

Journal International De Victimologie International Journal Of Victimology

Tome 3, numéro 2 (Janvier 2005)

Violence, harcèlement moral ou sexuel au travail : Implications du rôle du conseiller en prévention chargé des aspects psychosociaux du travail dans les entreprises et institutions

DE TROZ, A. [BELGIQUE]

Auteure

Licenciée en psychologie, psychologue, conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux du travail, CBMT a.s.b.l. Avenue Adolphe Lacomblé, 52/7 à 1030 Bruxelles (0032 2 738.75.43), BELGIQUE
alexandra.detroz@cbmt.be

Mots-clés

Harcèlement ; travail ; violence ; prévention ; conseiller

Introduction

En Belgique, le 11 juin 2002, une loi relative à la protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail[1] a été adoptée. C'est dans le cadre de cette loi que nous exerçons notre fonction de conseiller en prévention chargé des aspects psychosociaux du travail au CBMT a.s.b.l., service externe pour la prévention et la protection au travail. Les principales missions d'un service externe comme le CBMT a.s.b.l. consistent à assister ses entreprises affiliées au niveau de la surveillance médicale et de la gestion des risques (sécurité au travail, médecine du travail, ergonomie, hygiène industrielle, aspects psychosociaux du travail).

La loi du 11 juin 2002 a pour objectif d'aider les travailleurs qui s'estiment victimes de comportements

de violence et/ou de harcèlement via deux procédures, une procédure interne et une procédure externe à l'entreprise ou l'institution. Notre cellule « aspects psychosociaux du travail », composée de sept psychologues de formation, intervient dans la procédure interne en suivant deux phases, la phase informelle et/ou la phase formelle.

- La première phase, *informelle*, consiste, par la médiation ou la conciliation, à tenter de restaurer un dialogue ou du moins à trouver une solution à l'amiable entre le travailleur qui est en souffrance et la personne qui est mise en cause.

- La seconde phase, *formelle*, consiste en le dépôt d'une plainte motivée. Cette phase est envisagée lorsque la conciliation a soit échoué, soit s'est

avérée contre-indiquée voire impossible.

Le passage par la phase informelle n'est pas, au regard de la loi, obligatoire. Un travailleur peut directement passer par la phase formelle en déposant une plainte motivée, soit en procédure interne (auprès de la personne de confiance ou du conseiller en prévention[2]), soit en procédure externe (auprès du Contrôle du Bien-Etre au travail, de l'Auditorat du travail ou du Tribunal du travail).

Procédure interne

Les principaux acteurs qui interviennent dans le cadre de cette procédure sont la personne de confiance et le conseiller en prévention. Les missions de ces deux acteurs consistent à répondre aux nombreuses tâches déterminées par cette nouvelle législation, à savoir, entre autres, accueillir les victimes, les soutenir et leur apporter l'aide nécessaire pour mettre fin à une situation ressentie et perçue comme de la violence, du harcèlement sexuel et/ou plus fréquemment du harcèlement moral au travail.

La personne de confiance et le conseiller en prévention, suivant leur formation, sont soit tenus au secret professionnel, soit astreints à ne divulguer aucune information liée à un dossier. Ils laissent le temps nécessaire au travailleur pour envisager quelle démarche adopter. En outre, ils ne contactent d'autres personnes et n'entreprennent aucune action sans avoir pris connaissance de la décision du travailleur.

Légalement, une ou plusieurs personnes de confiance peuvent être désignées par l'entreprise pour apporter une écoute et un soutien aux travailleurs qui s'estiment victimes de

violence ou de harcèlement au travail. La personne de confiance fait généralement partie de l'entreprise dans laquelle elle travaille. Sa désignation, contrairement à celle du conseiller en prévention, n'est pas une obligation légale.

Si l'entreprise n'a pas désigné de personnes de confiance ou si le travailleur n'est pas sûr de vouloir faire appel à la personne de confiance, il peut contacter directement le conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux du travail. Ce dernier fait généralement partie d'un service externe pour la prévention et la protection au travail. Comme la personne de confiance, le conseiller en prévention accueille, aide, dispense des conseils et l'appui requis aux travailleurs qui s'estiment victimes de violence et/ou de harcèlement au travail. La personne de confiance et le conseiller en prévention font dans le meilleur des cas de bons partenaires dans le traitement d'une plainte. Le conseiller en prévention, appartenant le plus souvent à un service externe, a un regard extérieur et neutre qui peut entrer en complémentarité avec celui de la personne de confiance qui connaît bien son entreprise, pour y avoir travaillé depuis de nombreuses années.

Dans la *phase informelle*, la personne de confiance et le conseiller en prévention peuvent intervenir, à la demande d'un travailleur en souffrance, en tentant une conciliation ou une médiation avec la personne mise en cause. Dans cette phase, l'employeur n'est pas obligé d'être averti des tenants et aboutissants de la situation problématique.

Dans la *phase formelle*, le rôle de la personne de confiance se limite, outre le soutien qu'elle peut prodiguer au plaignant, à la réception de sa

plainte. En effet, la personne de confiance doit légalement la transmettre au conseiller en prévention désigné par l'entreprise. Avant d'entamer l'enquête liée à la plainte, le conseiller en prévention notifie la plainte à l'employeur et l'avertit que le plaignant bénéficie d'une protection contre le licenciement et contre le changement unilatéral des conditions de travail pour une durée de douze mois. L'enquête menée par le conseiller en prévention consiste à investiguer de manière impartiale la situation problématique, en notant les déclarations des deux parties (le(s) plaignant(s) et le(s) personne(s) mise(s) en cause) ainsi que celles des témoins des deux parties. Les témoins bénéficient également de la double protection légale prévue pour le plaignant. A l'issue de l'enquête, un rapport reprenant les conclusions de l'investigation ainsi que des recommandations (mesures de prévention) est rédigé par le conseiller en prévention qui le transmet à l'employeur. Ce dernier est invité à prendre les mesures adéquates afin de faire cesser la situation problématique.

Après avoir transmis le rapport à l'employeur, le conseiller en prévention assure un suivi de la plainte afin de veiller à ce que la situation problématique soit prise en considération par l'employeur et par conséquent traitée. Lorsque les mesures prises par l'employeur

aboutissent à une solution pour le plaignant, le conseiller en prévention invite ce dernier à clôturer son dossier. A défaut de mises en place de solutions, le conseiller en prévention peut, en concertation avec le plaignant, saisir le Contrôle du bien-être au travail (anciennement Inspection Médicale). Dès ce moment, le travailleur entame la procédure externe.

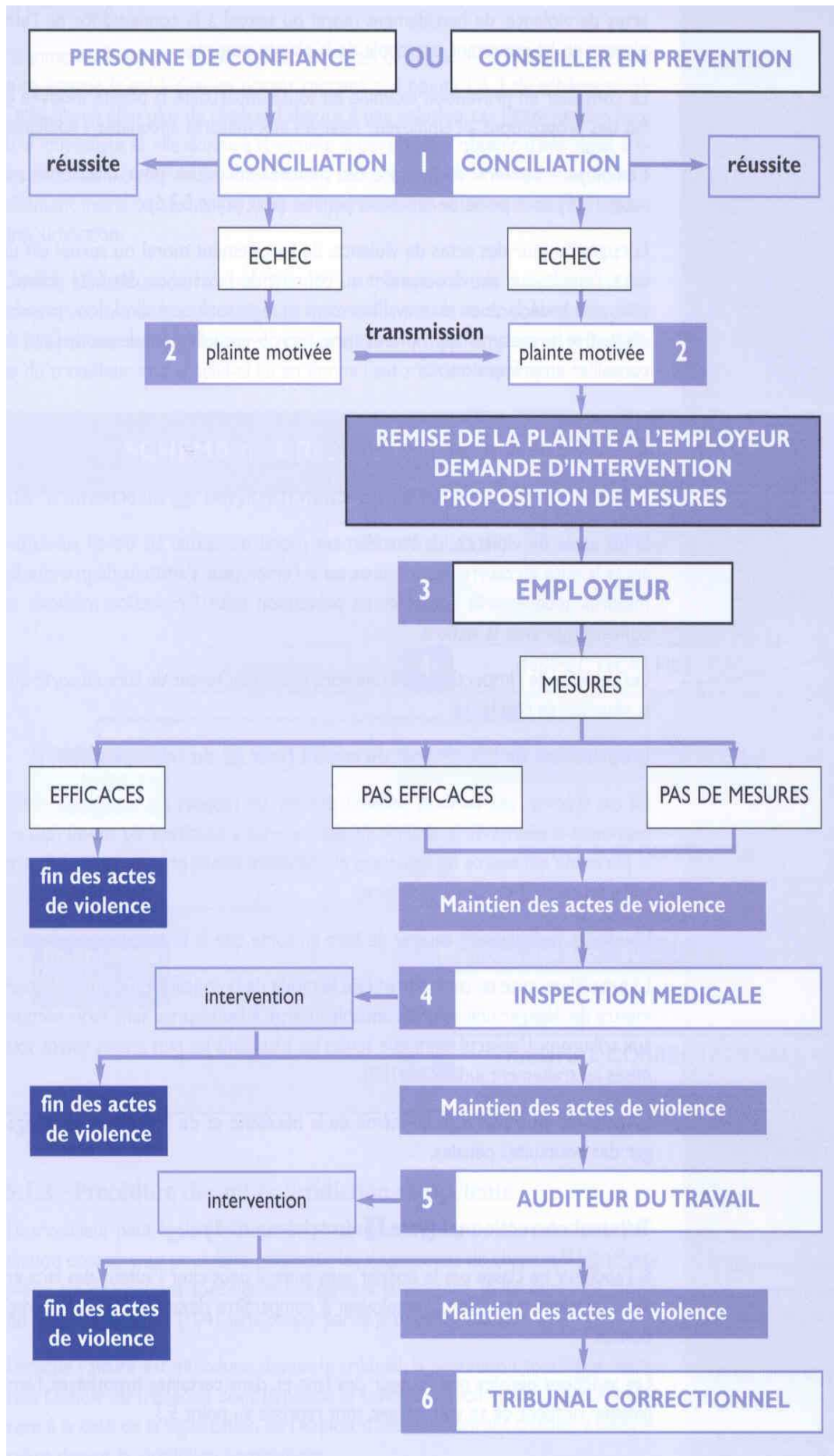
Procédure externe

Lorsqu'un inspecteur du Contrôle du bien-être reprend un dossier, il tente de régulariser la situation et transmet le dossier si nécessaire à l'Auditorat du travail. Un auditeur du travail étudie le dossier et juge de la nécessité d'engager des poursuites pénales.

Il importe de préciser que le plaignant a également le droit d'entamer directement la procédure externe en déposant une plainte motivée, de sa propre initiative, au Contrôle du bien-être au travail, à l'Auditorat du travail ou au Tribunal du travail, même s'il a déposé une plainte auprès du conseiller en prévention.

Étapes de la procédure légale

Figure 1 Schéma extrait de la brochure « Commentaire juridique de la loi du 11 juin 2002 », disponible gratuitement au service publication du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale



Application de la loi du 11 juin 2002

La loi du 11 juin 2002 introduit dans le monde du travail une reconnaissance et un soutien aux travailleurs en difficulté d'un point de vue relationnel. De nombreux travailleurs vivent en effet de réelles souffrances lors de l'exécution de leur travail et il importe, aujourd'hui, que ces travailleurs puissent être entendus et soutenus. Cependant, la mise en application de la loi comprend certaines failles qui

entravent, selon les cas, nos possibilités de mener à bien notre travail de conseiller en prévention. Mais avant d'aborder plus en détails les caractéristiques liées à notre mission, il nous semble utile de les illustrer par un schéma que nous avons développé. Ce schéma résume l'ensemble des interactions susceptibles de se présenter dans le cadre du traitement d'une situation relationnelle problématique entre deux ou plusieurs travailleurs.

Figure 2 Schéma d'interactions sociales et pluridisciplinaires



* SEPP : Service Externe pour la Prévention et la Protection au travail

SIPP : Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail

Le cadre légal, dominant dans ce schéma, rassemble les différents acteurs d'instances officielles de la procédure externe qui interviennent lorsque soit un travailleur les a sollicités directement, soit une solution n'a pu être trouvée en procédure interne malgré l'intervention du conseiller en prévention et /ou de la personne de confiance. Les inspecteurs sociaux, auditeurs et juges ont une autorité sur l'entreprise que le conseiller en prévention chargé des aspects psychosociaux du travail et la personne de confiance n'ont pas. Leur principale mission consiste à faire respecter, entre autres, la loi du 11 juin 2002.

Le réseau social est composé d'une part des proches (les amis et les membres de la famille, par exemple) des travailleurs impliqués dans une situation relationnelle difficile et d'autre part de différents professionnels (médecins, avocat...). Ces différents acteurs du réseau social jouent un rôle de soutien non négligeable pour le travailleur en souffrance.

Les proches sont, en effet, souvent cités par les travailleurs comme ceux qui les aident à « tenir le coup » au travail. Il nous arrive parfois d'être contactés par ces derniers voire même de les rencontrer car ils sont inquiets et souhaitent que des solutions soient trouvées.

Il nous arrive aussi d'être contactés par des professionnels (permanents syndicaux, par exemple) qui souhaitent orienter un travailleur auprès de nos services.

Les acteurs du réseau social constituent le plus souvent pour le travailleur en souffrance un moteur et un soutien considérable dans la mise en place de solutions. Cependant, nous verrons plus loin que certains

acteurs du réseau social encouragent à tort, selon nous, des travailleurs à entamer des démarches susceptibles de leur porter préjudice.

La diminution significative du mal-être d'un ou plusieurs travailleurs dépend, selon nous, principalement de la culture d'entreprise. La culture d'entreprise comprend une multitude de composants tels que l'ambiance de travail, les objectifs, les enjeux financiers, relationnelles et politiques qui caractérisent l'identité propre à chaque entreprise et institution. La culture d'entreprise détermine le comportement de ceux qui la composent et ceux-ci déterminent à leur tour la culture d'entreprise en l'entretenant ou en la modifiant. Les entreprises qui intègrent dans leur culture la notion de bien-être prennent, en général, en considération les plaintes et les mesures que nous proposons. Par contre, il existe des entreprises dont la culture ne s'oriente que sur la production, au détriment du bien-être de ses travailleurs.

Pour illustrer une culture d'entreprise peu encline au bien-être, nous avons parmi les entreprises affiliées à notre service, une société de service qui base sa culture d'entreprise sur ce qui nous semble être du « management by punishment ». Cette entreprise ne fait en apparence rien d'illégal mais implicitement, entrave considérablement le bien-être de ses travailleurs. Les méthodes de management de cette entreprise consistent, par exemple, à envoyer systématiquement un médecin contrôler pour chaque absence justifiée par un certificat médical et même suite à une hospitalisation d'un travailleur. Autre exemple, cette société envoie systématiquement un avertissement formel pour tout accident de roulage. Or il faut savoir que non seulement la conduite d'un véhicule est l'outil de

travail principal de ces travailleurs mais qu'aussi la fréquence de son utilisation augmente le risque d'accident de la route. De nombreux travailleurs de cette entreprise nous ont déjà contactés pour nous faire part de leur impression d'être harcelés par cette culture sur laquelle nous ne pouvons, d'ailleurs, pas aisément agir.

Au cœur d'une situation relationnelle problématique, nous retrouvons généralement deux protagonistes. Gravitent autour d'eux des acteurs ainsi que des témoins. Les principaux acteurs auxquels incombent de nombreuses responsabilités dans le traitement de situations relationnelles difficiles (gestion de conflit, prévention et protection du bien-être des travailleurs) sont sans conteste l'employeur et les membres de la ligne hiérarchique. On retrouve aussi d'autres acteurs tels que les assistants sociaux, les médecins du travail, les délégués syndicaux dont les fonctions respectives consistent à soutenir et à éventuellement orienter socialement, médicalement et légalement les différents travailleurs. Les collègues, quant à eux, sont souvent témoins de la situation relationnelle problématique qui, de plus, ne leur épargne aucun stress.

Dans le schéma, la personne de confiance, dont la désignation est facultative, et le conseiller en prévention chargé des aspects psychosociaux du travail sont représentés par deux flèches qui interagissent à tous les niveaux. La personne de confiance et le conseiller en prévention sont en effet susceptibles d'être interpellés par tous les acteurs que nous venons de citer. Certains acteurs de ce schéma jouent un rôle de moteur dans la mise en place de solutions. D'autres, par contre, manifestent des exigences à notre égard et exercent des pressions

qui altèrent les possibilités de résolution du problème. Parmi les acteurs qui freinent nos missions et amenuisent les effets positifs du réseau social, nous pouvons citer à titre d'exemple, outre de nombreux employeurs dont nous parlerons plus loin, certains délégués syndicaux. Il nous est arrivé, à de nombreuses reprises, d'avoir quelques divergences d'opinions avec certains délégués syndicaux quant à la manière de résoudre une situation perçue comme du harcèlement par un travailleur. Alors que la conciliation nous semble être, dans certains cas, la solution la plus adaptée, certains délégués encouragent, malgré nos conseils et mises en garde, le travailleur en souffrance à déposer une plainte auprès de nos services. Cette démarche syndicale contribue, selon les cas, non seulement à aggraver la situation problématique mais aussi à renforcer le travailleur dans une position stigmatisante de victime.

Ce schéma illustre la complexité du système dans lequel la personne de confiance et le conseiller en prévention interviennent pour gérer une situation relationnelle difficile sur les lieux de travail. Notre mission de conseiller en prévention comporte de nombreuses caractéristiques que nous avons regroupées et développées dans les trois catégories suivantes :

- L'effet de clivage généré par certains concepts légaux.
- La nature de la demande et ses répercussions sur le système.
- Les phénomènes de résistance aux changements chez les employeurs.

L'effet de clivage généré par certains concepts légaux

« Harcèlement moral, harcèlement sexuel et violence au travail »

Les termes « sécurité », « hygiène », « ergonomie » ou encore « santé », couramment utilisés dans le domaine de la prévention du bien-être au travail ont une connotation positive. Par contre, les termes « harcèlement moral », « harcèlement sexuel » et « violence » ont indubitablement une connotation négative malgré le fait qu'ils s'intègrent dans le cadre de la loi sur le « bien-être ». C'est dans ce contexte, a priori peu constructif, que s'inscrit notre mission de conseiller en prévention.

Le « harcèlement moral » est défini dans la loi du 11 juin 2002 comme toutes « *conduites abusives et répétées de toute origine, externe ou interne à l'entreprise ou l'institution, qui se manifestent notamment par des comportements, des paroles, des intimidations, des actes, des gestes et des écrits unilatéraux, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique du travailleur lors de l'exécution de son travail, de mettre en péril son emploi ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant* ».

Le législateur belge a mis en évidence différents critères afin de déterminer si telle conduite s'apparenterait ou non à du harcèlement moral au travail. Les deux critères de base de cette définition sont sans conteste l'abus et la répétition. L'abus est caractérisé par la manifestation de conduites qui n'ont pas lieu d'apparaître habituellement au travail (insulter un collègue, par exemple). La manifestation exceptionnelle d'une conduite abusive

n'est pas au sens de la loi préjudiciable (sauf s'il s'agit d'une conduite violente dont la définition est explicitée plus loin). Selon le législateur, une conduite abusive devient dommageable lorsqu'elle est répétée.

Dans cette définition, la nature de la conduite abusive est assez floue. Le législateur indique par l'adverbe « notamment » que la liste des conduites abusives mentionnées dans cette définition n'est pas exhaustive. Autrement dit, tout travailleur peut se faire sa propre interprétation de ce qu'est ou non une conduite abusive si elle ne se présente pas sous la forme d'intimidations ou d'écrits unilatéraux, par exemple. Pour déterminer ce qu'on entend par « conduites abusives » et pour garantir davantage d'objectivité à cette définition, en tant que conseillers en prévention, nous nous référons à la liste des 45 agissements identifiés par Heinz Leymann (1996), dans son ouvrage consacré au harcèlement moral au travail.

Un autre critère non négligeable dans cette définition concerne les conséquences que de telles conduites abusives et répétées peuvent occasionner au niveau individuel, professionnel et environnemental. Par « objet » ou par « effet », le législateur indique qu'un travailleur ait conscience ou non des conséquences dommageables que son comportement peut entraîner sur autrui, il commet un acte répréhensible.

Le « harcèlement sexuel » est défini dans la loi du 11 juin 2002 comme « *toute forme de comportement verbal, non-verbal, ou corporel de nature sexuelle, dont celui qui s'en rend coupable, sait ou devrait savoir, qu'il affecte la dignité de femmes et d'hommes sur le lieu de travail* ».

Les comportements de harcèlement sexuel, bien que non explicités dans cette définition, sont, aux dires des personnes qui y sont exposées, plus facilement détectables que des comportements de harcèlement moral. En effet, des invitations, des commentaires à connotation sexuelle, l'envoi de mails à caractère pornographique ou encore des attouchements sont des comportements aisément identifiables pour une victime. Comme pour la définition du harcèlement moral, nous prenons en considération le critère de répétition. Néanmoins, dans le cas d'une agression sexuelle isolée comme un viol, nous parlerons de violence sexuelle. Comme dans la définition du harcèlement moral, le législateur indique que conscient ou non de commettre de tels comportements, tout travailleur qui s'en rend coupable, commet un acte répréhensible.

La « violence » est le troisième et dernier terme défini dans la loi du 11 juin 2002, comme suit : « *chaque situation de fait où un travailleur est persécuté, menacé ou agressé psychologiquement ou physiquement lors de l'exécution de son travail* ».

Contrairement au harcèlement moral et sexuel, la violence au travail est significative dès qu'elle se manifeste une fois. Un viol ou une attaque à main armée n'ont pas lieu de se répéter pour entraîner des séquelles physiques et psychologiques dommageables pour une ou plusieurs personnes.

La loi du 11 juin 2002 n'inclut la définition et le traitement que de trois formes de comportements susceptibles de se manifester lors de l'exécution du travail. Or, des événements tels que les conflits, les réorganisations, les restructurations ainsi que le stress et la

souffrance qui en découle sont des réalités du monde du travail tout aussi dommageables qui méritent d'être prises en considération. Depuis l'adoption de la loi, nous avons été sollicités à de nombreuses reprises par des travailleurs qui qualifiaient à tort des réorganisations ou des évaluations négatives comme du harcèlement moral. Le harcèlement moral est perceptible à travers la manifestation répétée de comportements ou de faits qui ne sont pas clairement définis dans la loi. Dès lors, le harcèlement moral constitue un terme « fourre-tout » qui incite certains travailleurs à entamer des démarches inappropriées susceptibles de leur porter préjudice. En effet, une souffrance consécutive à une réorganisation ne peut être traitée de la même manière qu'une plainte pour harcèlement moral.

Outre ce problème de définition, certains comportements peuvent être vécus différemment d'un travailleur à un autre. Des travailleurs parviennent à faire face à certaines critiques, tandis que d'autres les vivent comme dommageables. Chaque être a sa propre sensibilité et il importe de soutenir, dans la mesure du possible, les personnes en souffrance, quelle que soit la nature de leurs perceptions (paranoïaque, par exemple) et de les orienter si nécessaire vers des services appropriés. Nous connaissons les limites de notre fonction. C'est pourquoi, nous orientons les travailleurs en souffrance psychologique vers leurs médecins de famille, des centres de santé mentale ou des spécialistes de la gestion du stress au travail.

« Victime » versus « Auteur présumé »

Les termes « victime » et « auteur présumé », décrits dans la loi, peuvent avoir un effet stigmatisant sur les travailleurs qui s'y identifient. Ces termes sont en effet susceptibles d'entraver les possibilités de changement et de mise en place de solutions.

Lorsque des travailleurs se posent vigoureusement en « victimes » dans la situation problématique qu'ils décrivent, ils font généralement valoir leurs droits liés à leur statut de victime pour nous demander de leur rendre justice par le biais de notre intervention. Les premiers entretiens que nous avons avec ces travailleurs sont presque toujours teintés de réactions émotionnelles importantes telles que des pleurs, de l'agitation ou de l'agressivité. Nous prenons le temps d'entendre ces réactions. Nous proposons ensuite d'exposer nos missions et un second entretien afin de laisser à la personne émotionnée le temps d'intégrer le cadre de notre intervention avant qu'elle ne prenne une décision. Au second entretien, certains travailleurs refusent d'intégrer l'idée que nous puissions mettre des limites dans le cadre de notre intervention. Ces travailleurs, persuadés de faire l'objet d'une grave injustice, déposent chez nous une plainte motivée et des attentes inappropriées à notre fonction.

« Lors du premier entretien que nous avons eu avec Madame Brume, nous lui avons demandé ce qu'elle attendait de nous, celle-ci nous a répondu « tout ». Dans ce « tout », Madame Brume nous explique qu'elle attend que nous l'aidions à restituer une image positive d'elle aux yeux de sa direction, qui l'aurait déconsidérée. En outre, elle nous demande de mener

une enquête sur des faits qui ne sont plus présents mais qui ont suscité chez elle beaucoup de souffrance. Nous lui recommandons un soutien psychologique mais elle refuse. Via une mise en scène d'objets représentant les enjeux et les acteurs impliqués dans la situation passée qu'elle vit toujours comme dommageable, nous avons tenté d'identifier avec elle les conséquences négatives susceptibles de se manifester si elle maintient sa demande. Malgré cet exercice, Madame Brume a refusé de mettre en place d'autres stratégies et a maintenu ses attentes nous concernant. Malgré notre écoute, notre reconnaissance de sa souffrance et la communication de notre impuissance à l'aider puisque la loi ne prévoit pas l'investigation de faits de harcèlement révolus, elle persiste jusqu'à nous accuser de vouloir lui créer des problèmes. A défaut d'avoir pu l'aider, Madame Brume a finalement déposé une plainte au tribunal du travail contre son employeur.»

La situation de Madame Brume illustre clairement l'impact des attentes démesurées provoquées par la loi. Nous savons que la reconnaissance de la souffrance du travailleur est très importante et nous la lui manifestons. Cependant nous évitons d'étiqueter le travailleur de « victime ». Notre démarche vise à aider le travailleur à identifier et à exploiter les ressources disponibles en lui ainsi que sur son lieu de travail afin de gérer le mieux possible la situation problématique, et d'autre part, de lui éviter de subir un dommage.

Nous verrons plus loin que chaque travailleur a une perception, une expérience et un ressenti différents qui le rendent plus ou moins apte à exploiter des ressources auxquelles il n'avait pas pensé. Avant

de nous contacter, certains travailleurs ont mis en place de nombreuses stratégies qui se sont avérées vaines. D'autres, par contre, n'ont encore rien fait. Nous encourageons cette deuxième catégorie de travailleurs, avant qu'ils n'entament des démarches formelles, à identifier des stratégies et des ressources auxquelles ils n'ont pas pensé. Soit ces travailleurs se sentent prêts à les exploiter afin de traiter leur problème, soit ils s'y opposent et déposent plainte auprès de notre service. Il nous arrive donc d'être investis d'attentes magiques, comme celles de Madame Brume. Malgré nos recommandations ou mises en garde, ces travailleurs maintiennent leurs attentes incompatibles avec notre mission car la loi est, non seulement, vague sur les limites de notre fonction mais encore car les termes qui y sont définis confortent le travailleur dans son droit d'être et de rester victime.

Légalement, nous ne pouvons refuser une plainte même si les éléments invoqués par le travailleur pour motiver sa plainte nous semblent légers voire insuffisants. Quiconque s'estime victime de violence ou de harcèlement au travail peut demander de l'aide et déposer une plainte.

Le terme « auteur présumé » est extrêmement pesant pour les travailleurs qui sont mis en cause. Lorsque nous contactons ces derniers pour un entretien, nous assistons dans une majorité des cas à une réaction défensive normale qu'ils aient ou non commis des actes ayant entraînés un mal-être. En effet, les travailleurs mis en cause nous font part que la plainte est susceptible de nuire à leur honneur et à leur évolution de carrière. La loi du 11 juin 2002 ne prévoit pas une reconnaissance de l'éventuel préjudice que des travailleurs mis en cause peuvent subir. La loi est trop souvent assimilée à la lutte du bien contre le

mal. Or, nous constatons qu'une majorité de cas traités correspondent davantage à des situations conflictuelles (escalade symétrique entre A et B) qu'à des situations de harcèlement et de violence pures (complémentarité rigide entre A et B). Lors d'interactions complémentaires rigides, les chercheurs de l'école de Palo Alto (Watzlawick, Helmick Beavin & Jackson, 1972) mettent en évidence une relation fondée sur la maximalisation pathologique d'une différence entre A et B, susceptible d'entraîner un sentiment croissant de frustration, d'aliénation et de dépersonnalisation chez A qui est en position basse par rapport à B. Ces conséquences psychologiques sont effectivement observées chez les victimes de harcèlement moral. A l'inverse, les situations conflictuelles, caractérisées par des escalades symétriques entre deux protagonistes, n'entraînent pas les mêmes symptômes. Une situation est qualifiée de conflictuelle lorsque A et B adoptent l'un envers l'autre un comportement en miroir. A titre d'exemple, chaque protagoniste va imputer la responsabilité de la situation problématique à l'autre. Mais encore, tout ce que A dit, fait ou pense va renforcer la perception de B que A est un adversaire à combattre, et vice-versa. Sur le terrain, nous constatons, à l'aide des critères que nous venons de présenter, que les situations conflictuelles sont plus nombreuses que les situations de harcèlement moral. Or, la loi penche nettement en faveur de la victime, à savoir la personne qui se plaint. La nature partielle de la loi caractérisée par l'utilisation des termes « auteur présumé » et « victime » risque non seulement de creuser davantage le fossé séparant les deux protagonistes en situation de conflit mais aussi de créer une relation basée sur la

complémentarité rigide. Autrement dit, si A qui est en conflit avec B dépose plainte contre B, alors A est susceptible de placer B en position basse. La loi est, dans certains cas, utilisées par des travailleurs pour prendre le pouvoir sur leur adversaire et par conséquent susceptible d'engendrer une véritable situation de harcèlement moral. Les travailleurs accusés de harcèlement moral qui se disent salis sont d'autant plus surpris et perplexe lorsque nous leur annonçons qu'en qualité de conseillers en prévention, nous sommes impartiales. La loi n'est pas neutre, en revanche, elle réclame des conseillers en prévention qu'ils le soient. Cette contradiction entraîne chez les personnes mises en cause un état d'incompréhension à propos des missions qui nous incombent. Cette situation altère souvent les relations de confiance que nous tentons d'instaurer avec la personne mise en cause et de surcroît la mise en place d'une conciliation.

Les médias participent également à l'entretien de cette idée d'un monde dichotomique « bien versus mal ». Certains livres à succès et des émissions télévisées véhiculent l'idée selon laquelle « les harceleurs sur les lieux de travail » sont des individus pervers qui prennent du plaisir à faire souffrir leurs victimes. Même si nous ne pouvons contester que certains travailleurs mis en cause manifestent des comportements de nature perverse, les situations présentées comme du harcèlement par le travailleur qui s'estime victime ne sont pas toujours aussi limpides. Au cours des entretiens, nous nous rendons souvent compte que tout n'est pas toujours blanc et noir, on constate une nuance de gris dans les faits qui nous sont rapportés par les témoins, la « victime » vis-à-vis de « l'auteur présumé » et vice versa. Cette nuance

de gris nous invite donc à la prudence et à prendre aussi en considération le bien-être de la personne mise en cause qui peut être étiquetée à tort de « harceleur » et « d'auteur présumé ».

« Plainte »

Le terme « plainte », repris dans la loi, peut aussi prêter à confusion. En effet, chacun se fait sa propre représentation de ce terme. Le rôle du conseiller en prévention est souvent confondu avec celui d'un détective qui doit tenter d'identifier un coupable. Notre rôle comme son nom l'indique est d'une part, de « conseiller » et de « prévenir » via, entres autres, la sensibilisation et la formation de l'ensemble du personnel en passant par les membres de la ligne hiérarchique, d'autre part, d'accompagner, de soutenir les travailleurs en difficulté relationnelle et de proposer des solutions constructives. Ces démarches visent à prévenir que des comportements de violence et de harcèlement se manifestent sur les lieux de travail. Le terme « plainte » engendre une « juridisation » de notre mission. En effet, le terme « plainte » amenuise les possibilités de trouver des solutions psychosociales efficaces car, non seulement, il fait référence au jugement, mais aussi, il renforce la conviction de certains travailleurs qui se posent en victime d'être entendus et reconnus dans cette position. Très souvent, des juristes, des avocats, des permanents syndicaux, des délégués syndicaux nous contactent pour « surveiller » l'état d'avancement du dossier que nous traitons en phase formelle. En effet, il arrive que les « victimes » et les « auteurs présumés » fassent appel à un avocat ou au service juridique de leur syndicat pour assurer leur défense. Malgré le rappel que notre mission consiste à investiguer de façon impartiale un

dossier en proposant des solutions constructives, le terme « plainte » hypothèque significativement l'essence même de notre travail.

La nature de la demande et ses répercussions sur le système

Dans une majorité de cas, nous sommes directement contactés par le travailleur qui est en difficulté sur son lieu de travail. Dans les autres cas de figure, la demande émane le plus souvent des délégués syndicaux, de la personne de confiance, du médecin du travail ou encore d'un membre de la famille. Nous fixons toujours les rendez-vous avec l'accord du travailleur.

Lors du premier entretien, nous demandons au travailleur de nous faire part de ce qui l'a amené à nous rencontrer. Nous l'écoutons et analysons avec lui sa demande. A l'exception des situations urgentes (menace ou impression de licenciement imminent), nous laissons toujours un temps de réflexion au travailleur avant qu'il ne prenne une décision, à savoir la mise en place ou non d'une phase informelle ou formelle.

Notre expérience nous a permis d'identifier différentes formes de demandes. Nous tenterons ici non pas d'établir une classification des demandes mais d'en donner un aperçu.

Souvent, des travailleurs demandent simplement à être écoutés et conseillés. Lorsque nous traitons ce type de demande, en général un seul entretien suffit. En effet, le travailleur « plaignant » est prêt à mettre en place des stratégies de communication qu'il n'avait pas encore envisagées vis-à-vis du travailleur dont les comportements suscitent un mal-être. L'entretien vise donc à aider le travailleur « plaignant »

à identifier de nouvelles stratégies à mettre en place pour résoudre la situation problématique. Ce type de demande débouche souvent sur des effets positifs car le travailleur « plaignant » se sent prêt à gérer activement la situation problématique.

« Madame Joule, 32 ans, se plaint d'un problème de communication qu'elle a vis-à-vis de son supérieur direct, dans une petite entreprise de marketing. Madame Joule nous fait part lors du premier entretien qu'elle preste des heures supplémentaires pour les besoins de l'entreprise et qu'elle aime son travail. Après avoir obtenu l'accord de son supérieur pour réduire son temps de travail d'un jour par semaine pour des raisons familiales, celui-ci aurait commencé à manifester des comportements désagréables vis-à-vis d'elle (il ne lui manifeste plus de sympathie, lui fait des reproches injustifiés lorsqu'elle quitte le bureau à l'heure contrairement à ses habitudes...). Elle dit ressentir cette situation comme injuste car elle estime donner énormément à son entreprise et nous dit être prête à porter plainte pour harcèlement moral. Madame Joule manifeste de l'agressivité en parlant de son supérieur. Nous demandons à Madame Joule si elle a déjà fait part à son supérieur que son comportement à son égard la touche à ce point, et elle nous répond par la négative. Nous lui demandons si elle se sent prête à communiquer à son supérieur ce qu'elle ressent lorsqu'il adopte ces comportements. Elle nous répond qu'elle va y réfléchir. Dix jours plus tard, Madame Joule nous téléphone pour nous remercier de l'avoir écoutée. Elle nous explique avoir exprimé à son supérieur, lors d'un long voyage d'affaires, la souffrance que son comportement engendre en elle. Elle nous rapporte avoir pleuré en le lui exprimant. En

outré, elle lui a demandé de la considérer autrement. Son supérieur a été surpris d'apprendre l'ampleur de la souffrance engendrée par son comportement mais il a néanmoins reconnu qu'il n'avait pas toujours été agréable avec elle. Il s'est engagé à ne plus adopter une telle attitude vis-à-vis d'elle. »

La situation que nous venons de décrire illustre l'intérêt que certains travailleurs ont à rester acteurs du changement. Madame Joule a identifié le moment le plus opportun pour restaurer un dialogue avec son supérieur. Non seulement Madame Joule s'est sentie prête à mettre en place des ressources dont elle ignorait probablement les effets constructifs, mais son supérieur a aussi entendu sa demande et a accepté le dialogue.

Nous rencontrons aussi des travailleurs épuisés dont la demande est de bénéficier d'un soutien dans la recherche d'une solution à l'amiable. Ces travailleurs se disent moins aptes à gérer, sans soutien, la situation problématique mais restent ouverts au dialogue. En général, ces travailleurs optent pour une phase informelle. Après avoir entendu le travailleur en souffrance, nous proposons de rencontrer le travailleur mis en cause. Nous faisons part à ce dernier, lorsqu'il accepte de nous rencontrer, du ressenti du travailleur en souffrance en évitant de rentrer dans un discours accusateur suscitant des justifications. Nous écoutons, à notre tour, la personne mise en cause qui souvent apporte de la nuance au récit du travailleur en souffrance.

« Dans une entreprise de secteur secondaire, trois travailleurs dans la cinquantaine ayant tous les trois entre 20 et 30 ans d'ancienneté ont contacté leurs délégués syndicaux respectifs et la personne de confiance pour se

plaindre de leur supérieur hiérarchique, Monsieur Cime, en fonction depuis deux ans et âgé d'une trentaine d'années. La personne de confiance nous demande de l'assister dans cette situation qu'elle qualifie de délicate. Un rendez-vous est organisé et nous rencontrons en collaboration avec la personne de confiance les trois travailleurs séparément. Il ressort de ce premier entretien que chaque travailleur manifeste une réelle souffrance morale. Chaque travailleur rapporte des griefs contre son supérieur, Monsieur Cime. Une remarque qui revient chez les trois travailleurs est le manque de respect manifesté par Monsieur Cime, via la formulation de certaines remarques du style : « y a-t-il un arbre intact ici car je pourrais t'y pendre ? ». Un travailleur lui reproche de lui demander d'exécuter un travail qu'il n'a pas à faire car cette tâche n'est pas reprise dans sa description de fonction. Avec la personne de confiance, nous rencontrons ensuite Monsieur Cime. Nous lui faisons part de la situation et lui demandons de nous faire part de sa perception de la situation. Monsieur Cime nous rapporte que, selon lui, certains de ces travailleurs ne travaillent pas avec suffisamment de conscience professionnelle et que les commentaires vécus comme dommageables par les trois travailleurs n'étaient que des boutades qu'il a formulées dans un moment d'énerverment. Nous lui expliquons que ces travailleurs ont très mal vécu ce genre de commentaire et nous l'invitons à être davantage prudent. Au fur et à mesure de la conversation, nous nous rendons compte que l'organigramme n'est plus actuel, que les descriptions de fonction ne sont plus adaptées et qu'aucune réunion d'équipe n'est organisée. Autrement dit, ce qui est au départ perçu comme du mépris est en fait le résultat d'une

manière de communiquer inadéquate entre ce supérieur et ces travailleurs. Monsieur Cime souhaite ne plus avoir de problèmes avec ces travailleurs et se montre prêt à traiter cette situation. Deux semaines plus tard (afin de laisser couler l'eau sous les ponts), une rencontre est programmée afin de restaurer un dialogue entre ces trois travailleurs et leur supérieur hiérarchique. Chaque travailleur a l'occasion de s'exprimer. Quant à Monsieur Cime, il s'est engagé vis-à-vis de chaque travailleur à faire attention à la dimension relationnelle et organisationnelle du travail, en évitant toute forme d'humour susceptible d'être mal interprétée ainsi qu'en organisant, entre autres, des réunions d'équipe hebdomadaires afin de discuter des éventuels problèmes ponctuels. »

Cette situation laisse au départ supposer qu'il pourrait y avoir du harcèlement, or nous constatons qu'il s'agit d'un problème de communication, d'interprétation et d'organisation du travail. Le recueil des perceptions des deux parties permet, dans le meilleur des cas, d'identifier un dénominateur commun entre ces perceptions. La réussite d'une conciliation dépend aussi grandement de la volonté des deux parties de trouver un accord. Dans le cas décrit, les trois travailleurs ont été entendus dans leur souffrance par leur supérieur. Cette reconnaissance a permis aux trois travailleurs d'envisager des perspectives de collaboration constructives avec leur supérieur. De son côté, le supérieur hiérarchique a aussi privilégié le dialogue. Il a compris que la collaboration avec ces travailleurs est préférable au conflit. Si la collaboration et le dialogue semblent évidents pour gérer une situation conflictuelle, la réalité du terrain est toute autre. En effet, rares sont les situations qui se

résolvent par le dialogue et la remise en question. Il nous arrive trop souvent de rencontrer des travailleurs qui entretiennent voire aggravent le conflit pour servir probablement leurs propres intérêts.

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, nous rencontrons des travailleurs qui définissent hâtivement la situation problématique comme une forme de harcèlement dont ils se disent victimes. Certains de ces travailleurs n'ont, en général, rien tenté pour solutionner le problème avant de nous rencontrer. De plus, ils ne se montrent pas toujours prêts à exploiter les ressources qu'ils ont en eux ou dans leur entreprise malgré nos encouragements et les explications que nous leur donnons à propos du phénomène de harcèlement. Dans la situation que nous allons décrire, le travailleur opte pour le dépôt d'une plainte qui, selon notre point de vue, s'avère peu motivée voire abusive.

« Dans une entreprise de manutention, en période de préparation des élections sociales, Monsieur Mistral, délégué syndical souhaite déposer plainte contre Monsieur Buran, également délégué syndical appartenant à une autre couleur. Nous rencontrons avec la personne de confiance, Monsieur Mistral. Ce dernier se plaint de faits qu'il qualifie de harcèlement moral de la part de Monsieur Buran, faits qui remonteraient à plus de huit ans. Nous apprenons par la personne de confiance que l'entreprise est en train de subir une réorganisation et que des travailleurs du service dans lequel travaillent entre autres Monsieur Mistral et Monsieur Buran vont être déplacés dans d'autres services localisés dans différentes régions de la Belgique. Avec la personne de confiance, nous proposons à Monsieur Mistral une tentative de conciliation. Ce

dernier accepte cette proposition malgré certaines réticences. Nous rencontrons Monsieur Buran, qui manifeste de la colère par rapport à la démarche de Monsieur Mistral. Monsieur Buran nous rapporte vouloir également déposer plainte car il estime que Monsieur Mistral lui a fait aussi des mauvais coups. Après un long échange, Monsieur Buran décide finalement de n'entamer aucune démarche formelle et accepte la conciliation. Quelques jours plus tard, nous rencontrons à nouveau Monsieur Mistral pour lui faire part de notre feedback. Mais Monsieur Mistral ne nous laisse pas le temps de l'informer des suites de la conciliation. En effet, il nous annonce d'emblée qu'il dépose plainte contre Monsieur Buran. Monsieur Mistral reproche à ce dernier d'avoir commis d'autres actes de harcèlement à son égard. Après avoir mis en garde Monsieur Mistral, nous notifions sa plainte à l'employeur, nous menons l'enquête et nous concluons sur un conflit syndical et non un phénomène de harcèlement. Monsieur Mistral et Monsieur Buran se reprochent des faits qui ont été confirmés par tous les témoins. L'enquête met en évidence que les principales victimes de cette situation problématique ne sont ni Monsieur Buran, ni Monsieur Mistral mais tous les autres travailleurs qui sont témoins de ce conflit qui perdure depuis des années ».

Dans cette situation, Monsieur Mistral nous donne l'impression de se servir de la loi pour se protéger de la réorganisation et pour hypothéquer la campagne électorale de Monsieur Buran. Dans un tel contexte de travail, la loi semble avoir été utilisée comme une arme par Monsieur Mistral contre Monsieur Buran. Malgré le rappel que tout abus de la loi est punissable, Monsieur Mistral a non seulement pris des risques mais il a aussi altéré

considérablement l'ambiance de travail et le bien-être de ses collègues.

Certains travailleurs vivent des situations professionnelles dans lesquelles des faits graves les amènent à nous consulter : retrait de toutes activités professionnelles, isolement dans un bureau sans moyen de communication, violence verbale répétée, menace de licenciement... Ces travailleurs manifestent souvent de nombreux troubles tels que des nausées le matin avant de se rendre au travail, des troubles du sommeil, de la libido ou alimentaires. Un sentiment d'impuissance, des symptômes de dépression et de l'anxiété sont le quotidien de ces personnes. Ces travailleurs, qui font l'objet de comportements qui portent significativement atteinte à leur dignité, ont généralement mis en place, avant de nous consulter, de nombreuses stratégies qui ont échoué les unes après les autres. Ces travailleurs arrivent à un point de non retour où leur dernier recours consiste à déposer une plainte formelle auprès de notre service.

« Dans une administration publique, nous avons rencontré Madame Claquette par l'intermédiaire de la personne de confiance. Madame Claquette dit être à bout. Depuis qu'elle est arrivée dans ce service il y a trois ans, Madame Quies, sa collègue de bureau assise en face d'elle, lui manifeste le plus profond mépris. Tout ce que fait Madame Claquette dérange Madame Quies, à savoir, le bruit de ses pas, le bruit qu'elle fait en mangeant son sandwich, le bruit produit par le mouvement des roulettes de sa chaise, le bruit de son agrafeuse, le bruit produit par la pression des touches du clavier de son ordinateur. Madame Quies se plaint sans arrêt du bruit que fait Madame Claquette car ça l'empêche de

travailler. Madame Claquette nous rapporte avoir fait tout ce qu'elle pouvait pour ne pas déranger Madame Quies : éviter les chaussures à talons hauts, parler à voix basse, manger en faisant le moins de bruit possible. Malgré les efforts de Madame Claquette, Madame Quies continue à lui reprocher de faire trop de bruit et commence à critiquer son travail. Madame Claquette décide d'en parler à la responsable du service. Cette dernière a qualifié cette situation « d'enfantillages » qu'elle lui a dit de gérer seule. La situation a continué à se dégrader jusqu'à ce que Madame Quies s'empare d'un dossier de Madame Claquette sans l'en avertir. Suite à ce dernier événement, Madame Claquette a un malaise et décide de rencontrer la personne de confiance qui nous a ensuite contactés. Madame Claquette, à bout de force, ne sait plus quoi faire, se culpabilise et pleure. Elle décide de déposer plainte et nous menons notre enquête. Lorsque nous rencontrons Madame Quies, nous sommes étonnés de la manière dont elle parle de Madame Claquette. Madame Quies nous exprime de façon très explicite son ressentiment à l'égard de Madame Claquette. A titre d'exemple, Madame Quies nous fait les commentaires suivants : « c'est une réaction de gamine contrariée parce que je lui ai tenu tête », « elle aime bien se faire remarquer, elle aime qu'on la regarde et être au centre du monde et ça me dérange ». Tous les témoins confirment les faits que Madame Claquette reproche à Madame Quies. Les témoins indiquent qu'ils en ont assez de cette situation et regrettent que la responsable de service ait banalisé les faits et ne soit pas intervenue. »

Dans cette situation de travail, les faits ont été reconnus comme relevant du harcèlement moral et ont

été exprimés par Madame Quies à travers les ressentiments manifestés à l'égard de Madame Claquette. Une incompatibilité de tempérament a été également mise en évidence via l'enquête. Cette différence n'a apparemment pas été tolérée par Madame Quies. Suite à nos recommandations, Madame Quies a été mutée dans un autre service dirigé par un responsable compétent. Madame Claquette se dit libérée et soulagée d'avoir été reconnue dans sa souffrance par son employeur. Quant à la responsable du service de Madame Claquette, la direction des ressources humaines a décidé de la rétrograder à un poste où elle n'aura plus à assurer la gestion d'une équipe.

Toutes ces situations illustrent la diversité des interventions que nous menons. Dans une minorité des cas, les interventions psychosociales se déroulent bien, tandis que les autres interventions demeurent très complexes. La loi fixe un cadre qui ne correspond pas toujours à celui que nous aimerions mettre en place en tant que psychologues de formation. Nous sommes obligés de traiter la plainte de certains travailleurs dont il est clair qu'ils vont se fourvoyer dans des démarches qui risquent de leur porter préjudice (conséquences de la plainte de Monsieur Mistral, par exemple). Légalement, tout travailleur a le droit de déposer une plainte si celle-ci est motivée. La question reste de savoir ce qu'on entend par « plainte motivée ». Quoiqu'il en soit, nous avertissons toujours les travailleurs des conséquences susceptibles de survenir suite au dépôt de leur plainte, aussi motivée semble-t-elle. Notre mission ne consiste évidemment pas à convaincre des travailleurs à déposer une plainte ou non, mais à les amener à prendre conscience des enjeux et des risques liés à la décision qu'ils

prendront par rapport à la situation qu'ils vivent comme dommageable.

Outre la nature des demandes que nous tentons de gérer en cohérence avec la loi du 11 juin 2002, nous avons aussi à gérer des réactions très différentes de la part d'employeurs qui sont obligés de prendre en considération une plainte dans leur entreprise ou institution. Dans une majorité de cas, nous sommes confrontés à des phénomènes de résistance aux changements.

Les phénomènes de résistance aux changements chez les employeurs

Par phénomène de résistance aux changements, on entend les réactions manifestées par l'employeur lorsqu'il est amené à devoir prendre en considération le traitement d'une plainte formelle au sein de son entreprise. Les deux réactions extrêmes que nous rencontrons le plus souvent sont d'une part, le processus de prise de parti et d'autre part, l'indifférence.

Pour rappel, lorsque nous intervenons dans une situation informelle, nous n'avertissons pas l'employeur mais il peut l'avoir été par quelqu'un d'autre au sein de son entreprise (personne mise en cause, par exemple). Par contre, dans le cadre d'un dépôt de plainte en phase formelle, notre rôle consiste à avertir l'employeur et à mener notre enquête en toute impartialité. Lorsque nous réceptionnons une plainte, nous contactons dans les plus brefs délais l'employeur, si possible, d'abord oralement et ensuite systématiquement par écrit. Nous lui communiquons que nous restons à sa disposition pour tout complément d'information concernant nos missions et nos objectifs dans le cadre de la plainte qui a été déposée par un de

ses employés. Cependant, malgré la communication que nous cherchons à instaurer avec les employeurs pour réduire les effets de surprise que peut susciter la notification d'une plainte, nous avons souvent le sentiment profond d'avoir forcé une porte que beaucoup d'employeurs n'ont pas voulu nous ouvrir. Souvent, il arrive que notre démarche, bien que légale, soit mal perçue par certains employeurs. En général, il s'agit d'identifier des problèmes qui sont connus de certains employeurs mais qu'ils n'ont pas pu ou pas voulu traiter. En outre, la perspective qu'une personne extérieure à l'entreprise ou l'institution examine des situations relationnelles problématiques, n'est pas bien tolérée par de nombreux employeurs. Rappelons à ce sujet que la loi du 11 juin 2002 n'a pas été accueillie favorablement par la plupart des employeurs. Pour illustrer la réticence de certains employeurs à notre intervention, un conseiller en prévention d'un autre service externe nous a raconté avoir été accueilli dans une entreprise par les mots suivants: « voilà la gestapo! ». Nous avons souvent le sentiment d'être perçus comme des inquisiteurs de par la mission légale qui nous est confiée mais parfois aussi comme des personnes insignifiantes dont l'intervention n'a aucune importance. Rappelons qu'une relation de confiance et un esprit de collaboration ne sont pas faciles à établir entre sept conseillers en prévention chargés des aspects psychosociaux du travail, d'une part et plus de 4000 entreprises affiliées au CBMT a.s.b.l., allant de la PME à la multinationale, d'autre part. La loi étant, a priori, mal perçue par beaucoup d'employeurs, il n'est pas étonnant que nos interventions, les plus diplomatiques soient-elles, favorisent, voire accentuent, chez certains employeurs une résistance au

changement. De façon concrète, un employeur sur trois, en moyenne, prend en considération sur le long terme les recommandations que nous leur formulons à l'issue d'une procédure en phase formelle, afin de faire cesser la situation problématique. Les autres employeurs avec lesquels nous cherchons à collaborer adoptent les attitudes suivantes : le laxisme, le sabotage ou la partialité.

Le laxisme

Le laxisme chez certains employeurs se caractérise par une absence partielle ou totale de prise en considération du plaignant, de notre rapport d'enquête et par conséquent de la loi.

Il arrive que la plainte ainsi que notre rapport qui en découle, n'interpellent pas l'employeur et restent sans réponse. Malgré nos rappels concernant le suivi du dossier, nous n'avons pas de réactions de la part de l'employeur. Le plaignant est alors à nouveau livré à lui-même et démotivé. Souvent, le plaignant n'a pas d'autre choix que de mettre en place d'autres stratégies pour se protéger comme le transfert de sa plainte au Contrôle du bien-être au travail (anciennement inspection médicale), une demande de mutation ou la négociation d'une rupture de contrat.

D'autres employeurs, par contre, se contentent de suivre quelques mesures que nous proposons comme, par exemple, la formation au management et à la communication d'un membre de la ligne hiérarchique mis en cause. Cependant, ces employeurs ne veillent pas toujours à ce que ce genre de mesure s'applique sur le long terme. A titre d'exemple, nous avons appris par différents travailleurs qu'un membre de la direction d'une société de service,

qui avait suivi une formation au management dans le cadre de nos recommandations, a reproduit les mêmes comportements dérangeants. Autrement dit, certains employeurs se bornent à suivre les mesures du conseiller en prévention sans veiller aux effets de celles-ci sur le bien-être des travailleurs.

Le sabotage

Le sabotage n'est pas une pratique que nous rencontrons couramment. Néanmoins, nous avons assisté à deux techniques de sabotage interpellantes.

La première technique que nous avons identifiée est une stratégie de sabotage qu'un employeur a mis en place afin d'éviter le traitement d'une plainte motivée. Dans le cadre du traitement d'une plainte dans une entreprise du secteur financier, le travailleur plaignant nous a rapporté avoir fait l'objet, à plusieurs reprises, de démarches subtiles d'intimidation, de pression et de chantage de la part de son employeur, visant à l'encourager à retirer sa plainte. Avant que nous ayons eu la possibilité d'entamer notre enquête, le travailleur plaignant nous rapporte ainsi avoir reçu des lettres de son employeur lui signifiant, entre autres, que non seulement sa plainte n'était pas fondée mais qu'en plus il se soumettait à une sanction disciplinaire s'il ne la retirait pas.

La seconde technique de sabotage dont nous pouvons témoigner, consiste à tenter de gâcher notre travail par une seule et simple démarche que nous illustrons par l'exemple suivant. A l'issue d'une enquête dans le cadre d'une plainte pour harcèlement moral qui s'avère finalement être un conflit, nous avons rencontré le responsable des

ressources humaines de l'entreprise pour lui faire part de nos conclusions et mesures de prévention. Lors de cette rencontre, le responsable des ressources humaines nous fait part que nous ne lui apprenons rien de neuf sur la situation problématique. Il ajoute que nos mesures ne serviront à rien. Nous l'encourageons tout de même à mettre en place certaines mesures, ne fut-ce qu'à titre préventif. Nous l'informons également de l'importance de communiquer les résultats aux deux parties de façon impartiale (plaignant et travailleur mis en cause) afin d'éviter une aggravation du conflit. Une dizaine de jours plus tard, la personne de confiance nous téléphone pour nous avertir qu'un département de l'entreprise a évité de justesse une bagarre générale. Nous apprenons que le responsable des ressources humaines n'a pas jugé bon de recevoir les deux parties, de façon impartiale, pour leur communiquer les conclusions et les mesures qui seront prises. Seul le travailleur mis en cause a été averti. Ce dernier a eu accès à l'entièreté des conclusions contrairement à ce que nous avons recommandé. Lorsque celui-ci a réalisé qu'il n'était pas perçu comme « harceleur » dans les conclusions du rapport, il s'est précipité sur son lieu de travail pour annoncer à tous ses collègues qu'il était « blanchi ». Parmi les collègues, se trouvait le plaignant qui n'avait pas été mis au courant des conclusions du rapport. Un témoin du plaignant a perdu patience et a tenté de frapper la personne mise en cause et d'autres travailleurs s'en sont ensuite mêlés. Les responsables du service sont intervenus à temps et ont évité de justesse une bagarre générale. Ce qui ne concernait au départ qu'un conflit entre deux personnes a failli dégénérer en un conflit intergroupe. Suite à cet incident, nous avons été très interpellés par l'attitude du responsable

des ressources humaines. Nous avons plus que tendance, dans ce genre de situation, à privilégier les enjeux cachés dans le maintien de ce conflit plutôt que la thèse de la maladresse.

La partialité

La partialité se manifeste lorsque l'employeur prend une décision en faveur de la personne mise en cause, au détriment des droits du plaignant. Lorsqu'un travailleur dépose une plainte motivée auprès de nos services, il est protégé légalement contre le licenciement et contre le changement unilatéral des conditions de travail pour une période de douze mois, sauf pour des motifs étrangers à la plainte (restructuration, faute grave...). Il nous est arrivé d'assister au licenciement sec de plaignants avant même que nous ayons eu le temps d'entamer notre enquête. Certains plaignants n'ont d'ailleurs pas eu droit à l'indemnité de licenciement prévue par la loi du 11 juin 2002 liée à leur protection. Pour faire valoir leurs droits, ces travailleurs sont alors contraints de faire appel à un avocat ou au service juridique de leur syndicat. Ces travailleurs doivent alors s'engager dans une procédure longue et souvent coûteuse.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la loi n'est pas accueillie favorablement par la majorité des employeurs. Malgré l'existence de cette loi, certains employeurs entretiennent une politique peu encline à favoriser le bien-être de ses travailleurs. Certains licencient ou mutent un plaignant même lorsque le harcèlement est reconnu grâce à nos enquêtes. Ces employeurs nous donnent l'impression qu'ils perçoivent le plaignant comme un « fauteur de troubles » qu'il faut évincer. Cette décision a pour effet d'amplifier l'injustice dont souffre le plaignant et

de diminuer les croyances qu'il a envers la justice. Légalement, si un travailleur plaignant est insatisfait des dispositions prises ou non par son employeur, il peut demander au conseiller en prévention de saisir le Contrôle du bien-être au travail. Cependant, peu de plaignants entament cette démarche car soit, ils ne font plus partie de l'entreprise (licenciement, démission...), soit ils sont épuisés et demandent et/ou acceptent leur mutation.

Conclusion

L'interaction entre les éléments constitutifs de la loi du 11 juin 2002, la nature de la demande des travailleurs et les réactions des employeurs, produit un contexte d'intervention complexe. La fonction de conseiller en prévention est loin d'être aisée. Fatigue, démotivation, impuissance font partie de notre ressenti dans le cadre de l'exercice de cette fonction. Néanmoins, les missions qui nous incombent nous donnent de réelles occasions de faire des rencontres très riches avec différents acteurs de terrain comme les personnes de confiance et les conseillers en prévention d'autres services externes ou internes, avec lesquels nous partageons les réalités et les difficultés du terrain. L'exercice de cette fonction nous donne aussi l'occasion de faire des expériences enrichissantes, propres à des aventures, au cours desquelles nous découvrons une multiplicité d'acteurs de différentes disciplines qui interagissent dans des systèmes variés et complexes que sont les entreprises et institutions.

Sur base de l'expérience accumulée depuis l'adoption de la loi, il nous semble évident, aujourd'hui, que l'intégration de la notion de bien-être dans la culture des entreprises et des institutions prendra du temps.

Néanmoins, il est important de laisser aux entreprises et aux institutions le temps de s'adapter à ces nouveaux concepts, à ces changements bouleversants mais nécessaires. Une majorité de dossiers traités aboutissent rarement à des solutions satisfaisantes pour les travailleurs en souffrance mais nous gardons à l'esprit que quelques entreprises et institutions prennent sérieusement en compte la loi dans leur culture. La loi est en cours d'évaluation, certains aspects devraient normalement être adaptés à la réalité du terrain. Dans ce contexte légal en pleine évolution, nous espérons voir se développer et se renforcer dans les entreprises et les institutions un intérêt réel pour le bien-être des travailleurs. Nous pourrions ainsi créer des collaborations efficaces avec les employeurs dans la promotion et le maintien du bien-être de leurs travailleurs.

Références

- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au travail*. Paris : Editions du Seuil. (Original work published 1993)
- Watzlawick, P., Helmick Beavin, J. & Jackson, Don D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Editions du Seuil.

[1] Plusieurs publications sur la loi relative à la protection contre la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail sont disponibles gratuitement au Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, rue Belliard 51 à 1040 Bruxelles. Belgique. Téléphone: 0032 2 233.42.14. <http://www.meta.fgov.be>.

[2] Le terme « conseiller en prévention » utilisé dans cet article désigne le conseiller en prévention en charge des aspects psychosociaux du travail.