaines valeurs, bien que parfaitement acceptables, impliquent des risques de harcèlement. Le professeur prend l'exemple de la compétitivité :

"Cela ne pose pas de problème en soi : il est bon d'encourager les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes, à approfondir leurs connaissances et à chercher l'amélioration. Mais si l'on se limite à cette valeur, on semble dire aux salariés qu'ils doivent obtenir de bons résultats, de quelque manière que ce soit. Autrement dit, si vous devez évincer les autres, faites-le."



Le rôle crucial du

"La clé d'une politique de prévention réussie est l'implication du management et des cadres dirigeants. Si la lutte contre la violence et le harcèlement moral et sexuel au travail n'est pas leur affaire, toutes les procédures engagées seront peine perdue", affirme Kris De Meester, conseiller au sein du Département social de la FEB.

On suppose très souvent que c'est le conseiller en prévention qui est responsable de la politique préventive. Mais c'est faux. Les conseillers en prévention sont là pour donner des conseils experts, pas pour appliquer la politique. Ce sont avant tout les cadres dirigeants qui sont chargés d'appliquer la politique de bien-être au sein de leur équipe, d'éviter tout comportement abusif et de résoudre les conflits en la matière. Cela ne se limite pas à vérifier que la législation n'est pas enfreinte. Un défaut de prévoyance peut, en d'autres termes, être considéré comme une faute du dirigeant si la situation de conflit et ses conséquences étaient prévisibles et donc évitables.

“Le harcèlement est surtout présent dans les entreprises qui comptent de nombreuses petites entités décentralisées”

Elfi Baillien (HUBrussel)

Les racontars sont un autre exemple de culture à risque. *"Les racontars favorisent souvent le harcèlement",* affirme le professeur de la HUB. *"On tente ainsi de trouver chez ses collègues une confirmation des irritations que suscite chez soi la personne visée."*

Elfi Baillien conclut des nombreuses analyses qu'elle a menées que le harcèlement est surtout présent dans les entreprises qui comptent de nombreuses petites entités décentralisées. L'opposition ressentie entre 'nous' et 'ceux du siège principal' prédomine souvent de manière manifeste. Or, il est difficile pour le management d'intégrer les filia-

les dans les valeurs centrales et la culture de l'entreprise. *"C'est cependant un objectif très important, pas seulement du point de vue humain, mais aussi pour l'efficacité et l'image de l'organisation",* poursuit-elle. Elle suggère de réaliser régulièrement une analyse de risques. De cette manière, on peut rassembler, en plus des chiffres sur les résultats de l'entreprise, des données sur le climat de l'entreprise et les facteurs de stress, qui jouent un rôle important dans le harcèlement. Une perspective que les entreprises envisagent avec une certaine méfiance, car elles craignent, en s'informant de l'ambiance de travail et du bien-être, de réveiller le chat qui

Harceleur – victime : la problématique de l'œuf et de la poule

Depuis des années, les études se penchent sur les caractéristiques individuelles qui fragilisent une personne au point de faire d'elle une victime et sur les traits de caractère qui définissent le harceleur. Mais plus le sujet est approfondi, plus rares sont les certitudes qui en ressortent.

Elfi Baillien, professeur à la HUBrussel, estime que ces listes de caractéristiques

applicables aux victimes font penser à la problématique de l'œuf et de la poule : *"Je lis souvent que les victimes sont moins assertives, ont tendance à se mettre en retrait et à avoir un regard pessimiste sur les choses. Mais il est souvent difficile de dire si quelqu'un adoptait déjà cette attitude avant d'être harcelé ou si c'est le harcèlement qui a*

suscité cette attitude." La spécialiste peut en revanche affirmer qu'il s'agit souvent de personnes qui se différencient déjà des autres, ne serait-ce que très discrètement : *"J'ai fait une étude dans une entreprise où une femme était harcelée parce qu'elle se différenciait de ses collègues par son style vestimentaire – la femme aimait bien s'habiller. Dans une*

“Tout le monde peut être victime ou harceleur”

Elfi Baillien

cadre dirigeant

Il est d'autant plus difficile pour les cadres d'anticiper le comportement de harcèlement que celui-ci trouve bien souvent sa source dans des différends qui semblent, à première vue, relativement anodins.

L'employeur a donc tout intérêt à faire en sorte que les cadres aient les capacités et les moyens d'assumer cette responsabilité délicate comme il convient. Cela implique, entre autres, davantage de formation au leadership et le développement de leurs compétences en communication.

Il est également essentiel, selon **Elfi Baillien**, professeur à la HUBrussel, de sensibiliser les cadres et de les inciter à être attentifs à l'aspect social de l'environnement de travail. Or, il apparaît que les cadres sont rarement prêts, à l'heure actuelle, à assumer cette tâche complexe. Ils minimisent trop souvent le problème et partent

du principe que tout va s'arranger, constate Elfi Baillien. Il ne s'agit pas, relève le professeur de la HUB, de sans cesse faire l'arbitre, mais bien d'être vigilant. *"Les cadres ne doivent pas, bien sûr, intervenir à la moindre broutille. Les gens doivent avoir suffisamment d'autonomie pour élaborer eux-mêmes des solutions. Mais il ne faut pas fermer les yeux. La situation peut*

en effet dégénérer si l'on n'intervient pas de manière appropriée en cas de divergences d'opinions. Pour analyser l'évolution vers le harcèlement, on utilise souvent des indicateurs de pouvoir. Ce peut être une fonction hiérarchique plus élevée, mais aussi le fait que l'on ait plus d'amis dans l'entreprise, plus d'expérience et une meilleure connaissance des procédures,

Il est essentiel de sensibiliser les cadres à l'aspect social de l'environnement de travail

etc. Il est possible d'agir sur toutes les formes de pouvoir structurel et de connaissances pour régler le conflit. Ceux qui ont le plus de pouvoir évolueront plus facilement vers un comportement de harcèlement. Mais ces rôles d'auteur et de victime ne sont certainement pas déterminés dès

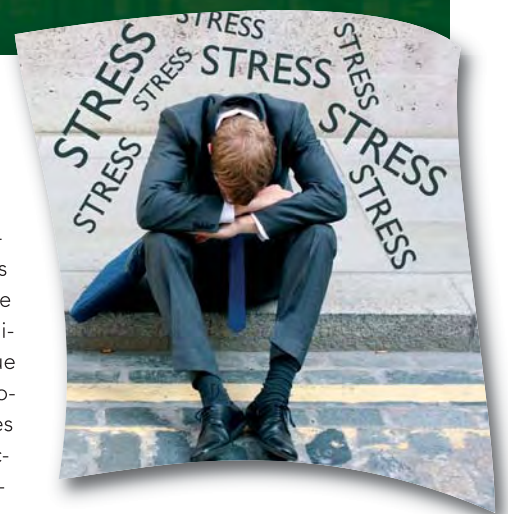
le début." Il s'agit donc pour le cadre de reconnaître ces signaux et de les évaluer correctement.

Puisque le cadre est chargé de la bonne ambiance de travail et des aspects liés au bien-être au sein de son équipe, ces éléments font donc partie des responsabilités liées à sa fonction. Autrement dit, il peut être évalué sur ces critères autant que sur d'autres, davantage axés sur les prestations. En pratique, c'est toutefois rarement le cas.

dort et de recevoir de nouvelles plaintes. Il s'ensuit que l'analyse des problèmes n'est souvent faite que lorsqu'un problème survient, alors que, réalisée plus tôt, elle aurait peut-être pu éviter les problèmes et, partant, les frais inévitables y afférents (moins de productivité, hausse de l'absentéisme, dommages causés à la réputation...).

Le fait d'insister sur les critères sociaux dans l'évaluation et la culture d'entreprise a un effet bénéfique. Elfi Baillien cite à cet égard l'exemple d'une entreprise qui a réalisé une restructuration nécessitant des licenciements : le comporte-

ment social au travail influait sur le choix de conserver ou non telle personne au sein de l'entreprise. Les collaborateurs en avaient été informés. Ce moyen peut servir de signal : on souligne ainsi que la collégialité et la collaboration au travail sont très importantes pour la direction de l'entreprise. Et cela a eu l'effet escompté, a constaté le professeur : *"J'ai remarqué, lors d'une évaluation quelque temps après cette communication, une baisse importante du nombre de cas de harcèlement."* Cela prouve, selon elle, que si la direction prend position, les conséquences sur les comportements ne se font pas attendre. ●



autre entreprise, la victime de harcèlement était un homosexuel, j'ai été confrontée à un cas où la victime était la seule à avoir une licence alors que ses collègues étaient titulaires d'une maîtrise. Il arrive également – surtout dans les usines – que des personnes soient harcelées parce qu'elles travaillent plus, parce qu'elles dépassent systématiquement le rendement minimum quotidien, ce qui fait redouter aux collègues un relèvement du rythme de travail."

On le voit, ce sont, souvent, des détails qui sont à l'origine du harcèlement, plus que des traits de caractère spécifiques. *"Il est dès lors possible d'affirmer que tout le monde peut être victime ou harceleur",* conclut Elfi Baillien.

Pol Bracke

Les entreprises ne réagissent généralement qu'à la suite d'une plainte

L'analyse des risques arrive souvent trop tard

L'analyse des risques relative aux aspects psychosociaux, qui pourrait éviter plus d'un désastre, n'est encore trop souvent réalisée qu'à la suite d'une plainte. "Prévoir une analyse des risques de manière préventive peut pourtant éviter des plaintes inutiles", explique Hilde De Man, responsable du département Aspects psychosociaux chez IDEWE, le principal service externe de prévention et de protection au travail en Belgique.

Selon une étude comparative d'IDEWE, seuls 2% des travailleurs victimes de harcèlement au travail s'adressent au conseiller en prévention. La partie émergée de l'iceberg, en somme. Néanmoins, le service de prévention a noté pour 2009 – les chiffres les plus récents – 727 plaintes en la matière, ce qui équivaut à une hausse de 13,2% par rapport à 2008.

Cette hausse, supérieure aux années précédentes, est sans doute liée à la crise et à l'insécurité des conditions de travail qui l'accompagne. Toutefois, depuis l'entrée en vigueur de la loi anti-harcèlement en 2002, le nombre de plaintes progresse régulièrement de 10% environ par an. En revanche, le nombre de conflits graves a considérablement diminué.

66% des plaintes concernent du harcèlement moral, 18% de la violence psychologique, 5% de la violence physique, 7% du harcèlement sexuel



Hilde De Man (IDEWE)

“Plus on est ouvert à l'auto-analyse et, par conséquent, disposé à travailler sur des points personnels, plus grandes sont les chances d'amélioration”

et 12% se rapportent à différentes formes de harcèlement au travail pouvant être associées dans une plainte.

Le traitement des plaintes consiste, pour moitié, à rendre un bref avis, à fournir quelques informations, ou au minimum à en accuser bonne réception. 39% des plaintes se règlent de manière informelle et seulement 11% des plaintes sont officialisées.

“C'est en partie dû au fait que nous, les conseillers en prévention, mettons fortement l'accent sur le fait que l'option de la voie juridique officielle n'est privilégiée que lorsque tous les autres moyens ont été épuisés”, explique Hilde De Man. Les juges remettent, eux aussi, les pendules à l'heure : les verdicts prononcés par les tribunaux indiquent que peu de plaignants obtiennent gain de cause par la voie juridique. Il reste, en effet, difficile de prouver le bien-fondé d'une plainte.

Les plaignants sont généralement des ouvriers (30%), des employés exécutifs (30%) ou des personnes exerçant une fonction dans l'enseignement ou les soins (26%). Les cadres non dirigeants et professionnels (6%) ou les membres de la direction (1%) sont beaucoup moins victimes dans les plaintes ou signalements de harcèlement.

Le profil du prévenu est tout autre, puisque les cadres dirigeants sont, de manière frappante, fortement impliqués. Ils forment, en effet, le plus grand groupe (33%), suivi par la direction (23%). **Koert Eeckhout**, d'IDEWE, n'y voit rien d'étonnant : *“Il est en fait inévitable que le cadre dirigeant soit impliqué dans un conflit. Car, même s'il reste totalement neutre et n'intervient pas, son rôle dans le conflit est important. Je trouve problématique que les cadres dirigeants ne soient pas jugés de manière directe sur*

“Protégé”

Suite aux formes extrêmes de harcèlement au travail révélées en novembre, notamment chez MacTac à Soignies, la FEB a lancé la campagne ‘Le harcèlement est inacceptable’. Dans une carte blanche diffusée dans plusieurs médias, l'administrateur délégué de la FEB, **Rudi Thomaes**, a expri-

mé sa stupéfaction devant l'implication de plusieurs délégués syndicaux protégés. Il soulignait en même temps que ce n'était peut-être pas un hasard : *“Tout le monde doit oser reconnaître que les travailleurs bénéficiant d'une protection sont plus enclins à commettre des actes de harcèlement moral. Des études l'ont démontré... Parfois, c'est*

la direction de l'entreprise même qui prend une personne sous son aile. Parfois le travailleur bénéficie d'une protection en raison de son engagement syndical ou de sa candidature aux élections sociales”, a déclaré l'administrateur délégué. Rudi Thomaes a insisté sur le fait qu'il ne souhaitait pas stigmatiser les représentants syndi-

cet aspect : dans les objectifs qu'ils doivent atteindre avec leur équipe, vous trouverez rarement un point sur la résolution des comportements abusifs, l'intervention précoce dans les conflits ou le soutien aux collaborateurs."

L'analyse du profil des plaignants concorde avec les résultats de l'enquête en ce qui concerne les rapports hiérarchiques entre l'auteur et la victime. Il s'agit en effet, dans 64% des cas, de harcèlement descendant (le plaignant a un statut hiérarchique inférieur au prévenu), tandis que dans 26% des cas, le plaignant et le prévenu sont de statut égal (harcèlement horizontal). Le harcèlement ascendant ne survient que dans 5% des cas.

Ne pas exclure les conflits

Il ressort, par ailleurs, des analyses d'IDEWE que, dans 10% des cas, l'organisation où travaille le plaignant ne dispose pas encore de politique relative au harcèlement, 43% des organisations disposent seulement d'une politique minimale, 39% d'entre elles disposent d'une politique en développement et seulement 8% d'entre elles ont une politique entièrement intégrée.

Cependant, l'attention que les médias ont accordée à ce thème à l'automne 2010 a encouragé certains employeurs à réaliser une analyse des risques. Ils se montrent plus réceptifs à l'approche préventive et prennent davantage au sérieux les mesures proposées par le conseiller en prévention. Car, dans le cas de MacTac, l'entreprise de Soignies qui s'est retrouvée au cœur d'une tempête médiatique en raison d'un cas extrême de harcèlement, des mesures avaient été proposées par le service de prévention, mais n'avaient pas été suivies par l'employeur.

Hilde De Man : "Une proposition a été faite visant à intégrer dans la législation une plus grande garantie que l'employeur suit les mesures proposées. Ainsi, l'inspection pourrait vérifier si l'employeur a bel et bien mis en œuvre les mesures proposées et si le plaignant a accès à ces mesures. Ce n'est pas le cas actuellement. L'employeur n'est pas tenu de rendre des comptes sur les mesures qu'il prendra, ni sur le délai dans lequel il le fera."

caux par ses propos, mais que le terme 'protégé' devait être interprété au sens large : on peut se sentir protégé parce que l'on est soutenu par quelqu'un du management, parce que l'on bénéficie d'un fort réseau social au sein de l'entreprise, parce que l'on dispose de connaissances et d'une expérience uniques, etc. Les syndicats se sont néanmoins sentis visés par ces propos, à tel point que le LBC-NVK, la centrale syndicale

chrétienne flamande des employés, a appelé ses militants à réagir. Concrètement, le LBC invite ses représentants à demander à la direction de leur entreprise si elle soutient les propos de Rudi Thomaes, dans le but de rassembler des réactions et de les envoyer à la FEB. À notre connaissance, l'action a eu peu d'effet. **Vous trouverez p. 50 une analyse critique de la loi sur la protection des représentants du personnel.**

TÉMOIGNAGE



Janssen Pharmaceutica "Évoluer vers un leadership humain"

Johnson & Johnson, la maison-mère de Janssen Pharmaceutica, propose, depuis quelques années, un Employee Assistance Program (EAP). Ce service entend soutenir les travailleurs ayant des problèmes d'ordre privé (alcoolisme, situation familiale précaire, etc.) afin d'en venir à bout.

Pendant longtemps, un service externe en était chargé. Il a ensuite été décidé d'ancrer ce service de manière structurelle dans la politique de prévention de Janssen Pharmaceutica. Deux ans plus tard, un groupe de

travail 'bien-être psychosocial' était mis sur pied. Un forum où siègent des représentants des partenaires sociaux, dont une des missions est de conseiller le comité de prévention et de protection au travail. Les travaux de ce groupe de travail ont donné naissance à une charte contenant plusieurs règles. **Ann Van Acker**, qui dirige le groupe de travail avec les conseillers en prévention, voit l'initiative porter ses fruits, notamment en ce qui concerne le harcèlement. "Nous avons récemment actualisé la procédure relative au harcèlement et travaillons actuellement sur la stratégie de communication afin de faire passer notre message efficacement auprès de chaque travailleur, de manière à ce que chacun sache clairement comment cette information peut être appliquée concrètement sur le lieu de travail."

Selon Ann Van Acker, l'entreprise mise aussi beaucoup sur la concertation informelle. "Cela implique, bien sûr, un type particulier de leadership et, dans ce domaine, nous avons encore un bout de chemin à parcourir", concède-t-elle. "Comme dans beaucoup d'entreprises, perdurent chez nous la tradition du leadership axé sur la mission, ainsi qu'une politique de formation très axée sur la connaissance. Nous sommes toutefois en pleine évolution : on assiste incontestablement à un glissement vers des formations plus conceptuelles centrées sur l'expérience et vers un leadership humain. Mais une telle évolution requiert du temps."

Elle relève toutefois des signes de changement, qui se manifestent également dans le contenu de sa propre fonction. Alors que la première année après son entrée en fonction en 1997, elle était encore considérée comme un consultant - "une sorte de thérapeute", précise-t-elle -, elle conseille aujourd'hui les cadres dirigeants sur toutes les thématiques psychosociales. "Le fait que les cadres viennent me demander conseil spontanément indique que ces thématiques, dont le harcèlement, les préoccupent vraiment." C'est bien là l'enjeu : veiller à ce que le harcèlement moral bénéficie d'une attention permanente, car c'est ainsi que l'on évite l'escalade.

Ces mesures préventives n'ont, bien sûr, pas pour objet de supprimer totalement les conflits. "Il ne faut pas essayer à tout prix d'éviter un conflit. Il faut apprendre à le traiter et apprendre à exprimer à temps son ressentiment", résume Koert Eeckout.

Selon lui, il faut commencer par se demander comment agir de la manière la plus constructive et la plus efficace qui soit lorsque l'on a affaire à un conflit autour d'un comportement abusif. Comment en fait-on une responsabilité commune entre collègues, entre collaborateurs et cadres dirigeants ?

Hilde De Man note que l'analyse des risques intervient encore souvent trop tard dans une politique : cette analyse des risques est en effet surtout organisée à la suite d'une plainte. Et une fois qu'une plainte a été déposée, il n'est pas évident de créer l'ambiance constructive nécessaire à une



TÉMOIGNAGE

Center Parcs De Vossemere

“La priorité des cadres dirigeants”

“Le principe de base de notre politique du personnel consiste à tenter d’interagir avec les autres d’une manière correcte et respectueuse”, commence **Ingrid Thijs**, directrice du personnel à

ce ne sont que des outils, et pas nécessairement la garantie de l’application d’une politique du bien-être solide. “L’interaction correcte avec les autres fait régulièrement l’objet de réunions avec les cadres. Nous considérons, en

cas, il est nécessaire d’entendre les autres collaborateurs impliqués. C’est en partie la raison pour laquelle il est, selon elle, non seulement important qu’une ambiance de dialogue franc règne dans l’organisation, mais aussi que les travailleurs sachent où trouver la personne de confiance. “Les collaborateurs ne doivent pas avoir de réticences à la contacter. On peut ainsi écarter rapidement des désagréments qui peuvent donner lieu à un comportement de harcèlement.”

“L’interaction correcte avec les autres fait régulièrement l’objet de réunions avec les cadres” Ingrid Thijs (Center Parcs De Vossemere)



Center Parcs De Vossemere.

Les collaborateurs qui s’estiment mal traités savent où s’adresser : chaque travailleur reçoit une brochure indiquant quoi faire en cas de harcèlement moral au travail, qui est la personne de confiance, etc. Par ailleurs, une enquête du personnel sur le bien-être au travail est réalisée en alternance dans un service différent chaque année. Center Parcs comptant cinq services, chaque département est donc passé à la loupe une fois tous les cinq ans. Mais Ingrid Thijs admet que

effet, cela comme une de leurs priorités. Ils sont d’ailleurs souvent pointés du doigt lorsque quelque chose ne va pas dans leur équipe. C’est pourquoi nous leur recommandons d’être vigilants aux rancœurs et aux situations de conflit.” Elle comprend toutefois que les cadres n’ont pas toujours la tâche aisée, mais ils peuvent ainsi éviter des ennuis bien plus graves.

Parfois, estime Ingrid Thijs, une oreille attentive fait déjà l’affaire. Dans d’autres

Elle donne un exemple concret : “Il y a parfois chez nous des désaccords sur les horaires de travail. Il est déjà arrivé que quelqu’un vienne se plaindre auprès de la personne de confiance car il était délibérément désavantagé lors de l’établissement du règlement de travail. Que cette accusation soit fondée ou non importe peu à ce stade. Il s’agit de quelqu’un qui croit être pris pour cible et qu’il faut prendre au sérieux.”

►► bonne analyse de risques. On est alors fréquemment confronté à une attitude défensive de la part de la direction de l’entreprise et des personnes impliquées : “Dans ce genre de situation, l’analyse des risques n’est pas un choix, mais la conséquence de la législation qui la prévoit.”

Une partie de l’analyse des risques concerne les relations de travail. Et ce n’est pas simple : le style de direction, la manière de s’adresser aux autres... “Il est donc important d’informer au préalable la direction que des éléments délicats peuvent ressortir. Plus on est ouvert à l’auto-analyse et, par conséquent, disposé à travailler sur des points personnels, plus grandes sont les chances de voir de nouveaux liens s’établir entre les personnes concernées et, donc, plus grandes sont les chances d’amélioration”, explique Hilde De Man.



processus de travail. Une part du leadership, celle qui s’intéresse au contexte relationnel, aux interactions humaines, a ainsi été perdue. “L’approche managériale est en outre très axée sur les problèmes : on détecte des problèmes que l’on résout. Cela peut créer une spirale négative : le fait de se concentrer immédiatement sur les problèmes apparaît comme une menace et disperse l’énergie nécessaire à la résolution du problème. Avant même que l’on s’en rende compte, on se retrouve dans une situation où tout le monde est concentré sur des problèmes alors qu’il faut justement ne pas perdre de vue l’approche positive, qui se concentre juste-

“Il est inévitable que le cadre dirigeant soit impliqué dans un conflit. Car, même s’il reste totalement neutre et s’il n’intervient pas, son rôle dans le conflit est important” Koert Eeckhout (IDEWE)

Koert Eeckhout note que, ces trente dernières années, l’accent a été fortement placé sur le management : l’organisation efficace, la rationalisation des

ment sur les points forts du fonctionnement. Celle-ci crée souvent, en effet, une force commune qui permet de venir à bout ensemble des éventuels problèmes.”

● Pol Bracke



La loi anti-harcèlement est un bon instrument, mais...

Une répartition des rôles pas toujours claire

Isabel Plets, avocate chez Lydian, estime que la loi anti-harcèlement est une bonne chose : "Un cadre juridique solide était nécessaire. Cependant, il n'est pas toujours facile, pour les employeurs, de savoir qui fait quoi". Quelles sont la mission et la responsabilité des conseillers en prévention, des personnes de confiance, des employeurs ?



La loi anti-harcèlement, entrée en vigueur en juillet 2002, a ceci de particulier que le droit qu'elle implique – à savoir le droit à un traitement correct – n'est pas mesurable. À cet égard, elle diffère grandement des autres droits du travailleur : le droit au pécule de vacances, le droit à une indemnité de rupture...

Pour détecter très tôt les conflits et les étouffer dans l'œuf, il est important d'adopter un scénario élaboré à l'avance. Pour ce faire, il est essentiel de clarifier qui



“Souvent, les travailleurs ne savent pas qui est la personne de confiance”

Isabel Plets (Lydian)

remplit quel rôle. Isabel Plets souligne ainsi que le conseiller en prévention et la personne de confiance ont des rôles distincts : *“La personne de confiance s'attachera davantage aux plaintes concrètes, tandis que la tâche du conseiller en prévention consistera essentiellement à travailler sur l'analyse des risques et à proposer des mesures préventives”.*

Personne de confiance

Comme sa collègue Isabel Plets, Stijn Demeestere constate que la personne de confiance pose problème dans de nombreuses organisations : *“Les entreprises sont tenues de mentionner la personne de confiance dans le règlement du travail, mais je remarque souvent que les travailleurs ne savent pas qui elle est. Il apparaît également que l'on ne sait pas, bien souvent, à qui confier cette tâche tout de même délicate. Il doit en effet s'agir de préférence de quelqu'un qui se trouve en dehors de la ligne hiérarchique, mais tout de même à un certain niveau hiérarchique et à un poste plus ou moins indépendant.”*

Des abus ?

Dès les débuts de la loi anti-harcèlement, les chefs d'entreprise comme les spécialistes du droit du travail ont émis quelques critiques. Il fallait, entre autres, supprimer la protection contre le licenciement et les possibilités d'abus que cela impliquait. Mais les dérives ne semblent pas si nombreuses. Il n'y a, en tout cas, pas eu de déferlement de procès. C'est, en grande partie, dû aux juges qui, dès le début, ont donné un signal clair aux auteurs d'abus,

estiment certains juristes. Ainsi, lors du tout premier procès de harcèlement, le plaignant a été condamné à une indemnisation pour ‘procédure téméraire et vexatoire’.

Nous avons également demandé à Stijn Demeestere et à Isabel Plets si les personnes qui avaient eu maille à partir avec leur employeur se servaient de la loi anti-harcèlement comme d'un moyen pratique pour régler leur différend.

“Le terme d'abus est très chargé”, réagissent-ils. “En revanche, nous constatons parfois des problèmes de coopération nés d'une critique – souvent fondée – de l'employeur au sujet de manquements dans le fonctionnement du travailleur. Dans ce genre de situations, les travailleurs ont parfois tendance à qualifier de harcèlement les critiques formulées – pas toujours élégamment. Ils introduisent dès lors une plainte pour harcèlement. Ce faisant, ils se protègent contre le licenciement. C'est problématique.”

Indemnités

Si, dans ce cas, l'employeur souhaite malgré tout licencier la personne en question, il risque fort de devoir payer des indemnités de protection. D'une part, les motifs du licenciement, à savoir les critiques sur le fonctionnement du travailleur, ayant été décrits comme harcèlement dans la plainte déposée, un employeur aura du mal à prouver que le licenciement n'a aucun lien avec la plainte pour harcèlement. D'autre part, les insuffisances dans le fonctionnement du travailleur et les avertissements précédemment formulés à son adresse sont rarement notés sur papier. Il en résulte que le travailleur se voit presque automatiquement attribuer des indemnités en première instance. *“Mais plutôt que d'abus, je parlerais plutôt d'effet négatif pervers de la loi anti-harcèlement”,* confie Stijn Demeestere.



“Les travailleurs ont parfois tendance à qualifier de harcèlement les critiques formulées”

Stijn Demeestere (Lydian)

Les conflits qui mènent à des plaintes officielles et à des procès aboutissent presque toujours au licenciement de l'une ou l'autre partie. C'est souvent, sauf cas extrêmes, la victime du harcèlement.