



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG

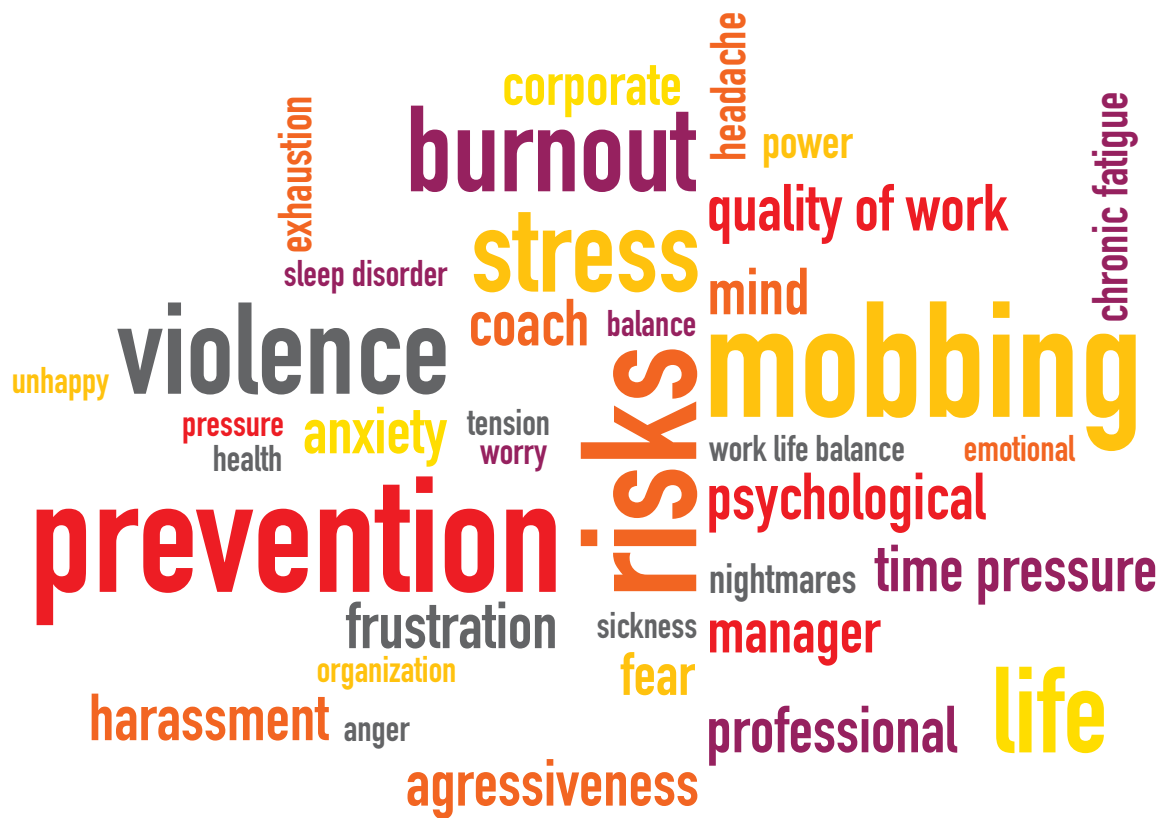
FR

Guide

pour la
délégation
du personnel

Stress au travail, harcèlement moral,
agression, burnout ...

... **agir** pour **prévenir** les risques psychosociaux



Stress au travail, harcèlement moral,
agression, burnout ...

... **agir** pour **prévenir** les risques psychosociaux

Impressum

Éditeur **Chambre des salariés**
18 rue Auguste Lumière
L-1950 Luxembourg
T. (+352) 27 494 200
F. (+352) 27 494 250
www.csl.lu • csl@csl.lu

Jean-Claude Reding, président
Norbert Tremuth, directeur

Impression Imprimerie Weprint

Distribution Librairie « Um Fieldgen Sàrl »
3 rue Glesener
L-1634 Luxembourg
T. (+352) 48 88 93
F. (+352) 40 46 22
info@libuf.lu

ISBN : 978-2-919888-92-4

Les informations contenues dans le présent ouvrage ne préjudicient en aucun cas aux textes légaux et à leur interprétation et application par les administrations étatiques ou les juridictions compétentes.

Le plus grand soin a été apporté à la rédaction de cet ouvrage. L'éditeur et l'auteur ne peuvent être tenus responsables d'éventuelles omissions et erreurs ou de toute conséquence découlant de l'utilisation de l'information contenue dans cet ouvrage.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés quelconques sont réservés pour tous les pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur/auteur de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

NB: Dans la présente publication, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



Préface

Ce guide s'adresse plus particulièrement aux délégués et aux salariés d'une manière générale, confrontés dans leur milieu de travail à des problèmes liés aux risques psychosociaux.

La question des risques psychosociaux recouvre, comme vous le savez, des situations de nature différente : stress, épuisement professionnel, conflits relationnels, souffrance morale, harcèlement moral et sexuel, etc.

Le sujet est complexe à définir car la conception des risques psychosociaux ne fait pas consensus auprès des experts. À partir de ces constats, trouver des arguments solides pour initier des démarches de prévention internes ou agir sur ces processus n'est pas chose aisée, surtout lorsqu'il s'agit de prouver p. ex. que certaines « mauvaises conditions de travail » sont en lien avec l'organisation du travail.

Car la plupart du temps, lorsque les acteurs s'accordent à dire qu'il y a présence de risques psychosociaux dans l'entreprise, la réponse se limite plutôt à une prise en charge individuelle qu'à une approche questionnant l'organisation ou le management.

Dans les faits, les délégués du personnel confrontés à ces problèmes restent souvent sans réponse et ne savent pas comment agir, parce qu'ils ne savent pas comment aborder cette question.

C'est la raison pour laquelle ils ont manifesté le souhait de disposer d'informations et d'outils d'intervention en la matière.

Il existe aujourd'hui une littérature assez conséquente sur les risques psychosociaux. La Chambre des salariés avait elle-même publié en 2010 un guide intitulé « La violence et le harcèlement moral au travail ». Celui-ci présentait, outre la définition des processus, une méthode pour aborder la prévention en entreprise ainsi qu'une présentation de l'accord interprofessionnel de 2009, portant sur la question des violences et du harcèlement moral en entreprise.

L'objectif n'est pas de publier un ouvrage supplémentaire mais d'apporter quelques outils méthodologiques complémentaires pour aider les délégués à la sécurité et plus largement les délégations du personnel à porter cette question au cœur des débats sur la santé et la sécurité au travail.

La présente publication est une version revue et complétée de la publication de 2014 intitulée « Agir au quotidien aux côtés des salariés : la prévention des risques psychosociaux ». Entre autres, les auteurs ont voulu compléter l'ouvrage avec les nouveautés de la récente loi sur le dialogue social comme notamment la possibilité pour les délégations d'avoir recours à un expert externe. De plus, ils ont ajouté le texte intégral de la convention relative au harcèlement moral et à la violence au travail.

Tout l'enjeu est de faire évoluer les esprits et de dépasser la simple prise en charge individuelle au profit d'une approche plus collective, s'appuyant sur l'organisation du travail. Car il existe des moyens et des méthodes pour contrer ces processus.

Il est entendu que certaines conditions restent indispensables pour avancer sur ces questions : l'existence d'un dialogue social préalable en entreprise, l'engagement des acteurs, et en l'occurrence, de la direction, la présence de lieux d'échanges et de décisions.

Ces facteurs sont déterminants pour élaborer une politique de prévention efficace.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Luxembourg, juillet 2017

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des acteurs syndicaux, des professionnels de la santé et de la sécurité au travail, qui, confrontés à des conflits, à des conditions et ambiances de travail dégradées, ont bien voulu nous relater certains faits et nous faire part des actions qu'ils avaient mises en œuvre pour contrer ces situations.

Nous remercions plus particulièrement l'Inspection du travail et des mines (ITM) pour la contribution qu'elle a apportée sur les aspects législatifs des risques psychosociaux.

L'énoncé des pratiques sur la question nous ont été d'une grande richesse. Car c'est dans le partage d'expériences que nous avançons. Et en matière de gestion de risques psychosociaux, il n'existe pas de recette miracle.

En effet, la complexité des situations et des contextes amènent les acteurs à une réflexion subtile du terrain. Faire aboutir des solutions satisfaisantes aussi bien pour les salariés que pour leur employeur requiert en effet beaucoup de compétences et d'intelligence de situation, qu'elles soient méthodologiques ou relationnelles.

Un grand merci à chacun pour sa contribution à cette publication.

Comment utiliser ce guide ?

L'objectif de ce guide n'est pas de former des experts en santé-sécurité au travail, ni de se substituer à leur rôle.

Il s'agit plutôt de sensibiliser les délégués du personnel sur les problèmes engendrés par les risques psychosociaux, tout en leur donnant quelques outils simples pour aborder le sujet en entreprise.

Car se préoccuper de la santé au travail, trouver des lieux d'échanges pour en discuter reste la prérogative des acteurs de l'entreprise et sur ce sujet, la qualité du dialogue social joue un rôle prédominant.

- > La **première partie** « Aspects psychosociaux et stress au travail au Luxembourg » introduit le sujet et donne quelques informations statistiques sur la fréquence du stress au travail et les dimensions y liées.
- > La **seconde partie** du guide, intitulée : « Agir dans son milieu de travail », aborde la question des risques psychosociaux par le récit d'études de cas et une analyse approfondie de leur résolution.

Celles-ci ne sont pas à considérer comme des modèles d'intervention mais plutôt comme des possibilités d'agir en matière syndicale.

L'anonymat des entreprises et des personnes impliquées a été conservé, par souci de confidentialité.

Ces études de cas vous permettront de voir comment, dans une situation et un contexte donnés, un délégué à la sécurité et à la santé, avec l'aide de sa délégation, a réussi, grâce au recours de certaines actions syndicales, à dénouer un conflit, à trouver une solution face à une situation de travail dégradée. Les facteurs de réussite mais aussi les difficultés induites par la situation ont été analysés.

- > La **troisième partie** du guide est centrée sur l'approche réglementaire et légale des risques psychosociaux au Luxembourg.
- > La **quatrième partie** du guide met à la disposition des délégués à la sécurité des « fiches outils » qu'ils pourront utiliser soit dans le cadre d'une réflexion sur les risques psychosociaux, soit pour mettre en place une démarche de prévention des risques.
- > La **cinquième partie** du guide propose aux lecteurs un glossaire, utile dans le décryptage de certains concepts couramment utilisés en matière de risques psychosociaux.
- > Enfin, la **dernière partie** de la publication oriente les lecteurs vers des sites Internet utiles à consulter ainsi que vers les acteurs institutionnels à interpeller en cas de risques psychosociaux en entreprise. Vous y trouvez également le texte intégral de la convention luxembourgeoise relative au harcèlement moral et à la violence au travail.

Sommaire

1. Aspects psychosociaux et stress au travail au Luxembourg	9
2. Agir dans son milieu de travail.....	17
2.1. Les cas d'entreprises commentés.....	19
a. Cas 1 de harcèlement moral au travail	19
b. Cas de violence au travail	27
c. Cas 2 de harcèlement moral au travail	33
d. Cas de maltraitance managériale.....	38
e. Cas de surcharge de travail et de stress	40
2.2. Quelles actions syndicales la délégation du personnel doit-elle mettre en place face à un problème de risques psychosociaux ?	43
2.3. Quels acteurs peuvent intervenir en matière de risques psychosociaux ?	43
2.4. Les principaux préjugés sur les risques psychosociaux.....	48
3. Les principaux recours juridiques.....	51
3.1. Le recours juridique au Luxembourg	53
a. Question-réponse autour du harcèlement moral.....	53
b. Question-réponse autour du harcèlement sexuel	64
3.2. La position de l'Europe sur ces questions.....	67
a. Stress, harcèlement moral et violence au travail	67

4. Les fiches outils	69
4.1. Définir les risques psychosociaux.....	70
Fiche outil 1 : La mesure des risques psychosociaux et les méthodes.....	70
4.2. Accompagner et conseiller un salarié en souffrance	73
Fiche outil 2 : L'entretien avec le plaignant construit à partir d'une grille de questionnement	73
Fiche outil 3 : Conseil aux victimes d'un harcèlement moral	75
Fiche outil 4 : Liste des techniques de management pathogènes	78
4.3. La prévention des risques psychosociaux	81
Fiche outil 5 : Méthode pour une démarche stratégique de prévention des problèmes en santé psychologique au travail	81
5. Glossaire	83
6. Annexes	91
6.1. Adresses utiles	92
6.2. Pour aller plus loin	93
6.3. Les principaux textes légaux.....	95

Aspects psychosociaux et stress au travail au Luxembourg

Les études réalisées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND) révèlent que les salariés, quel que soit le secteur d'activité, se plaignent de subir des pressions de plus en plus fortes au travail.

Les nouvelles organisations du travail génèrent en effet un certain nombre de dysfonctionnements liés à la densification et l'intensification des rythmes de travail, au développement de la polyvalence, à la gestion individualisée des évaluations.

Dans ce contexte, le délégué à la sécurité et à la santé est souvent interpellé par des salariés pour régler des conflits ou bien, il est lui-même de par son rôle impliqué dans des altercations qui peuvent déboucher sur des conflits assez lourds, voire violents.

Il est donc essentiel de se préoccuper de ces problèmes et d'agir. Car dans bien des cas, les salariés ont l'impression d'être dépassés, de ne plus être à la hauteur, de travailler sans référence commune, sans valeurs partagées, sans concertation sur le contenu du travail.

Autant de facteurs qui conduisent à un isolement des acteurs sur leurs lieux de travail et à une déconstruction des collectifs de travail, entraînant souffrances, conflits interpersonnels, dégradation des conditions de travail, avec des effets dévastateurs sur la santé physique et mentale des salariés.

Il est indispensable de mettre en place des stratégies pour arriver à un dénouement, en lien direct avec une réflexion sur l'organisation du travail, le mode de gestion et de management, la politique de communication de l'information en entreprise, la politique de gestion des ressources humaines.

Le stress psychologique au travail est un thème qui attire de plus en plus l'attention du public. La présente contribution tente de donner, à l'aide des données du sondage « Quality of work Index Luxembourg » (Qow-Index) de 2015, un aperçu des conditions de travail stressantes et des groupes de travailleurs principalement affectés.



QU'EST-CE QUE L'ÉTUDE « QUALITY OF WORK INDEX LUXEMBOURG » ?

Avec l'étude « Quality of work Index Luxembourg » (Qow-Index) la Chambre des salariés (CSL) en coopération avec l'Université du Luxembourg examine le vécu du travail par les salariés du Luxembourg. Ce sondage représentatif, qui a lieu tous les ans depuis 2013, permet de collecter de façon complète des données sur les conditions de travail et la qualité du travail au Luxembourg. Les aspects abordés sont, entre autres, les exigences et les charges liées à l'activité, les horaires de travail, la collaboration entre collègues, les marges de manœuvre au travail, les possibilités de formation continue et de promotion, la participation aux décisions d'entreprise, etc. Chaque année, les résultats de l'enquête sont rassemblés dans un index destiné à fournir une indication sur la façon dont les personnes interrogées évaluent d'une manière générale la qualité du travail au Luxembourg.

Plus d'informations sur <http://csl.lu/qow>

Les charges psychosociales représentent toutes les influences détectables provenant de l'activité de travail et qui ont un effet psychique sur l'être humain, tels que la tâche, le milieu de travail (physique et social), l'organisation du travail, ou le lieu de travail. Donc des exigences telles qu'une pression élevée liée au temps et aux délais peuvent être stressantes si le salarié touché dispose de ressources insuffisantes (p.ex. soutien social ou reconnaissance par son supérieur) où il peut puiser l'énergie pour accomplir les tâches. Quand des exigences élevées vont de pair avec un manque de ressources pour les surmonter, le risque de déficience mentale augmente. Des situations répétées de ce genre sur une longue période risquent d'entraîner des conséquences à long terme du stress, tels qu'épuisement, hypertension artérielle ou dépression.

Stress élevé chez les salariés au Luxembourg

Pour la mesure du stress dans le Qow-Index l'échelle « stress psychique » est utilisée. Elle comprend plusieurs questions, pour prendre en considération autant de facettes du problème, et pour intégrer les différentes interprétations possibles des questions par les personnes interrogées. Ainsi, même des erreurs aléatoires ou des risques idiosyncratiques sont équilibrés par la moyenne de tous les éléments (ce qui n'est pas possible avec une seule question sur un thème subjectif comme celui-ci).

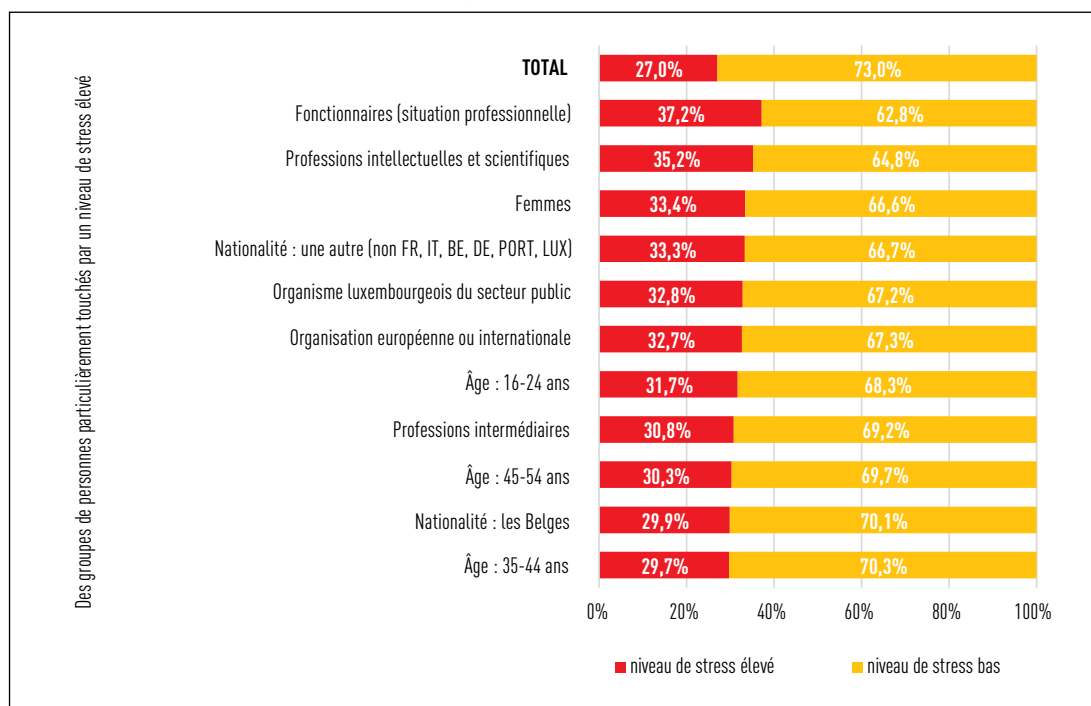
Voici la composition de l'échelle « stress psychique » :

Échelle	Question	Alpha de Cronbach
« stress psychique »	À quelle fréquence êtes-vous frustré lorsque votre travail n'est pas apprécié à sa juste valeur ?	0,81
	À quelle fréquence les problèmes professionnels pèsent-ils également en dehors du travail ?	
	À quelle fréquence vous sentez-vous stressé(e) par votre travail ?	
	À quelle fréquence votre travail déclenche-t-il votre colère ?	
	À quelle fréquence vous pèse-t-il émotionnellement ?	

Les scores de l'échelle de « stress psychique » sont constitués par les moyennes des réponses non pondérées des questions (l'échelle de mesures des questions est une échelle de Likert avec des réponses entre 1, « jamais », et 5, « (presque) tout le temps »). Ainsi, les valeurs moyennes vont de 1 à 5. Pour déterminer la proportion de « stress psychique » dans la population active, les résultats ont été dichotomisés en « niveau de stress élevé » (scores se situant entre 3 et 5) et « niveau de stress bas » (scores en dessous de 3).

Voici quelques résultats par catégories de travailleurs :

Graphique 1 : Stress élevé selon groupes de travailleurs



En moyenne, 27% des travailleurs interrogés au Luxembourg estiment être soumis à un stress élevé au travail, mais cette moyenne est nettement plus élevée dans certains groupes, comme les professions intellectuelles et scientifiques, les femmes ou les fonctionnaires d'organisations publiques (nationales ou internationales).

Selon les observations du Qow-Index les dimensions suivantes sont fortement liées au « stress psychique » : il s'agit de « charges mentales », « conflits vie professionnelle/vie privée » et « harcèlement moral ».

Charges mentales et stress

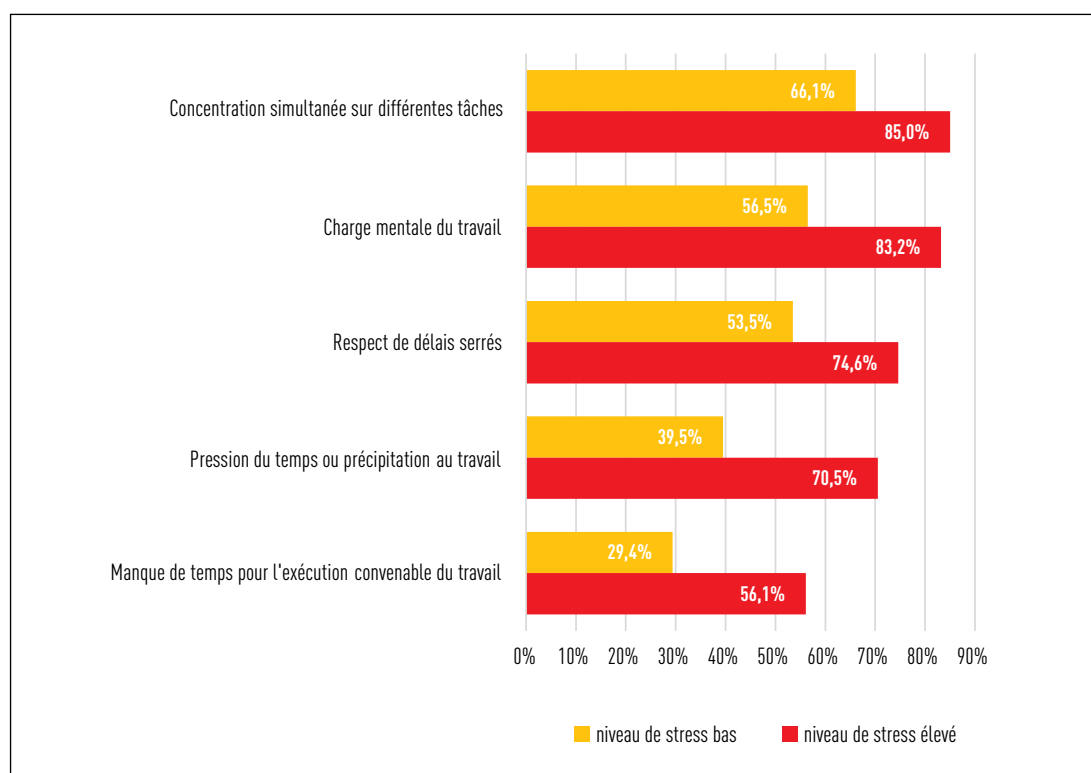
La charge mentale est causée par les exigences mentales comme :

- > les efforts déployés dans les tâches qui demandent concentration, compréhension, adaptation, attention et précision ;
- > les pressions psychiques par des exigences de vitesse, temps, qualité de l'exécution et de coordination des relations avec les collègues et les tiers.

Selon les scientifiques, les nouvelles formes d'organisation et de gestion, les nouvelles technologies, le nombre croissant d'emplois dans le secteur des services et l'intensification du travail dans l'économie mondiale hautement concurrentielle renforcent la charge mentale du travail. Ainsi, elle tend à supplanter la charge physique comme un facteur de risque majeur dans de nombreux domaines d'activité.

Les données du Qow-Index montrent que les situations d'exigences mentales sont fortement associées à un stress élevé :

Graphique 2 : Situations d'exigences mentales : Part des réponses « (presque) toujours » / « souvent », selon le niveau de stress



Des exigences mentales telles que le « multitasking » et la pression du temps sont particulièrement associées à un niveau élevé de stress lié au travail. Ainsi par exemple 70,5% des travailleurs très stressés font état de pression du temps, contre 39,5% chez les moins stressés.

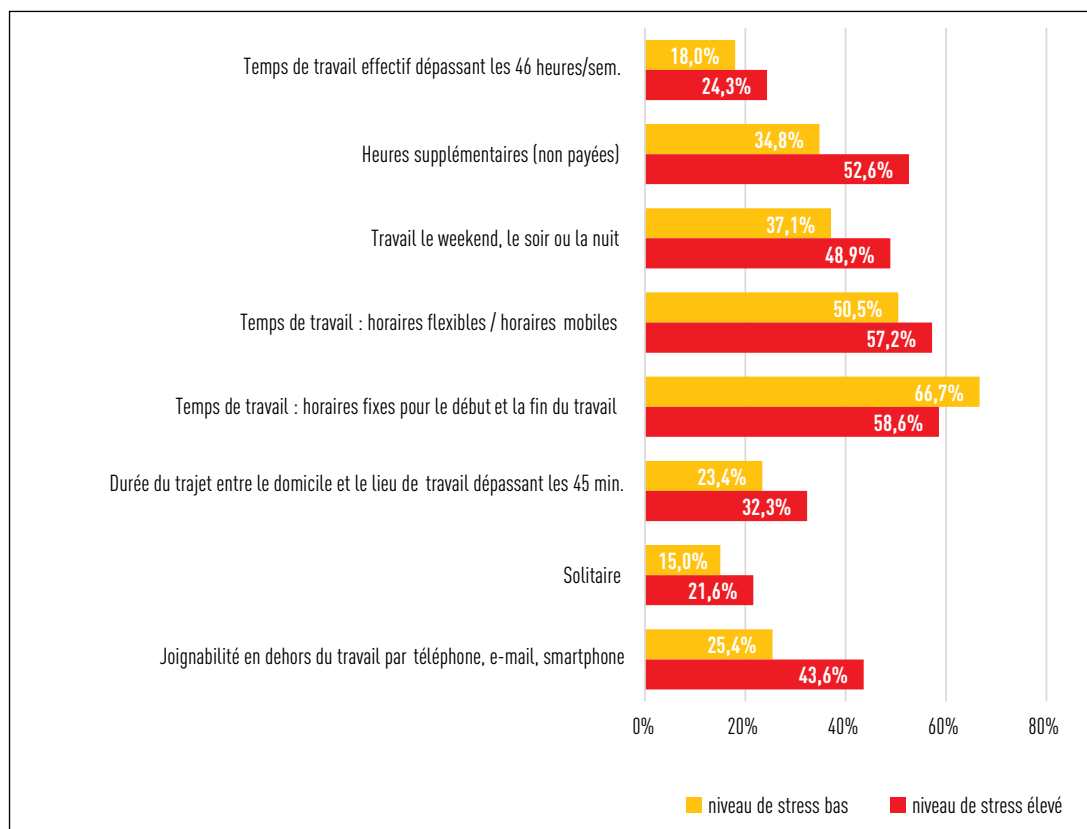
Conflits vie professionnelle/vie privée et stress

« Conflits vie professionnelle/vie privée », c'est-à-dire les conflits entre le travail et la vie en dehors du travail sont aussi étroitement liées au stress. Ainsi, le premier point important de l'équilibre entre travail et vie privée est le temps passé au travail. Les données montrent, que les horaires lourds peuvent affecter la santé et la sécurité et augmentent le stress. En outre, plus une personne passe du temps au travail, moins elle consacre de temps à ses autres activités.

Or, la quantité et la qualité des loisirs ont une grande influence sur le bien-être général de l'être humain et donc aussi sur la santé physique et mentale. En revanche, il y a aussi les tâches familiales et les activités domestiques. Bien que les problèmes de conciliation entre vie professionnelle et familiale concernent tous les parents qui travaillent, ces mesures de conciliation sont pour la plupart revendiquées par les femmes. Ce sont elles aussi qui aujourd'hui encore assument une grande partie des tâches liées aux soins des enfants, aux travaux ménagers et aux soins de membres de la famille malades.

Le graphique suivant montre la distribution des critères qui influent sur l'équilibre vie professionnelle-vie privée (en %) selon le niveau de stress (« niveau de stress élevé » ou « niveau de stress bas ») :

Graphique 3 : Présence de critères liés à l'équilibre vie professionnelle/vie privée parmi les personnes manifestant un niveau de stress élevé et ceux montrant un niveau de stress bas



Des conditions de travail telles que les heures supplémentaires non payées, ou la demande de disponibilité en dehors du travail (par téléphone, courriel ou téléphone intelligent) compliquent considérablement la conciliation du travail et de la vie privée. On les retrouve plus fréquemment chez les travailleurs qui se plaignent d'un niveau élevé de stress (52,6% et 43,6%, respectivement).

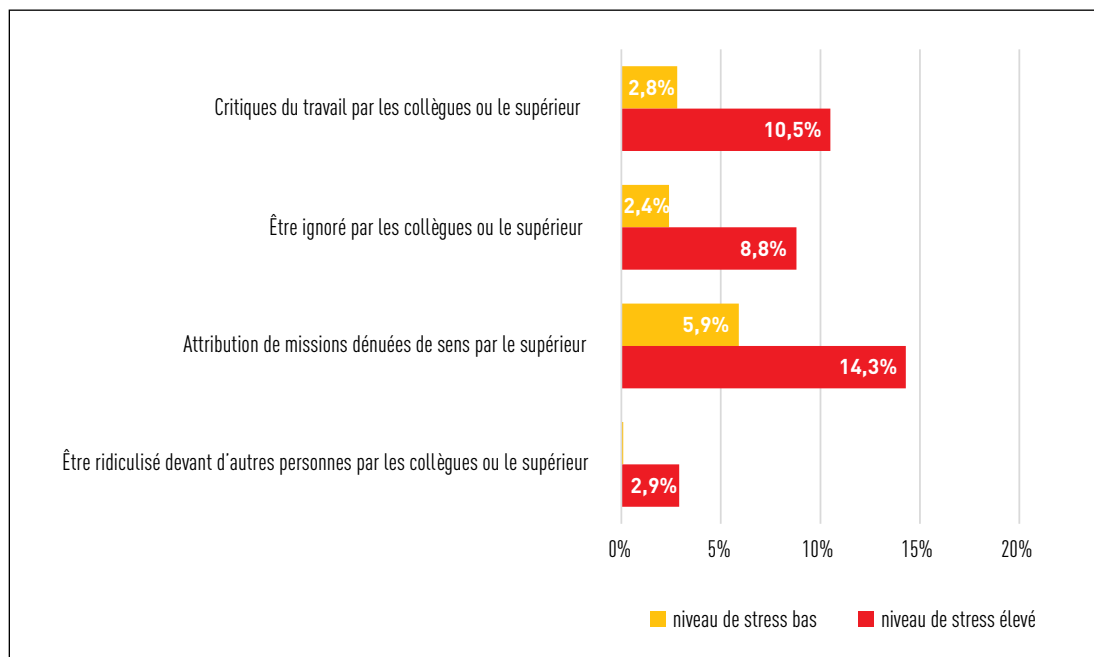
Harcèlement moral et stress

La troisième dimension, qui survient souvent en lien avec un niveau de stress élevé est celle du « harcèlement moral ». Cependant, un simple manque de soutien ou de reconnaissance par des collègues ou des supérieurs n'est pas suffisant.

Ici, il s'agit d'agissements fautifs, répétés et délibérés des collègues ou des supérieurs, qui ont pour objet ou pour effet de nuire à la personne en question.

Dans l'enquête du Qow-Index l'avis des salariés est sollicité par rapport à 4 types de situations, qui sont attribuées au harcèlement moral si elles surviennent « souvent » ou « (presque) toujours » au travail. Nous voyons donc que ces situations sont plus souvent signalées par des travailleurs hautement stressés, que par les autres :

Graphique 4 : Exposition à des comportements de harcèlement : Part des réponses « (presque) toujours » / « souvent », selon le niveau de stress



On constate ainsi que les situations de harcèlement moral sont environ trois fois plus fréquentes chez les personnes qui souffrent de stress élevé au travail.

Conditions de travail positives

Contrairement aux dimensions « charges mentales », « conflits vie professionnelle-vie privée » et « harcèlement moral », il y a des dimensions au travail qui sont plutôt liées à un niveau bas de stress. Les conclusions du Qow-Index suggèrent que « respect » (respect des droits des travailleurs ; respect par le supérieur), « participation » (prise en compte de l'avis du salarié en cas de changements), « formation et promotion » (possibilités de se qualifier dans l'entreprise), « satisfaction avec le revenu », « Feedback » (retour sur le travail par les collègues ou les supérieurs) et « autonomie » (liberté de décision relative à l'organisation du travail et du temps de travail) sont particulièrement efficaces comme ressources dans la gestion du stress.

Perspectives et problématiques

Vu ces résultats, les défis ergonomiques pour une économie, comme celle du Luxembourg, principalement basée sur les services et le travail intellectuel sont particulièrement évidents. En effet, les exigences en matière de charges mentales et de flexibilité sont ici particulièrement élevées. Ce fait est renforcé par la numérisation qui apporte d'autres défis, notamment la porosité entre temps de travail et temps de loisir ainsi que la porosité entre le lieu de travail et celui des loisirs.

En outre, la question doit être posée sur les critères de l'évaluation de la pénibilité du travail. Souvent, seules les activités physiques sont prises en compte. De nombreuses études scientifiques montrent toutefois que les charges de nature psychique ont une incidence au moins aussi forte sur la santé des salariés que les charges physiques.

De plus, cette charge de travail mentale complique l'intégration de certains groupes de personnes sur le marché du travail : par exemple, les travailleurs peu qualifiés ou les travailleurs âgés.

Enfin les conséquences à long terme du stress (par exemple, épuisement, hypertension artérielle ou dépression) génèrent aussi des coûts à long terme pour le système de santé et les entreprises, à travers l'incidence qu'il a sur la capacité de travail des salariés. En effet, le congé de maladie en raison de dépressions et d'autres maladies liées au stress augmente constamment depuis des années selon les statistiques de la sécurité sociale de l'Allemagne et du Luxembourg. En outre, s'y ajoute l'impact négatif du présentisme (aller au travail, bien que l'on soit malade) sur la productivité au travail.

Agir dans son milieu de travail

« Quand quelqu'un est attaqué, isolé, soyons lucide et honnête, nous ne bougeons pas. C'est la faillite des collectifs de travail qui entraîne l'aggravation de la souffrance. Travailler, c'est travailler ensemble. Et un collectif qui va vous dire, allez va prendre un café, tu es fatigué, qui va vous soutenir vis-à-vis d'un chef... ça devient rare. Dans la plupart des cas, effectivement, la mise au ban de quelqu'un peut être organisée facilement. S'il y a un mot à dire, c'est « revenons à la solidarité », car c'est ce qui va sauver les collègues en difficulté, c'est ce qui va nous sauver lorsque nous serons en difficulté. »

Marie PEZÉ*

* Psychanalyste et docteur en psychologie. Initiatrice de la première consultation en France « Souffrance au travail »

2.1. LES CAS D'ENTREPRISES COMMENTÉS

Pour mieux situer le problème qui peut se poser en termes de risques psychosociaux, nous avons choisi de vous présenter plusieurs cas qui mettent en scène des situations où des salariés ont été exposés à des risques psychosociaux. Chaque cas est commenté et présente les principales actions syndicales mises en place pour tenter de résoudre ces problèmes.

a. Cas 1 de harcèlement moral au travail

Céline, employée au sein d'une banque

Le délégué à la sécurité et à la santé d'une banque est saisi d'une plainte émise par une employée. Voici comment celui-ci a réagi face à cette plainte et les actions qu'il a décidées de mettre en place, en accord avec sa délégation du personnel.

Quelques éléments de compréhension sur la « plaignante »

La plainte émane d'une jeune femme, Céline, âgée de 35 ans au moment des faits.

Céline est diplômée en gestion et travaille au sein de cette banque depuis déjà 10 ans. D'abord embauchée en tant qu'employée, elle a su gravir les échelons et occupe un emploi de chargée de direction au moment des faits.

Sur le plan personnel, elle est maman d'un enfant dont elle assure entièrement la garde. Elle habite dans le nord du pays et travaille au siège de sa banque, situé à Luxembourg-ville.

Son contrat de travail est un contrat à durée indéterminée (CDI), sur la base d'un plein temps. Elle a négocié par ailleurs avec son chef la possibilité de poser une partie de ses jours de congés les jeudis après-midi, ce qui lui permet de se consacrer à la garde de son fils, alors âgé de 4 ans.

Cet arrangement est fondamental pour elle puisqu'il lui permet d'assurer un équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle. Unique salaire dans le cadre d'une famille monoparentale, elle n'aurait pas les moyens d'assumer financièrement une garde d'enfant supplémentaire.

Au niveau professionnel, elle fait partie des employées qualifiées de la banque et assure un travail auprès des grands comptes, auquel s'ajoute des tâches complémentaires, comme la tenue de tableaux de bord et de statistiques.

Elle excelle dans ce domaine car elle aime exécuter des travaux complexes, en rapport avec les compétences qu'elle possède en gestion. Elle travaille en équipe, avec 3 autres personnes.

Céline est décrite par son supérieur hiérarchique et ses collègues comme une employée compétente, aimable, disponible. Sans aucun antécédent de problème relationnel.

Éléments déclencheurs

Le problème survient au moment de la venue d'un nouveau chef de service. Une responsable de service, d'une quarantaine d'années, qui souhaite d'emblée imposer de nouvelles méthodes de travail à l'ensemble de l'équipe.

Description de la situation

La nouvelle chef de service change totalement le contenu du travail de Céline et sous prétexte de réorganisation lui confie des tâches subalternes. La partie gestion qu'elle aimait tant réaliser est confiée à une autre personne, récemment embauchée dans le service, avec qui la nouvelle chef de service travaillait auparavant.

La nouvelle chef de service critique sans cesse son travail, lui donne des ordres contradictoires, elle subit des brimades. Ses 3 autres collègues avec qui elle entretenait d'excellentes relations et à qui elle pouvait se confier, sont transférées dans un autre service, et elle se retrouve isolée.

S'en suit un climat de travail dégradé : très rapidement, la nouvelle chef de service souhaite revenir sur l'accord qu'elle a passé dans le cadre de l'aménagement de son temps de travail. Celui-ci étant formel et non contractuel, il est facile pour elle de lui imposer de nouveaux horaires sous prétexte que le jeudi après-midi est la seule demi-journée de la semaine où elle peut organiser une réunion de service avec l'ensemble de l'équipe.

Céline tient, elle ne parle à personne de ses problèmes, de peur que la situation n'empire. Elle a besoin de son emploi et elle tient beaucoup à son jeudi après-midi. Lui serait-il possible de retrouver des conditions similaires auprès d'un nouvel employeur ?

Mais les brimades incessantes continuent. Elle commence à perdre confiance en elle, doute de ses capacités, fait de plus en plus d'erreurs.



Rôle et intervention du délégué à la sécurité et à la santé dans ce problème

Puis arrive l'heure de l'évaluation individuelle. Le rapport qui est fait sur elle est très sévère. Il remet en cause ses compétences et son efficacité au travail à un tel point qu'il risque de compromettre sa carrière professionnelle.

Céline finit par tomber en dépression. S'en suivent des arrêts maladies successifs et une perte d'estime d'elle-même. Au bout du rouleau, elle décide finalement de confier son problème au délégué à la sécurité et à la santé.

> Étape 1 : Le délégué à la sécurité reçoit le plaignant dans le cadre d'un entretien privé

Il écoute sa plainte et décide, avec son accord, d'interpeller dans un premier temps la directrice des ressources humaines pour lui exposer la situation et tenter une médiation.

QUELQUES CONSEILS SUR L'ENTRETIEN



Il arrive très souvent qu'un salarié interpelle un délégué simplement pour raconter son histoire. Il a besoin d'être entendu sur sa souffrance. Il n'est pas pour autant prêt à franchir le pas et à solliciter un appui de la délégation dans le cadre d'une action syndicale, car dans la plupart des cas, il pense que si la situation éclate au grand jour, il s'exposerait à de gros problèmes au niveau de son travail qui pourrait aller jusqu'à son licenciement.

Or, si le délégué suspecte un problème de harcèlement, il doit informer le plaignant qu'il s'agit d'un processus de destruction et qu'une fois pris dans cet engrenage, il ne pourra pas s'en sortir sans une aide extérieure.

Le rappel de la confidentialité est absolument indispensable, dès le début de l'entretien.

Il faut toutefois être clair avec le salarié : aucune action n'est possible sans son accord.

Si le conflit est avéré, l'histoire se termine dans la plupart des cas, par une rupture du contrat de travail (licenciement, démission, maladie, invalidité, etc.) ou par un changement de service. Alors que parfois, un simple rappel à l'ordre peut conduire à un dénouement positif pour le salarié. Mais une condition est indispensable à cette action : il faut que le conflit ne soit pas trop dégradé et que le lien de confiance entre les protagonistes ne soit pas brisé. D'où l'utilité d'intervenir rapidement et d'engager une action avec l'appui de la délégation syndicale.

Si le salarié accepte d'être accompagné dans ses démarches par la délégation du personnel, il faut évaluer le degré de gravité du problème et identifier les actions possibles, en fonction du contexte, des marges de manœuvres et tenir compte des souhaits du salarié quant à l'aboutissement de sa situation personnelle.

> Étape 2 : Envoi d'une plainte écrite à la direction des ressources humaines

Le délégué à la sécurité et à la santé décide, avec l'accord de Céline et l'appui de la délégation du personnel, d'envoyer une plainte écrite à la direction des ressources humaines.

La plainte écrite reste sans suite, le climat continue de se dégrader. À présent, elle se sent épiée, ses affaires sont fouillées, on lui confie des travaux dénués de sens.

Céline multiplie les arrêts de travail, la situation ne peut plus perdurer.

> Étape 3 : Prise de contact avec le médecin du travail

La première tentative de conciliation ayant échoué, le délégué à la sécurité et à la santé décide, avec l'accord de l'employée, de prendre contact avec la médecine du travail. Aussitôt alerté, le médecin du travail reçoit l'employée et constate un état de santé dégradé, en lien avec les conditions de travail.

Le médecin du travail a demandé à l'employeur un changement de poste. Ce qui a été réalisé.

Dénouement

- > *Après négociation avec la direction, Céline a été déplacée dans un autre service, avec la possibilité de poser un certain nombre de congés, les « jeudis après-midi » pour s'occuper de la garde de son enfant.*
- > *L'évaluation individuelle n'a pas été conservée dans le dossier personnel de Céline.*

Difficultés auxquelles s'est trouvé confronté le délégué à la sécurité et à la santé

Aucune sanction n'a été prise vis-à-vis de la nouvelle chef de service, bien que d'autres cas de souffrance aient été constatés sur d'autres employés du service, et que le taux d'absence (turn-over et maladies) soit anormalement élevé dans ce service.

Prouver que ces pratiques relèvent ou peuvent relever de faits de harcèlement moral est souvent très difficile à faire admettre et demande le montage d'un dossier complexe.





QUELS SONT LES PREMIERS ÉLÉMENTS À METTRE EN PLACE POUR UN SALARIÉ EN SOUFFRANCE ?¹

1. Faire un historique de la situation

Faire un historique de la situation: date d'entrée dans l'entreprise, puis décrire les moments où la situation a commencé à se dégrader, avec les dates et les faits qui se sont produits, les éventuels témoins, personnes présentes.

Cela permet de mettre le problème à distance, sur le papier, et en même temps, de commencer à construire une défense devant les tribunaux compétents, si besoin est.

2. Sollicitation du médecin du travail, suite à la demande du salarié

C'est un droit du salarié. Le médecin a une obligation de confidentialité avec le secret médical, mais en même temps, s'il est avisé, il pourra faire état de problèmes dans l'entreprise sans nommer pour autant les personnes concernées, orienter médicalement, conseiller éventuellement une consultation spécialisée sur la souffrance au travail.

3. Si le caractère confidentiel est levé (accord du salarié), la délégation et le syndicat peuvent intervenir auprès de l'employeur

La délégation et le syndicat interviennent d'une manière générale lorsqu'il y a risque de licenciement abusif, et/ou en cas de harcèlement moral ou autre problème d'ordre psychosocial. L'idéal est d'obtenir le témoignage d'autres salariés et d'avoir constitué un dossier sur le déroulement des faits.

Les motifs évoqués le plus souvent sont liés à la non-exécution de bonne foi du contrat de travail, à savoir, le recours à l'article 1134 du Code civil qui implique que la victime parvienne à prouver :

- les faits de harcèlement (avec des faits précis, et des dates) ;
- le fait que l'employeur ait été au courant de ces agissements fautifs et qu'il n'ait rien entrepris pour y remédier ;
- la relation causale entre le harcèlement et le dommage subi.

Le syndicat peut envoyer un courrier, adressé à l'employeur sous forme d'une lettre recommandée avec copie à la médecine du travail et si besoin est à l'Inspection du travail et des mines (ITM), avec le rappel des faits, leur gravité et les incidences sur la santé et ou sur le climat de travail.

Le syndicat peut également faire référence à l'accord interprofessionnel de 2009 sur la violence au travail, pour les entreprises qui font partie d'un secteur où cet accord s'applique.

4. Orienter sur des consultations sur la souffrance au travail

Le délégué peut repérer chez la personne qu'il reçoit en entretien des signes de souffrance (pleurs, état de choc, confusion). Une personne en souffrance a besoin de faire état auprès de médecins, psychologues, de la situation qu'il rencontre. La victime n'a pas toujours conscience de son état. En cas de souffrance mentale, il est important que le délégué à la sécurité oriente le salarié vers des services spécialisés qui sauront mieux traiter cet aspect de la situation, complémentairement aux actions juridiques ou syndicales entreprises par ailleurs : médecin du travail, services de consultation sur la souffrance au travail.

Suivi :
Qu'est devenue
Céline ?

La jeune femme a changé de service. Elle est toujours présente dans l'entreprise. Mais cet épisode professionnel a été très déstabilisant pour elle et elle en garde des conséquences sur le plan de sa santé. Sur le plan professionnel, elle n'a plus jamais progressé dans sa carrière.

Regard porté
sur les faits

La chef de service exerce-t-elle des pressions dans le but de faire craquer Céline, sous forme de critiques injustifiées, isolement, déqualification, utilisation de moyens détournés pour la contraindre à revenir sur des arrangements de temps de travail préalablement négociés de manière individuelle ? Ou bien, est-ce Céline qui n'arrive pas à s'adapter à une nouvelle situation de travail avec de nouvelles règles du jeu ? Ce sont les questions que doit se poser le délégué à la sécurité et à la santé, s'il souhaite qualifier la situation. Il doit être neutre et ne pas porter de jugement. Il doit prendre en compte les aspects de souffrance du plaignant et peut faire, si besoin est, une enquête de son côté pour présumer d'un cas de harcèlement.

Les faits, tels qu'ils sont présentés, posent naturellement question car ils peuvent relever de pratiques utilisées lors d'un harcèlement moral. Il faut toutefois être prudent car il s'agit d'une accusation grave, qui ne peut pas être lancée sans qu'un dossier complet et précis soit élaboré.

QUESTIONS À SE POSER EN CAS DE SUSPICION D'UN HARCÈLEMENT



Le délégué doit chercher à définir si les faits relatés relèvent d'une ou plusieurs infractions vis-à-vis du contrat de travail ou de la mission ou bien s'il s'agit d'un salarié en conflit personnel avec sa hiérarchie.

Voici les questions qu'il est utile de se poser pour avancer sur une hypothèse de harcèlement moral :

- Ces agissements vous paraissent-ils conformes à ce qui se passe ordinairement dans le milieu de travail ?
- S'agit-il de faits répétés, et ceci durant quelle période ?
- Les agissements ont-ils produit une dégradation de la santé du salarié, ou/et une dégradation du climat de travail, des conditions de travail, voire, compromettent-ils l'avenir professionnel du salarié ?
- Les agissements portent-ils atteinte aux droits du salarié ou à sa dignité ?

**Regard porté sur
l'action de
la délégation**

Cette situation, qui au départ pouvait s'apparenter à un conflit interindividuel, a été débattue au sein de la délégation. Il est apparu, après discussion avec les autres délégués syndicaux, que d'autres plaintes avaient été déposées pour des situations similaires.

Sur la base de ces informations, le délégué à la sécurité et à la santé et le délégué à l'égalité, en accord avec la délégation du personnel, ont décidé de travailler sur un projet de procédure interne en matière de gestion des actes de harcèlement.

Le projet a pour objet de définir entre autre les mesures de prévention et de permettre à des salariés en souffrance de déposer un dossier de plainte auprès d'une commission paritaire, composée de membres de la direction, de représentants de salariés et d'experts en matière de risques psychosociaux.

La procédure est en cours de négociation et pourrait être introduite dans le cadre du règlement intérieur de la banque.

Par ailleurs, la délégation réfléchit sur la création d'une crèche interne, ce qui répond à un vrai besoin du personnel. Ce thème sera porté dans le cadre du catalogue de revendications.





PRÉCONISATIONS DE L'ACCORD INTERPROFESSIONNEL SIGNÉ EN 2009 SUR LE HARCÈLEMENT ET LA VIOLENCE AU TRAVAIL EN MATIÈRE DE GESTION DES PLAINTES POUR HARCÈLEMENT MORAL

L'accord interprofessionnel 2009 sur le harcèlement et la violence au travail prévoit que l'employeur doit mettre en place une procédure écrite en matière de harcèlement moral.

La procédure de gestion à mettre en place par l'employeur pourra être fixée soit au niveau de l'entreprise (p. ex. au sein du règlement d'ordre intérieur), soit au niveau sectoriel.

Si elle est fixée par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre cette procédure, à moins qu'elle ne dispose d'une procédure propre équivalente aux dispositions de l'accord.

La procédure écrite à mettre en place par l'employeur doit couvrir les mesures suivantes :

- l'indication qu'aucune forme de harcèlement ou de violence n'est tolérée au sein de l'entreprise et qu'il est de la responsabilité de chacun que ce principe soit respecté ;
- des mesures de prévention en matière de harcèlement moral ;
- une procédure de gestion des actes de harcèlement et de violence ;
- la détermination transparente des sanctions disciplinaires contre les auteurs du harcèlement ;
- la protection de la victime et des témoins du harcèlement ou de la violence.

Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

L'idéal, pour la délégation, est de se mettre d'accord avec la direction pour établir en interne une procédure claire, destinée à recevoir et à enquêter sur les plaintes.

Veiller à ce que les plaintes soient traitées conformément à cette procédure est un gage de réussite de la prévention. La solution doit être trouvée en toute priorité au sein de l'entreprise, pour éviter la voie traumatisante et incertaine de la procédure judiciaire.

Si la victime de harcèlement moral ne peut faire cesser les agissements, elle doit pouvoir choisir une procédure informelle de traitement de sa plainte, toujours préférable, ou une procédure formelle en vue d'obtenir un jugement et des réparations si elle pense que les faits sont suffisamment graves et étayés.

Dans la procédure informelle, elle peut s'adresser :

- directement au harceleur présumé, avec le soutien d'un collègue ou d'un représentant du personnel ou un délégué syndical, en l'informant que son comportement est violent et qu'il doit cesser (mise en place d'une procédure de médiation en accord entre les deux parties) ;
- indirectement, avec les mêmes soutiens, au supérieur hiérarchique du harceleur, à la direction des ressources humaines ou au médecin du travail, qui mèneront leur enquête, qui informeront le harceleur présumé de cette plainte et l'enjoindront à modifier son comportement éventuellement délictueux.

L'inspecteur du travail peut intervenir en cas de conflit, et sur des demandes d'intervention par écrit des victimes de harcèlement.

b. Cas de violence au travail

José, coffreur dans une entreprise du bâtiment

Étude d'un cas de violence sur le lieu de travail avec plainte expressément déposée par le plaignant auprès de la délégation du personnel. Celui-ci occupe un mandat de délégué auprès de la délégation du personnel. Thomas, délégué à la sécurité et à la santé au sein de cette entreprise, va s'impliquer plus particulièrement dans la défense de ce cas.

Quelques éléments de compréhension sur le « plaignant »

José est un jeune salarié de 26 ans, présent depuis 5 ans dans l'entreprise. Il occupe un mandat de délégué depuis 2 ans.

Embauché tout d'abord comme manœuvre, il a suivi avec succès une formation qualifiante de coffreur dans un centre de formation du bâtiment. Lorsqu'il revient de formation, malgré les promesses d'évolution de carrière qui lui avaient été faites au moment de son départ, il retrouve son poste de manœuvre.

La formation de coffreur n'est pas mise à profit, faute de poste disponible, lui dit-on.

Au moment des faits, José est chargé, avec 2 autres personnes de l'équipe, de décharger des palettes et autres matériels provenant de la grue et d'effectuer le rangement et le nettoyage du chantier.

Éléments déclencheurs

José commence à avoir des problèmes avec son chef d'équipe, dès son retour de formation.



Description de la situation

José reçoit quotidiennement des ordres de la part d'un chef d'équipe qui, selon lui, sont donnés de manière particulièrement agressive. Son statut de délégué est prétexte à toutes sortes d'insultes et d'insinuations. Il est traité de fainéant, de bon à rien, et bien d'autres insultes. Ceci est son lot quotidien. José se sent la cible de moqueries répétitives, son casier est régulièrement forcé, ses affaires personnelles volées ou dégradées. Ces deux autres collègues ne sont pas épargnés par les mouvements d'humeur du chef mais José semble faire l'objet d'une maltraitance toute particulière et en l'occurrence d'attaques et de brimades dans le but de tourner en ridicule la formation qu'il a réalisée. Il se sent humilié, dégradé.

José serre les poings, encaisse les coups. Il envisage de démissionner, puis tombe en dépression, et finit par déposer des arrêts maladie répétitifs.

À son retour d'une reprise de travail, José est accusé d'avoir volé du matériel de chantier. Cette fois-ci, il ne supporte plus l'injure et le fait comprendre à son chef d'équipe. S'en suit une altercation entre les deux hommes qui en arrive aux mains.

Une convocation est faite chez le chef de chantier. Celui-ci ne veut rien entendre de la situation. Les deux hommes doivent régler le problème entre eux.

José décide de ne pas en rester là et de porter plainte pour harcèlement auprès de la délégation.

Rôle et intervention du délégué à la sécurité et à la santé dans ce problème

> Étape 1 : Le délégué à la sécurité et à la santé le reçoit dans le cadre d'un entretien privé

Dans l'immédiat, José est entendu par Thomas, le délégué à la sécurité et à la santé, qui informe immédiatement la délégation du personnel de ce problème. Ceux-ci décident de ne pas s'en tenir là et avec l'accord de José, décident d'en informer la direction.

Une réunion est provoquée avec la direction qui a souhaité confronter les versions des protagonistes.

> Étape 2 : La délégation a pris rendez-vous avec son syndicat

La délégation a pris rendez-vous avec son syndicat. La situation est grave. Elle l'est d'autant plus que la direction essaie de minimiser les faits. Selon ses dires, il s'agirait d'un simple acte isolé dans un milieu « viril ». La direction semble vouloir ignorer les conséquences que cette altercation a produites sur José, sans opérer de changement de poste.

Le syndicat a rédigé un courrier rappelant les faits et les méthodes de management du chef d'équipe, en faisant référence à l'accord interprofessionnel contre le harcèlement, signé en 2009 par les partenaires sociaux au Luxembourg.



EXEMPLE DE COURRIER TRANSMIS PAR LE SYNDICAT À L'EMPLOYEUR

SYNDICAT

EMPLOYEUR

Luxembourg, le

Objet : dépôt de plainte pour violence sur le lieu de travail

Madame, Monsieur,

Notre syndicat a été informé d'une plainte déposée par la délégation du personnel, concernant M. XXXX, sur la base des faits suivants :

M. XXXX, subit en effet, et ceci depuis plusieurs mois, de la part de _____ [Indiquez le nom de la personne qui harcèle], des agissements répétés qui ont pour effet une dégradation de ses conditions de travail et des répercussions sur sa santé. [Préciser les faits et agissements et la durée, les arrêts maladie liés à ces problèmes].

Votre devoir, en tant qu'employeur, est de prendre toutes les dispositions nécessaires afin de prévenir des agissements de harcèlement moral au sein de votre entreprise ; il vous est également autorisé de sanctionner les salariés ayant procédé à de tels agissements. (réf. : accord interprofessionnel 2009 sur la violence au travail)

Par conséquent, le syndicat vous demande de bien vouloir prendre les mesures adéquates afin de mettre un terme à cette situation.

À défaut, nous serions dans l'obligation de saisir les juridictions compétentes afin de faire valoir les droits de M. XXXX.

Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'assurance de nos salutations distinguées.

Dénouement | *José est maintenu dans l'entreprise mais déplacé dans une autre équipe de travail. Il s'est vu supprimer sa prime de chantier pour le mois en cours.*

Difficultés auxquelles s'est trouvé confronté le délégué à la sécurité et à la santé | *Malgré la gravité des faits, le chef d'équipe n'a pas eu de sanctions ou d'avertissements.*

Suivi : Qu'est devenu José ? | *José a travaillé encore quelques mois dans l'entreprise puis l'a quittée. Il occupe actuellement un emploi de coffreur en bâtiment dans une autre entreprise.*

Regard porté sur les faits | *La principale difficulté dans ce cas repose sur la confrontation de la parole de l'un contre l'autre. Et sans témoin, chacun peut se renvoyer la faute, et le comportement abusif, de surcroît lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique, est rarement sanctionné.*

Aboutissement de l'action syndicale | *Le fait qu'un accord interprofessionnel ait été conclu en 2009 par les partenaires sociaux sur la violence au travail et en l'occurrence, sur le harcèlement moral dans les entreprises a permis de faire un rappel à la règle. La direction a accepté un changement de chantier immédiat, de crainte d'avoir à gérer des représailles.*

QUELLES SONT LES PRINCIPALES CAUSES DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

- mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur l'avenir ;
- affaiblissement des collectifs (éclatement des statuts, etc.) ;
- évolutions fortes des métiers modifiant les repères professionnels et perte des identités professionnelles ;
- augmentation des contraintes gestionnaires ;
- individualisation des modes de management et de gestion des compétences ;
- intensification du travail ;
- diminution des temps de coopération formels ou informels ;
- mise en responsabilité des salariés plus importante ;
- développement à outrance de la polyvalence ;
- externalisation de nombreux services de l'entreprise ;
- évolutions technologiques et organisationnelles favorisant l'isolement ;





Quelles sont les conséquences de l'existence de risques psychosociaux dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise ?

Conséquences psychologiques :

- surinvestissement, puis burnout ;
- agressivité relationnelle, irritabilité ;
- difficultés de concentration, erreurs, oublis ;
- dévalorisation de soi, angoisse, anxiété, dépression pouvant conduire au suicide ;
- troubles de l'humeur ;
- alcoolisme, toxicomanie, addiction aux jeux ;
- décompensation psychologique de la personnalité.

Conséquences physiques :

- apparition d'une pathologie psychosomatique (cardiaque, neurologique, digestive, dermatologique, etc.) ;
- apparition de maladies telles que des troubles musculosquelettiques (TMS) ;
- troubles du sommeil, fatigue, maux de tête, douleurs, troubles digestifs, obésité ;
- décompensation physique d'une pathologie latente pré-existante (eczéma, psoriasis, hypertension artérielle, infarctus, allergies respiratoires ou cutanées, troubles neurologiques, etc.).
- troubles anxio-dépressifs et suicide ou tentative de suicide.

Conséquences sociales :

Pour l'entreprise :

- démobilitation professionnelle ;
- absences réitérées ;
- retard dans les plannings prévisionnels ;
- perte de qualité des réalisations ;
- augmentation des AT (accidents de travail) et des MP (maladies professionnelles) ;
- conflits au sein de l'entreprise ;
- dégradation de l'outil de travail.

Pour la famille :

- désinsertion familiale ;
- maltraitance du conjoint et/ou des enfants ;
- divorce.

Pour la vie sociale :

- désinsertion sociale ;
- violences urbaines.



Quelles sont les situations qui doivent alerter le délégué à la sécurité et à la santé en matière de risques psychosociaux et quels sont les indicateurs de souffrance dans l'entreprise ?²

- nombre de plaintes déposées et demandes de rendez-vous auprès de l'inspection du travail ou des instances représentatives des salariés ;
- nombre de conflits, voire de grèves ;
- nombre d'actes de malveillance authentifiés ;
- nombre d'arrêts de travail et durée cumulée de ceux-ci ;
- nombre d'accidents du travail et de trajet ;
- nombre de maladies professionnelles et à caractère professionnel ;
- absences réitérées ;
- nombre d'altercations sur le lieu de travail ;
- nombre de mesures disciplinaires ;
- nombre de plaintes pour « harcèlement moral » ;
- nombre d'actes de violence ;
- existence de tentative de suicide ;
- taux de rotation du personnel ;
- départ en maternité / en formation (en %) ;
- départ en préretraite (en %) ;
- demande de mobilité, mutation, changement de service ;
- nombre de postes de travail non pourvus.

c. Cas 2 de harcèlement moral au travail

Albert, intérimaire dans le secteur de l'industrie

Nico, délégué à la sécurité et à la santé dans une entreprise industrielle, est saisi d'une plainte émanant d'un intérimaire Albert, occupant un poste de garde vestiaire au sein d'un atelier de l'usine. Deux témoins viendront renforcer sa défense.

Quelques éléments de compréhension sur le « plaignant »

Albert occupe un poste de « garde vestiaire », dans le cadre d'un contrat intérimaire, au sein d'une grande entreprise industrielle au Luxembourg. Il va peut-être être confirmé dans le cadre d'un CDI. À 53 ans, père de 8 enfants, il a toujours travaillé durement pour subvenir aux besoins de sa famille. Sans qualification, déscolarisé très jeune, il lit et écrit avec beaucoup de difficultés. C'est la raison pour laquelle, il a occupé pendant toute sa carrière des emplois non qualifiés. Pendant plusieurs années, il a été manutentionnaire dans une société industrielle en France. Licencié à la suite de la fermeture de son usine, il y a 5 ans de cela, il occupe des missions précaires.

Garde vestiaire dans cette usine consiste à entretenir les locaux, les douches, toilettes, ainsi que le réfectoire.

Albert est quelqu'un de très apprécié du personnel d'atelier, toujours un sourire, un petit mot gentil pour chacun. Bien qu'intérimaire, il est considéré comme faisant partie du personnel.

Ce service est dirigé par un contremaître qui est responsable de l'environnement, de l'entretien des locaux. C'est son supérieur hiérarchique direct. Il gère également la reconduction des contrats d'intérimaires au sein du service.



**Éléments
déclencheurs**

Les ennuis commencent à partir du moment où le contremaître demande à Albert de réaliser des travaux qui n'ont rien à voir avec sa mission, comme p. ex. laver son véhicule personnel.

**Description
de la situation**

Le contremaître lui ordonne de réaliser beaucoup de travail en dehors de sa mission et le menace continuellement de ne pas renouveler son contrat s'il ne se soumet pas à son autorité.

Albert croule sous le travail, à un tel point qu'il n'arrive plus à effectuer correctement la mission pour laquelle il a été embauché.

L'état des locaux se dégrade au fil du temps. Jusqu'au jour où le délégué syndical reçoit une plainte officielle. L'équipe de l'atelier s'offusque du manque d'entretien des locaux, des douches et des toilettes. L'équipe fait également part de son étonnement car Albert a toujours fait son travail de manière consciencieuse.

Nico est délégué à la sécurité et à la santé. Il a toujours pris son rôle à cœur. Il est reconnu comme quelqu'un de chaleureux et humain. Il occupe son mandat depuis une dizaine d'années. Il connaît parfaitement chaque poste de travail, chaque coin et recoin de l'usine. Il sait parler aux personnes de manière franche et directe et l'équipe syndicale lui demande, pour cela, de régler cette affaire « entre hommes ».

Nico décide de rencontrer Albert et lui fait part du mécontentement de l'équipe. Il lui assure que cette discussion informelle allait rester « entre eux » mais lui rappelle toutefois qu'il doit faire correctement son travail s'il ne veut pas que ce problème remonte un jour ou l'autre aux oreilles de la direction.



Albert se trouve dans une position très inconfortable. Il veut rester dans l'entreprise, il est si proche de se faire embaucher en CDI. Il décide de trouver le contremaître et de lui dire qu'il était dans le collimateur du personnel de l'atelier et que désormais, il allait devoir se consacrer exclusivement à son travail. Mais le contremaître ne l'entend pas ainsi. Un jour, alors qu'il se croit seul avec lui dans le réfectoire, il le menace à nouveau et lui déclare que son contrat se terminera dès la semaine suivante, sans possibilité de renouvellement. Ces déclarations laissent Albert dans le plus grand désarroi.

Jacques et Roland, tous 2 mécaniciens sont présents dans le réfectoire au moment de la discussion et sont témoins de l'agression verbale. Ils sont sidérés par la teneur des propos qu'ils viennent d'entendre. Le contremaître n'est pas leur supérieur hiérarchique direct mais tout de même, sa réputation de « despote » est bien connue de tous à l'usine. Il n'en est pas à son premier coup comme on dit.

Les deux mécaniciens décident d'aller trouver Nico et de lui parler de cette conversation. Nico s'interroge. Les faits sont graves. Il faut convaincre Albert de s'exprimer sur la question auprès de l'ingénieur en chef. Ce dernier finit par accepter l'aide de la délégation.

Rôle et intervention du délégué à la sécurité et à la santé et de la délégation

> Étape 1 : Présentation du cas à la délégation du personnel pour décider des actions à mettre en place

Nico informe aussitôt son président de délégation. Ils prennent ensemble la décision d'aviser l'ingénieur en chef de l'atelier de la situation.

> Étape 2 : Rendez-vous avec l'ingénieur en chef pour citations des faits

Le rendez-vous est pris avec l'ingénieur en chef. C'est un manager intransigeant sur bien des sujets mais il sait se montrer équitable dans ses décisions. Il est tout à la fois craint et apprécié du personnel.

Ce dernier les reçoit et écoute l'histoire avec beaucoup d'attention. Il a l'habitude de travailler avec Nico sur de nombreux sujets et bien que n'étant pas toujours du même avis, il y a entre eux un rapport de confiance et de respect mutuel.

Les faits sont les suivants : un intérimaire est obligé de réaliser, pour le compte personnel d'un supérieur hiérarchique, des travaux qui n'ont rien avoir avec sa mission dans l'entreprise, l'empêchant de surcroît de faire le travail pour lequel il a été engagé et en faisant peser sur lui une menace de rupture de contrat de travail, alors qu'un CDI est envisagé.

Les faits rapportés sont graves et de surcroît, se sont déroulés devant témoins. Il ne peut pas, en tant que chef de la fabrication, classer cet événement sans suite. Il convoque sur le champ le contremaître et lui demande de s'expliquer sur ces agissements, en présence de Nico et des deux témoins.

> Étape 3 : Confrontation avec le protagoniste

Pour officialiser sa démarche, l'ingénieur en chef de l'atelier avise le président de la délégation et le responsable des ressources humaines qu'il a convoqué le contremaître pour des faits graves et leur propose d'assister à l'entretien.

L'entretien se déroule dans le bureau de l'ingénieur en chef de l'atelier.

La confrontation est rude. Le contremaître récuse les faits, tente de se défendre. Les témoignages sont toutefois accablants.

Dénouement

Fort de ses différents témoignages, le chef de fabrication décide de sanctionner le contremaître à la hauteur des faits : une mise à pied de deux semaines. Celui-ci a été démis de ses fonctions d'encadrement et a terminé sa carrière en tant que simple préparateur.

Quant à Albert, il est resté sur le site de production.

Difficultés auxquelles s'est trouvé confronté le délégué à la sécurité et à la santé

La difficulté principale résidait dans le fait de convaincre Albert de porter plainte contre le contremaître. Mais aussi parce que les faits impliquaient un supérieur hiérarchique. Le fait que le collectif soit soudé et que les deux mécaniciens prennent part au conflit en tant que témoins a largement facilité l'issue du problème.

Suivi : Qu'est devenu Albert ?

Albert a été maintenu en tant qu'intérimaire dans un premier temps, puis a fini par être titularisé dans le cadre d'un CDI.

Regard porté sur les faits

Dans ce cas précis, le contremaître a été sanctionné. Les faits étaient graves et les soupçons sur ses méthodes de management pesaient déjà sur lui depuis un certain temps. Si les actes n'étaient pas sanctionnés, ils pouvaient occasionner de graves conflits au sein d'une équipe d'atelier, la solidarité et la justice étant des valeurs fortement respectées dans ce milieu professionnel.

Regard porté sur l'action syndicale

Il s'agit d'une délégation bien structurée. Le délégué à la sécurité et à la santé connaît bien le personnel et a la confiance de la direction. Il s'agit donc d'une entreprise où le dialogue social fonctionne bien. La négociation est rendue possible dans de tels cas parce qu'il y a un espace de discussion possible. Les faits ont été entendus et la décision de sanctionner est irrévocable.

L'ensemble de ces conditions a permis à la délégation de sortir un salarié intérimaire d'une situation dégradée.

Les facteurs de réussite

**un dialogue social constructif + équipe solidaire, avec appui de témoins
= marge de manœuvre possible en matière de négociation et de sortie de conflit.**



Quels sont les facteurs modérateurs de la violence au travail ?³

Certains facteurs pourraient jouer un rôle en termes de diminution des effets de la violence au travail ou de protection contre les effets liés à l'exposition à la violence.

Ces facteurs ont, jusqu'à maintenant, fait l'objet de fort peu d'attention. En s'appuyant, entre autres, sur les recherches sur le stress au travail, on suppose que le soutien social aurait une certaine importance en termes de modération des effets de la violence au travail.

Les stratégies axées sur la recherche de soutien semblent les plus efficaces et soulignent l'importance du soutien au travail. Le déni et la disposition personnelle à l'optimisme influenceraient également la façon dont l'événement est perçu par la victime.

8 facteurs de résistance à la violence au travail sont démontrés :

1. **une bonne constitution physique et mentale ;**
2. **la confiance en soi ;**
3. **la considération de l'entourage ;**
4. **le soutien de l'entourage ;**
5. **des conditions matérielles stables ;**
6. **une marge de manœuvre ;**
7. **la capacité de résoudre ses problèmes ;**
8. **la faculté de « s'orienter » dans la société (exige que l'on connaisse bien la société dans laquelle on vit et la manière dont elle fonctionne).**

L'étude des facteurs de protection liés à l'organisation du travail contre la tension psychique ou nerveuse peut également fournir des indices de facteurs protecteurs ou médiateurs de la violence au travail. Il s'agit de l'autonomie décisionnelle (utilisation et développement d'habiletés, pouvoir décisionnel sur le mode opératoire) et du soutien social au travail (aide et collaboration des collègues, reconnaissance du milieu).

d. Cas de maltraitance managériale

un responsable d'équipe au sein d'une société industrielle et impliquant une équipe d'atelier

Le délégué à la sécurité et à la santé et la délégation sont interpellés pour intervenir dans un cas où un responsable de service sème la terreur dans l'atelier. Ces méthodes de management sont contestées. Les personnes travaillant sous ses ordres sont à bout et demandent à changer de service.

Contexte

Il s'agit d'un service spécialisé en montage mécanique et tuyauterie qui comporte une vingtaine de salariés, tous qualifiés dans différents domaines : électriciens, mécaniciens, tuyauteurs, soudeurs.

Le responsable de ce service est un technicien reconnu pour ses compétences professionnelles, ce sont les raisons qui lui ont valu cette promotion, mais celui-ci fait preuve de graves maladroitness relationnelles vis-à-vis des salariés qui travaillent sous ses ordres. En clair, c'est un « despote ». Imposant et autoritaire, il sème la terreur dans l'atelier, ce qui crée un climat malsain. Il ne peut pas donner une consigne de travail ou communiquer avec les membres de son équipe sans hurler, insulter, menacer. Il met la pression sur les salariés, fait des éruptions intempestives dans l'atelier, critique sans arrêt le travail, envoie des avertissements. Ces comportements rendent les conditions de travail difficiles. Depuis son arrivée dans le service, le nombre d'accidents du travail a augmenté. Les membres de son équipe racontent que les accidents se produisent principalement quand ils sont trop stressés. Ils n'exécutent plus correctement les travaux qui demandent de l'attention et de la concentration, le rythme de travail est trop intense et puis, il y a la fatigue qui les gagne. Leur travail n'est jamais reconnu malgré le professionnalisme dont ils font preuve, et les heures supplémentaires qu'ils ne comptent plus...

Au bout de quelques mois, les arrêts maladie se multiplient, certains demandent à changer de service.

Action syndicale

Deux personnes de l'équipe viennent confier le problème à la délégation et au délégué à la sécurité et à la santé, dans le but de trouver une solution et de faire cesser ce climat délétère.

La délégation, une fois avisée du problème, prend contact avec le chef de service pour obtenir son aide afin de trouver une solution équitable.

Le chef de service, une fois tenu informé du problème grandissant à l'atelier a provoqué une réunion avec le technicien responsable du service, la délégation, le délégué à la sécurité et à la santé, car le problème implique des difficultés en matière de conditions de travail.

À l'issue de la réunion, un accord est passé avec l'ensemble des acteurs : le technicien responsable du service doit s'inscrire dans le cadre d'une formation sur le management d'équipe. Il est également prié de cesser ses agissements agressifs vis-à-vis des membres de son équipe. L'équipe doit pouvoir travailler dans une ambiance sereine.

Après avoir suivi un cycle de formation en management, le responsable d'équipe qui avait fait quelques efforts dans un premier temps, est reparti sur des comportements inadmissibles : cris, hurlements, injures, violence verbale de toute nature, menaces, brimades, tout y passait.

La délégation intervient à nouveau auprès de la direction pour signaler que les personnes de cette équipe refusent catégoriquement de travailler dans de telles conditions et qu'une menace de grève pèse sur ce service, si jamais la direction n'intervenait pas pour faire cesser cette violence. L'équipe de maintenance avait elle aussi rejoint le mouvement des contestataires.

La direction a décidé de déplacer le responsable sur un poste de préparateur technique, jugeant que celui-ci n'avait pas les capacités suffisantes pour diriger une équipe.

Qu'appelle-t-on la maltraitance managériale ? En quoi cette pratique est-elle différente du harcèlement moral ?⁴

Le comportement tyrannique de certains dirigeants plus ou moins caractériels, qui traitent mal leurs employés, les insultent ou leur parlent sans respect et même avec violence, fait penser à des procédés de harcèlement moral.

Cependant, il ne s'agit pas de harcèlement moral, mais de ce que Marie-France Hirigoyen a appelé la maltraitance managériale dans son livre : « Malaise dans le travail, harcèlement moral, démêler le vrai du faux. » Dans le premier chapitre en particulier, elle dénonce différentes situations, y compris la maltraitance managériale, qui ne sont pas à proprement parler du harcèlement moral.

Les procédés de harcèlement moral visent habituellement une personne en particulier, en cherchant à l'atteindre dans sa dignité. Ils sont souvent cachés ou faits à l'insu des autres membres d'une équipe. À l'inverse, la violence de cadres pratiquant ce qu'on appelle la maltraitance managériale est visible de tous et repérable par tous. Tous les salariés sont indifféremment maltraités, tous sont susceptibles de subir des pressions.

Comme le démontre l'exemple précédent, pour sortir d'une situation de maltraitance managériale, il est nécessaire d'envisager **une action collective** au niveau de l'entreprise. Il faut que l'ensemble des personnes concernées par les agissements de ce responsable réagissent le plus tôt possible et s'accordent pour chercher une solution et dénoncer ces comportements.

Facteurs qui ont favorisé une issue positive à ce problème

- L'entreprise disposait d'une délégation organisée dans ses actions syndicales, à savoir, le dossier avait été bien préparé, avec une connaissance du terrain, des enjeux et des personnes et de la conduite à tenir vis-à-vis de la direction (organisation des réunions) : à savoir, respect de la hiérarchie et du protocole quant à la conduite à suivre.
- Le chef de service était à l'écoute, reconnaissant la validité des plaintes, donc l'existence d'un dialogue social constructif a permis de régler la situation.
- L'équipe était solidaire et qualifiée, la violence pratiquée concernait l'ensemble d'une équipe, donc était visible de tous. Ce qui permet d'augmenter les marges de manœuvre en matière de négociation, à la différence d'un harcèlement insidieux, où le doute est permis, où l'on peut opposer la parole de l'un contre l'autre.

e. Cas de surcharge de travail et de stress

Témoignage d'une employée administrative

Témoignage d'une femme de 45 ans, secrétaire de direction dans une grande entreprise du secteur industriel.

Contexte

Alexandra travaille dans une grande entreprise du secteur industriel. Pendant plusieurs années, elle occupe la fonction de secrétaire de direction auprès du président et a pour missions principales le secrétariat, l'établissement des rapports annuels, ainsi que la tenue de son agenda. C'est une employée très appréciée, discrète et consciencieuse.

Ses problèmes surgissent au moment de la restructuration des services. L'entreprise a réalisé des pertes financières. Il faut faire des économies et en l'occurrence, plusieurs postes d'assistantes sont supprimés. Alexandra voit elle aussi sa fonction « évoluer » : elle doit assurer, en plus de sa fonction actuelle auprès du président, des travaux de secrétariat, à titre occasionnel lui dit-on, pour le responsable commercial. Dès le départ, son rôle n'est pas clair et les tâches mal définies. À défaut d'une discussion concertée sur le sujet, le provisoire devient rapidement du définitif et au bout de quelques semaines, elle se retrouve secrétaire à plein temps de deux cadres, très exigeants de surcroît au niveau du travail à réaliser.

Alexandra gère également les appels téléphoniques du directeur commercial, elle est de ce fait sans arrêt interrompue dans ses tâches. Il faut ensuite qu'elle se replonge dans des dossiers qui exigent beaucoup de concentration. Elle perd du temps, a l'impression d'être de moins en moins efficace, malgré un temps de présence qui ne cesse d'augmenter. Tout se passe dans l'urgence, chacun considérant ses dossiers comme prioritaires, sans se soucier de sa capacité à assumer seule toute cette charge de travail. Tout est déposé sur son bureau, avec parfois comme consignes de simples post-it.

Quand le travail n'est pas réalisé en temps et en heure, c'est elle qui est incriminée, car c'est elle qui n'a pas fait son travail.

Elle est sans arrêt tiraillée par l'un ou l'autre des responsables qui vient lui mettre la pression pour qu'elle termine en priorité un travail. Il est question d'embaucher une nouvelle assistante pour l'aider. Celle-ci n'intégrera jamais le service.

Elle est chargée de toutes les tâches, aller acheter les sandwiches quand le président décide au dernier moment de faire une réunion entre midi pour réunir l'équipe, faire les photocopies des dossiers, servir le café.

Le matin, lorsqu'elle part au travail, elle a déjà en tête la liste de tout ce qu'elle doit faire dans la journée. Entre midi, elle ne prend plus de pauses, pour s'avancer. Et le soir, elle quitte le bureau de plus en plus tard, en pensant à tout ce qu'elle n'a pas pu terminer, faute de temps. Elle ne s'accorde aucun répit, commence à se sentir épuisée.



Un jour, le directeur commercial la somme de faire partir un mailing auprès des grands clients et lui transmet l'ensemble du dossier vers midi. Il faut rédiger le courrier, l'imprimer, faire les étiquettes, et mettre le tout sous pli. Cela représente 1.000 courriers. Tout doit être prêt pour 15h00, ce qui correspond à la dernière levée du courrier dans l'entreprise. Il ne cesse d'entrer et de sortir dans son bureau, pour vérifier que tout avance correctement et que son courrier partira bien dans les temps.

La photocopieuse finit par faire un bourrage, elle n'arrive pas à terminer cette tâche, son cœur se met à battre de manière anormalement forte, elle s'écroule.

Il s'agit d'une crise de tachycardie déclenchée par le stress. Le médecin décide alors de l'arrêter pour un repos forcé qui va durer 8 mois.

Comment qualifier cette situation ?

Cette situation⁵ est typique d'un problème de stress : cette salariée est débordée par sa charge de travail.

Le stress professionnel apparaît depuis une dizaine d'années comme l'un des nouveaux risques majeurs auquel les organisations et entreprises vont devoir ou doivent déjà faire face. Il s'agit d'un risque professionnel à double titre : des études scientifiques ont mis en évidence des liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs ou de maladies plus sérieuses.

Quel est le mécanisme et les facteurs à l'origine du stress ?

Les difficultés que rencontrent cette secrétaire ne sont pas créées délibérément pour la faire craquer, elles sont liées à l'organisation et à la charge de travail. Au fait également qu'il n'y a aucune concertation entre les deux responsables ni sur la répartition de sa charge de travail, ni sur les priorités de chacun au regard des impératifs du service, ni sur les moyens nécessaires pour y arriver.

Que faire ?

Les mesures de prévention pourraient porter dans cet exemple sur une meilleure planification de la charge de travail, en tenant compte des priorités de chacun. Cette charge de travail pourrait d'ailleurs faire l'objet, chaque semaine, d'une réunion de travail concertée. Par exemple, confier la gestion des appels téléphoniques à une autre assistante lorsqu'elle doit travailler sur la rédaction de rapports qui demandent beaucoup de concentration.

BURNOUT : prévenir l'épuisement professionnel ⁶

Beaucoup le considèrent comme le mal professionnel de notre siècle. Et pour cause : à l'heure actuelle, les cas de burnout, ou syndrome d'épuisement lié au travail, ne cessent de se multiplier. Un psychologue spécialiste du sujet nous explique comment les reconnaître, et surtout, s'en prémunir. Un syndrome d'épuisement professionnel peut avoir de graves conséquences sur ceux qu'il atteint. Et qu'il est important de savoir reconnaître, pour mieux s'en protéger.

En cause : notre stress chronique

Littéralement, faire un burnout, c'est « brûler de l'intérieur, se consumer ». « C'est une usure à petit feu qui trouve sa source dans le cadre professionnel », explique la psychologue. En cause ? Le stress chronique que nous sommes nombreux à subir au travail. « Contrairement à ce que l'on pense souvent, la première cause d'un burnout n'est pas psychologique, mais physiologique. Il est dû à un stress important et répété.

Le stress est une réaction du corps, qui lui permet de se mettre en alerte le temps d'un danger. Le problème c'est qu'aujourd'hui, l'urgence est devenue un mode de vie. Les gens sont sur le qui-vive 24 heures sur 24. Résultat : leur corps est épuisé. Et cette fatigue de fond va avoir un impact sur leur moral ». Doutes sur ses compétences, ses qualités, dépréciation de soi-même, irritabilité... Très vite, l'épuisement émotionnel vient s'ajouter à l'épuisement physique.

Un processus insidieux

Le burnout « est un processus, et non un état », précise la psychologue. Processus qui peut d'ailleurs avoir différents degrés de gravité. « On n'est pas obligé d'aller jusqu'au fond pour rebondir. Sachant que l'évolution d'un burnout est très lente ».

Mais un jour, on arrive au bout du bout de l'épuisement. « Soudain, j'ai craqué », « il/elle a pétié les plombs », peut-on entendre. Le propre du burnout : bien souvent, la personne qui en est atteinte ne s'en rend pas toute de suite compte. Pas plus que son entourage. « Cette personne va avoir tendance à en faire beaucoup, analyse la psychologue. Elle va penser sans cesse à son travail, se rendre toujours disponible et prendre un rythme effréné sans forcément le réaliser. Ce faisant, elle va perdre contact avec elle-même, s'oublier, et finir par ne plus tenir compte de ses limites ». Jusqu'à un jour, perdre le contrôle.

2.2. QUELLES ACTIONS SYNDICALES LA DÉLÉGATION DU PERSONNEL DOIT-ELLE METTRE EN PLACE FACE À UN PROBLÈME DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

En matière de prévention des risques psychosociaux, la place de la délégation est prédominante. Celle-ci dispose de plusieurs leviers sur lesquels elle doit essayer d'agir :

- > rappeler les obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail ;
- > porter à la connaissance de tous, la thématique des risques psychosociaux ;
- > tenter d'imposer une évaluation des modalités d'exposition aux risques psychosociaux ;
- > faire avancer l'idée que c'est par la transformation du travail et de l'organisation que l'on agira en matière de prévention des risques psychosociaux ;
- > favoriser la participation des salariés à ce processus de transformation (implication des salariés dans l'analyse de leur travail, etc.) ;
- > demander la mise en place d'un comité de pilotage dont la constitution est pluridisciplinaire (direction, représentants des salariés, acteurs de prévention, experts, etc.) ;
- > savoir reconnaître et développer les modalités d'alerte sur les situations de souffrance au travail ;
- > impulser une réflexion pouvant aboutir à une charte sur le respect de la dignité humaine au travail ;
- > demander un positionnement clair de la direction sur cette thématique ;
- > développer (par des formations) une méthodologie d'enquête accident ou presque accident spécifique pour les questions de souffrance au travail.

2.3. QUELS ACTEURS PEUVENT INTERVENIR EN MATIÈRE DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

La délégation peut-elle avoir recours à un expert ?

- > Oui, pour **évaluer la présence et l'ampleur des risques psychosociaux** dans l'entreprise. L'article L.412-2 du Code du travail prévoit que la délégation peut décider de désigner un expert externe lorsqu'elle estime que la matière est déterminante pour l'entreprise ou les salariés. Sauf accord contraire préalable, la prise en charge financière par l'entreprise est limitée à un expert et ne peut dépasser par année sociale et par expert un pourcentage de la masse salariale totale annuelle des salariés, déclarée par l'employeur au Centre commun de la sécurité sociale au cours de l'année précédant la décision sur le mandat, qui reste à déterminer par règlement grand-ducal ⁷.

Le chef d'entreprise doit être informé préalablement sur la nature du mandat ainsi conféré. De même, dans les entreprises disposant d'une délégation du personnel, celle-ci peut décider, à la demande des délégués ou du chef d'entreprise, de confier des questions déterminées à un examen en commun par une organisation professionnelle patronale et un syndicat qui jouit de la représentativité nationale générale ou sectorielle.

- > Oui, dans **le cas d'une situation à risque**, révélée ou non par un accident du travail ou une maladie à caractère professionnel. Mais aussi lors de tout aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité au travail : changements d'horaires, d'organisation, etc.

À titre d'exemple, la délégation peut faire appel à la médecine du travail, qui peut décider en fonction du contexte et du problème à aborder, de solliciter l'intervention d'un ergonome ou d'un psychologue, ou d'un médecin du travail, pour avis ou une intervention auprès de l'employeur.

En cas de danger imminent, la délégation peut faire intervenir l'Inspection du travail et des mines (ITM) ou la médecine du travail ou la division de santé au travail.

En cas de risques psychosociaux en entreprise, quels acteurs le délégué à la sécurité et à la santé, avec l'appui de la délégation du personnel, peut-il solliciter ?

Pour évaluer les risques psychosociaux dans l'entreprise, des services spécialisés sont en train de se développer ou sont déjà opérationnels, comme dans certains services de santé au travail. Dans le choix du prestataire, il est important de s'assurer de la présence des compétences nécessaires (celles d'un(e) psychologue du travail ou d'un(e) ergonome en l'occurrence) pour accompagner une telle démarche complexe.

En cas de danger connu et imminent, le délégué à la sécurité et à la santé, avec l'appui de la délégation du personnel, doit aviser l'employeur qui est le responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés ainsi que le travailleur désigné.

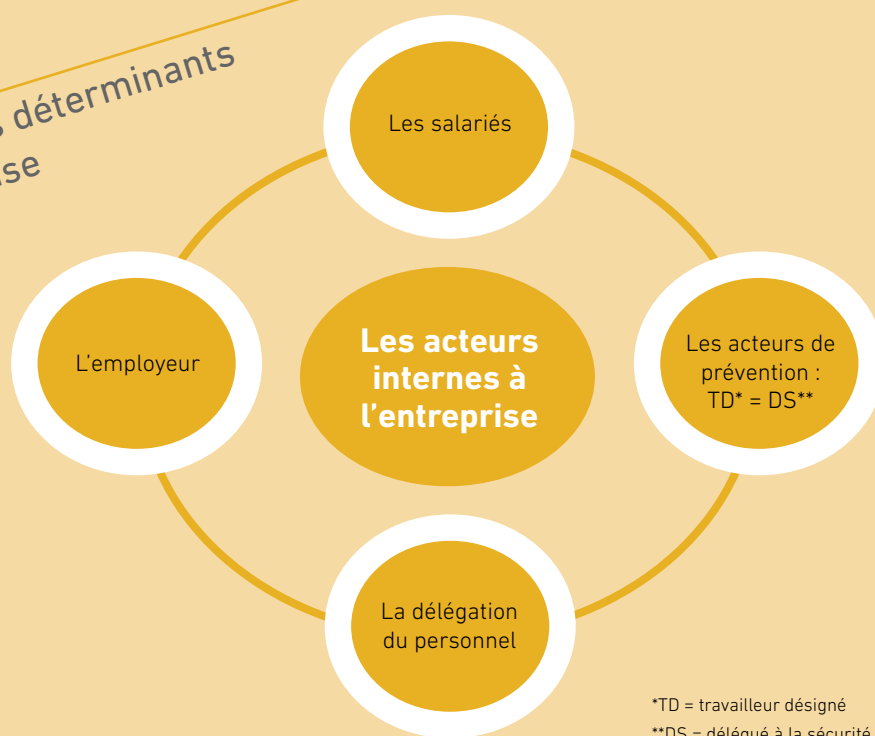
Lorsque l'employeur est avisé des faits, il doit mettre tout en œuvre pour régler le problème. S'il estime que ce problème dépasse ses compétences, il peut faire appel à un intervenant extérieur, comme la médecine du travail, interne ou externe à l'entreprise. Celle-ci a pour rôle de venir en aide aux salariés qui les sollicitent, et peut donner un avis à l'employeur soit sur les dangers physiques ou psychiques qu'elle repère. Si l'avis médical met en avant des problèmes d'ordre psychiques ou physiques, l'employeur devra tenir compte de l'avis de l'expert.

S'il refuse, la délégation devra en informer l'ITM qui a pour rôle d'intervenir auprès de l'employeur pour qu'il mette en œuvre tous les moyens nécessaires pour préserver la santé et la sécurité des salariés.



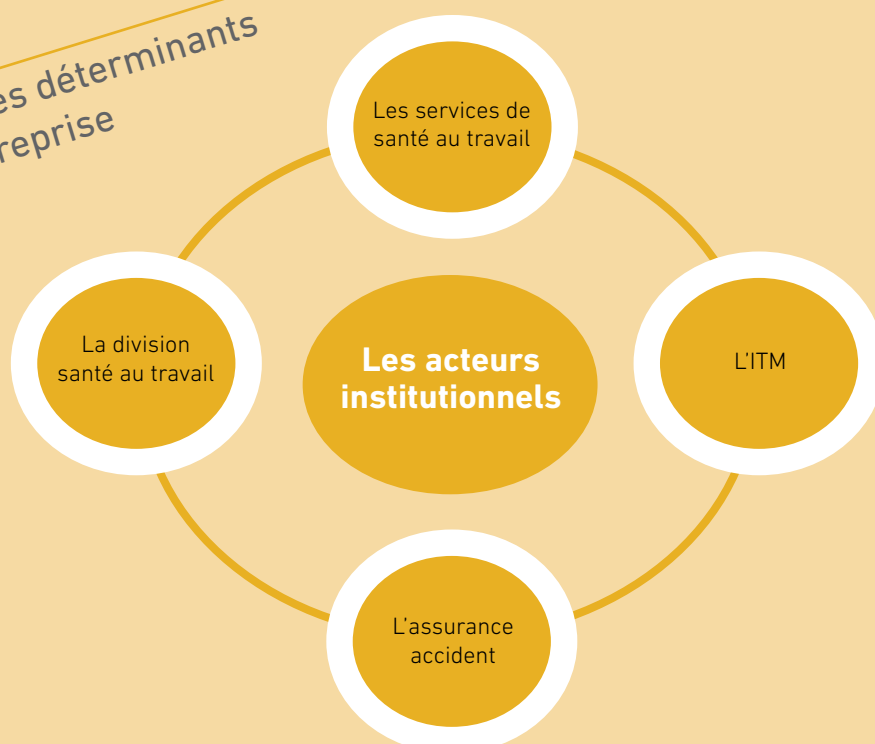
RÔLE ET MISSION DES PRINCIPAUX ACTEURS INTERVENANT EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

les acteurs aux rôles déterminants au sein de l'entreprise



*TD = travailleur désigné
**DS = délégué à la sécurité et à la santé

les acteurs aux rôles déterminants extérieurs de l'entreprise





Les facteurs de réussite dans la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques en matière de santé, de sécurité et de risques psychosociaux

Une enquête ESENER de l'Agence pour la sécurité et la santé au travail a été menée en Europe sur les risques nouveaux et émergents en 2009 et en 2014. Elle interroge des dirigeants, travailleurs, et leurs délégués à la santé et la sécurité sur les risques psychosociaux, et en l'occurrence le stress lié au travail, la violence et le harcèlement. Elle explore également l'implication des salariés dans la gestion de la SST (santé, sécurité au travail) facteur important pour réussir la mise en œuvre des mesures préventives sur le lieu de travail.

Voici les principaux résultats :

- les politiques de SST sont plus fréquentes dans les grandes entreprises et diffèrent selon les pays et la culture en matière de gestion de la SST ;
- les évaluations des risques se rencontrent plus souvent dans des entreprises dotées d'un délégué à la santé ; ainsi que dans les secteurs les plus dangereux ;
- la représentation des salariés est un facteur déterminant pour la considération des questions de SST ;
- la participation de responsables opérationnels est un facteur clé dans la mise en œuvre de bonnes pratiques de SST ;
- les principales préoccupations des entreprises sont les accidents, troubles musculo-squelettiques et stress au travail. La violence, brimades, harcèlement sont cités comme étant des préoccupations majeures ;
- pour gérer les risques psychosociaux, les entreprises proposent des formations et apportent des changements dans l'organisation du travail ;
- le respect des obligations légales et les demandes du personnel sont les principaux facteurs incitant à gérer la SST et les risques psychosociaux ;
- les principaux obstacles à la gestion des risques psychosociaux : le caractère sensible du sujet, le manque de sensibilisation et de ressources ;
- le rôle des partenaires sociaux demeure crucial pour la mise en œuvre de mesures efficaces ;
- l'implication de la direction est considérée comme un facteur clé de réussite de la gestion de la SST.



Exemples de situations qui peuvent altérer le rapport au travail et exposer aux risques psychosociaux⁸

- devoir réaliser des actions contraires à son éthique ;
- devoir atteindre des objectifs paradoxaux (quantité/qualité) ;
- vivre dans l'incertitude de son avenir ;
- ne pas avoir de prise sur l'organisation de son travail ;
- ne pas avoir de prise sur la trajectoire professionnelle ;
- ne pas voir le résultat de son travail reconnu ;
- devoir transgresser les consignes officielles pour réaliser son travail ;
- devoir cacher sa façon de travailler ;
- être confronté à des situations de fortes charges, émotionnelles (décès de patients, misère des usagers) sans moyens pour en parler ;
- vivre dans un climat de tensions sociales permanent ;
- vivre une situation d'exclusion au sein du travail ;
- être sollicité en permanence, sans temps de souffler ;
- voir son métier se transformer en perdant sa qualification ;
- être confronté à la violence du public ;
- vivre des conflits (au sein d'une équipe entre salariés, avec l'encadrement, l'employeur, etc) ;
- être dans une urgence perpétuelle pour produire .../...

2.4. LES PRINCIPAUX PRÉJUGÉS SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX⁹

> « *Un burnout est le fait d'une personne „fragile” ?* »

FAUX

Car nul n'est à l'abri. L'épuisement professionnel touche les hommes comme les femmes, toutes professions confondues. Leur point commun ? « Le plus souvent, ce sont des personnes très engagées dans leur travail, qui aiment leur entreprise, des personnes 'pilier'. Ce sont elles qui subissent le plus les tensions et le stress ». Des individus perfectionnistes, en quête de reconnaissance, dévouées à leur société, etc. qui ne comptent ni leurs heures ni leur énergie et se retrouvent les plus vulnérables face à ce que l'on appelle « la maladie de l'idéalité ».

> « *Il existerait un „bon stress” permettant aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes.* »

Selon des idées répandues, le bon stress permettrait aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes, tandis que le mauvais stress rendrait malade. Il n'y a pourtant scientifiquement ni bon, ni mauvais stress mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. Il faut en revanche différencier « stress aigu » et « stress chronique » qui ont des effets distincts sur la santé.

L'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, changement de poste, situation inattendue, etc.). Quand la situation prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent peu après.

L'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'installe dans la durée : tous les jours au travail, nous avons ainsi l'impression que ce que l'on nous demande dans le cadre professionnel excède nos capacités. Le stress chronique a toujours des effets néfastes pour la santé.

> « *Le stress serait lié à des problèmes familiaux.* »

VRAI ET FAUX

Que cette explication soit vraie ou fausse, elle ne dit rien sur l'existence ou non de problèmes au travail. D'autant que si on admet que les problèmes familiaux débordent sur le travail, la réciproque est vraie aussi : les problèmes au travail peuvent impacter l'équilibre familial.

> « *C'est son caractère, il ne supporte pas la pression.* »

VRAI ET FAUX

Que cette explication soit vraie ou fausse, elle ne dit rien sur la pression subie. En effet, quand p. ex. un salarié toussé au contact d'un produit chimique, on vérifie la dangerosité du produit, on ne se dit pas qu'il a dû prendre froid !

De plus, s'interroger sur les capacités individuelles de résistance au stress est une illusion : nos capacités varient dans le temps, et les exigences du travail varient aussi. Un salarié qui pourrait se révéler en difficulté dans un contexte donné pourrait être une ressource extrêmement importante sur un autre dossier. Ajoutons à cela que « c'est au travail de s'adapter à l'homme et non à l'homme de s'adapter au travail » (*principe de prévention n°4 de l'article L.312-2 du Code du travail*), et la boucle est bouclée !

> « **Le stress, ça fait partie du métier on ne peut rien faire.** »

VRAI ET FAUX

Certains métiers présentent intrinsèquement de fortes contraintes et exigences. Mais on peut agir sur des facteurs de régulation qui en limitent les effets. La complexité du stress, c'est sa pluricausalité. C'est aussi la chance de l'entreprise, de pouvoir agir sur des leviers d'amélioration extrêmement variés.

> « **Il n'y a pas de stress puisque personne ne s'est plaint à moi.** »

FAUX

L'absence de plainte ne permet pas de conclure que le stress n'est pas présent. Le fait qu'aucune plainte ne remonte est parfois le signe qu'il n'est pas possible d'un point de vue organisationnel ou culturel d'alerter sur ses conditions de travail. S'il n'y a pas de dialogue possible sur les difficultés ressenties au travail dans l'entreprise, il n'est pas facile pour un salarié d'avouer une difficulté qu'il pense être le seul à ressentir.

Par ailleurs, en matière de prévention et de coût pour l'entreprise, il est plus rentable d'agir avant qu'une plainte n'émerge.

> « **On s'habitue au stress.** »

FAUX

On ne s'habitue pas au stress : en réalité, plus on l'affronte, plus notre résistance diminue. L'exposition passée à plusieurs situations de crises nous rend plus sensibles aux effets des nouveaux facteurs de stress. Même le plus résistant des boxeurs ne peut encaisser les coups indéfiniment.



Les principaux **recours juridiques**

« Il est plus aisé de contenir et d'exercer un acte de violence qu'un acte de justice. »

Jean le Rond d'ALEMBERT*

* Coauteur avec Diderot de l'encyclopédie 1717-1783

3.1. Le recours juridique au Luxembourg

Selon une campagne menée au Luxembourg en 2011 par le ministère du Travail et de l'Emploi et le ministère de la Santé en collaboration avec l'Inspection du travail et des mines et la direction de la Santé au travail sur les risques psychosociaux causés par le stress au travail :

- > 15% des congés maladies seraient directement liés au stress ;
- > 15% des suicides et 10% des démissions seraient causés par du harcèlement moral.

Actuellement, les risques psychosociaux (RPS) ne sont pas définis juridiquement, ni statistiquement, au Luxembourg mais il existe des recours possibles au niveau légal.

Le site de l'Inspection du travail et des mines (ITM) met en ligne sur son site les informations qui suivent et qui concernent le harcèlement moral et le harcèlement sexuel.

a. Question-réponse autour du harcèlement moral ¹⁰



DÉFINITIONS :

Qu'est-ce qu'on entend par harcèlement moral ou « mobbing » ?

D'après la Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail négociée et signée entre partenaires sociaux, qui a été déclarée d'obligation générale par règlement grand-ducal du 15 décembre 2009, il y a harcèlement moral « lorsqu'une personne relevant de l'entreprise commet envers un travailleur ou un dirigeant des agissements fautifs, répétés et délibérés qui ont pour objet ou pour effet soit :

- de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité ;
- d'altérer ses conditions de travail ou de compromettre son avenir professionnel en créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ;
- d'altérer sa santé physique ou psychique. »

Aux termes de l'article 2 de la Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, le harcèlement moral est défini comme suit :

« Le harcèlement moral est constitué par une forme de discrimination lorsqu'un comportement indésirable lié à l'un des motifs (discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle en ce qui concerne l'emploi et le travail) se manifeste, qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. »

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail
- Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000

1 > Existe-t-il une loi en matière de harcèlement moral ?

Non.

Il n'existe pas de loi en matière de harcèlement moral au grand-duché de Luxembourg.

Une proposition de loi 4979 relative à la protection contre le harcèlement moral à l'occasion des relations de travail, a été déposée à la Chambre des députés lors de sa séance du 4 juillet 2002.

Le Conseil d'État a rendu son avis le 15 novembre 2005. Le projet n'a été renvoyé en commission parlementaire qu'en date du 30 juillet 2009.

Dans le Code du travail, sans réglementer le harcèlement moral, l'article L.162-12 impose toutefois l'obligation de prévoir une clause contre le harcèlement sexuel et moral, dont le « mobbing », dans chaque convention collective et d'y inclure les sanctions qui peuvent être prises dans ce cadre.

La Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail, déclarée d'obligation générale et s'imposant à tous les employeurs, constitue le noyau des règles applicables en matière de harcèlement moral.

Enfin, à l'heure actuelle, en l'absence d'une législation spécifique en droit du travail, la base légale d'une action en dommages et intérêts du salarié victime de harcèlement moral est l'article 1134 du Code civil aux termes duquel « les conventions légalement formées doivent être exécutées de bonne foi par les parties à la convention ».

Référence légale

- Article L.162-12 du Code du travail

Document parlementaire

- Proposition de loi n° 4979 relative à la protection contre le harcèlement moral à l'occasion des relations de travail

Jurisprudence

- Cour supérieure de justice (CSJ) du 26 mai 2011, n° 35822 du rôle

2 > Le harcèlement moral est-il sanctionné en droit luxembourgeois ?

Oui.

En dépit d'une loi en droit luxembourgeois, il n'en reste pas moins que le harcèlement moral est sanctionné.

En effet, nos tribunaux se reportent aux principes généraux du droit et plus particulièrement à l'article 1134 du Code civil, aux termes duquel « les conventions légalement formées doivent être exécutées de bonne foi par les parties à la convention. »

La jurisprudence considère que l'obligation de l'employeur d'exécuter de bonne foi le contrat de travail résultant de l'article 1134 du Code civil constitue actuellement en l'absence d'une législation spécifique en droit du travail la base légale de l'action en dommages et intérêts du salarié.

Cet engagement d'assurer à ses salariés des conditions de travail normales oblige l'employeur, seul détenteur du pouvoir de direction et d'organisation de l'entreprise, à prendre toutes les mesures pour prévenir ou faire cesser toute forme de harcèlement moral au sein de son équipe.

Ainsi, même si l'employeur n'est pas à l'origine du harcèlement, sa responsabilité en tant que chef d'entreprise sera engagée, de sorte qu'il aura tout intérêt à prévenir et à sanctionner les agissements de harcèlement moral au travail.

Les tribunaux estiment qu'en commettant ou en ne mettant pas fin à des comportements de harcèlement moral, l'employeur n'exécute pas de bonne foi le contrat de travail qui le lie au salarié victime du harcèlement moral.

La jurisprudence se réfère également à la définition fournie par la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Enfin, la Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail permet aux tribunaux de se référer à une définition légale du harcèlement moral.

Ainsi, la responsabilité de l'employeur pourrait le cas échéant être retenue du fait qu'il n'a pas ou qu'il a mal mis en place la politique de prévention et de gestion du risque spécifiquement prévue par l'accord.

Référence légale

- Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000
- Article 1134 du Code civil

Jurisprudence

- CSJ du 29 mars 2007, n° 30765 du rôle
- CSJ du 26 mai 2011, n° 35822 du rôle

3 > **Qui est responsable en matière de harcèlement moral ?**

L'employeur est responsable.

Même si l'employeur ou son remplaçant n'est pas à l'origine du harcèlement moral, sa responsabilité en tant que chef d'entreprise peut être engagée.

Il en est de même si le harcèlement moral provient d'un autre salarié ou du supérieur hiérarchique de la victime.

Il convient de citer un arrêt récent de la Cour qui a jugé que l'obligation qui pèse sur l'employeur en matière de protection de la santé et de la sécurité des salariés dans l'entreprise constitue une obligation de résultat.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

Jurisprudence

- CSJ du 21 juin 2011, n° 36790 du rôle

4 > **Quelles sont les obligations de l'employeur en matière de harcèlement moral ?**

Les obligations de l'employeur peuvent se résumer comme suit :

- > prévention du harcèlement moral ;
- > interdiction des actes de harcèlement moral et
- > gestion des actes de harcèlement.

Il appartient à l'employeur de veiller à la protection du personnel salarié contre le harcèlement moral, de sensibiliser et de former le personnel pour éviter les risques de harcèlement, ainsi que de proposer toute action de prévention nécessaire.

En règle générale, il lui appartient, comme aux délégués du personnel ainsi qu'au délégué à l'égalité, de donner l'exemple en s'abstenant de tout harcèlement.

Si l'employeur constate un harcèlement moral sur l'un de ses salariés ou si un de ses salariés porte à sa connaissance des actes de harcèlement moral dont il est victime ou dont un autre salarié serait victime, respectivement si de tels actes sont dénoncés par un salarié, concerné ou non, un délégué du personnel ou un syndicat à l'employeur, celui-ci a l'obligation de mener son enquête au sujet de ce dont il a eu connaissance ou de ce qui lui a été dénoncé.

L'employeur doit dans tous les cas mettre fin à ces agissements fautifs.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

5 > *Un acte fautif isolé peut-il être considéré comme constitutif de harcèlement moral ?*

Non.

Le harcèlement moral est un comportement fautif répété dont le caractère vexatoire, humiliant ou attentatoire à la dignité perturbe l'exécution du travail de la personne qui en est victime. Au vu de la définition même du harcèlement moral, un acte isolé n'est par conséquent pas suffisant pour qu'il y ait harcèlement moral.

Dès lors, tout comportement injuste, inapproprié ou vexant isolé, même s'il est fautif, ne constitue pas un harcèlement.

Il a ainsi été jugé qu'un acte unique de violence physique, même vexatoire ou attentatoire à la dignité du salarié, et quand bien même aurait-il des conséquences particulièrement graves pour la santé de ce dernier, ne caractérise pas un acte de harcèlement moral.

Nota Bene

Des faits, qui isolés, sont dépourvus de signification peuvent dans la répétition devenir fautifs et constituer un harcèlement.

Jurisprudence

- CSJ du 28 juin 2007, n° 30994 du rôle
- CSJ du 17 septembre 2009, n° 33735 du rôle

6 > *Des actes répétés portant atteinte à la dignité d'un ou de plusieurs salariés peuvent-ils caractériser un harcèlement moral ?*

Oui.

Au vu de la définition même du harcèlement moral, les agissements fautifs, répétés et délibérés doivent, pour caractériser un harcèlement moral, avoir pour objet ou pour effet soit :

- > de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité ;
- > d'altérer ses conditions de travail ou de compromettre son avenir professionnel en créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ;
- > d'altérer sa santé physique ou psychique.

Il appartient d'ailleurs au salarié qui se prétend victime de harcèlement moral de prouver dans quelle mesure les actes allégués ont pu, par leur répétition, porter atteinte à ses droits ou à sa dignité, créer un environnement intimidant, humiliant et dégradant à son égard, ou altérer sa santé, constituant ainsi un harcèlement moral.

Des actes, même non identiques, répétés sur une certaine durée, et qui ont entraîné d'une part une aggravation des conditions de travail et d'autre part une atteinte à la dignité d'un ou de plusieurs salariés sont constitutifs de fautes dans le chef de l'employeur, aux termes de l'article 1134 du Code civil et caractérisent ainsi un harcèlement moral sur le lieu de travail.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail
- Article 1134 du Code civil

7 > Qui a la charge de la preuve en matière de harcèlement moral ?

En matière de harcèlement moral, il appartient à la victime de prouver intégralement la réalité des actes de harcèlement moral qu'il reproche à l'auteur du harcèlement.

Exemples

Si l'employeur se contente de contester tout acte de harcèlement moral, sans fournir d'autres explications et que le salarié s'est limité à affirmer qu'il a été harcelé sans en rapporter de preuves, ce dernier perdra le procès, dans la mesure où les tribunaux considéreront que le salarié n'a pas rapporté la preuve de ses allégations.

Il appartient également au salarié qui se prétend victime de harcèlement moral de prouver dans quelle mesure les actes allégués ont pu, par leur répétition, créer un environnement intimidant, humiliant et dégradant à son égard, susceptible de constituer un harcèlement moral.

Jurisprudence

- CSJ du 28 juin 2007, n° 30994 du rôle
- CSJ du 16 décembre 2010, n° 33684 du rôle



8 > Faut-il démontrer une volonté d'agir de la part de l'auteur pour prouver un harcèlement moral ?¹¹

Oui.

Le texte de la convention relative au harcèlement moral et à la violence au travail définit le harcèlement moral comme un comportement qui « se produit lorsqu'une personne relevant de l'entreprise commet envers un travailleur ou un dirigeant des agissements fautifs, répétés et délibérés... » qui ont pour objet ou pour effet de nuire. Le terme « délibéré » implique qu'un comportement volontaire ou une intention de nuire dans le chef de l'auteur des actes de harcèlement est requise pour qu'il y ait harcèlement moral.

9 > Quels types d'actes ont été considérés comme harcèlement moral par les juridictions ?

Ont été considérés comme actes de harcèlement moral :

- > l'isolement et le refus de communication ;
- > un traitement inégalitaire injuste par rapport à d'autres salariés ;
- > l'usage abusif du pouvoir disciplinaire ;
- > le défaut de transmission d'informations utiles ;
- > le discrédit auprès de collègues ;
- > la prestation d'innombrables heures supplémentaires ;
- > les modifications successives des fonctions.

Référence

- Les 45 agissements constitutifs de mobbing selon Leymann (1996)¹²

Jurisprudence

- TT du 12 février 2004, n° 735/04
- CSJ du 28 juin 2007, n° 30994 du rôle
- CSJ du 26 mai 2011, n° 35822 du rôle

10 > Quels types d'actes ne sont pas à considérer comme constitutifs de harcèlement moral ?

Le harcèlement moral n'est pas à confondre avec le simple exercice par l'employeur de son pouvoir de contrôler et de surveiller l'activité de son personnel durant le temps de travail, qui représente une contrainte inhérente au lien de subordination.

Les actes suivants ne sont pas constitutifs de harcèlement moral :

Exemples

- > de simples circonstances, à tort ou à raison mal ressenties par le salarié, liées aux impératifs et aléas de gestion inhérents à la vie de l'entreprise et conduisant souvent à la mise en cause de situations acquises ;

11 La réponse à la question 8 diffère de l'interprétation de l'ITM sur www.itm.lu/home/faq/ddt/harcelement/harcelement-moral.html

12 Source : LEYMANN, Heinz (1996) – Mobbing : persécution au travail – Éditions du seuil

- > les agissements de l'employeur, tendant à faire contrôler le salarié en période d'incapacité de travail par son médecin de confiance, n'est pas constitutif de harcèlement moral ;
- > l'exercice normal du pouvoir de contrôler et de critiquer un salarié pour n'avoir pas rempli convenablement les tâches lui étant dévolues.

Jurisprudence

- CSJ du 17 septembre 2009, n° 29533 du rôle
- CSJ du 4 mars 2010, n° 34311 du rôle

11 > Quelles mesures sont imposées par la Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail ?

La Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail impose aux employeurs de mettre en œuvre, en consultant les représentants du personnel (délégués du personnel), une procédure écrite de gestion des problèmes de harcèlement, et ce sur base de l'évaluation interne et des réévaluations ultérieures sur le harcèlement au sein de l'entreprise.

La procédure écrite à mettre en place par l'employeur doit couvrir les mesures suivantes :

- > l'indication qu'aucune forme de harcèlement ou de violence n'est tolérée au sein de l'entreprise, et qu'il est de la responsabilité de chacun que ce principe soit respecté ;
- > des mesures de prévention en matière de harcèlement moral ;
- > une procédure de gestion des actes de harcèlement et de violence ;
- > la détermination transparente des sanctions disciplinaires contre les auteurs du harcèlement ;
- > la protection de la victime et des témoins du harcèlement ou de la violence.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

12 > Comment l'employeur doit-il mettre en place cette procédure écrite en matière de harcèlement moral ?

La procédure de gestion à mettre en place par l'employeur pourra être fixée soit au niveau de l'entreprise (p. ex. au sein du règlement d'ordre intérieur), soit au niveau sectoriel.

Si elle est fixée par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre cette procédure, à moins qu'elle ne dispose d'une procédure propre équivalente aux dispositions de l'accord.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

13 > Quelles sont les mesures de prévention contre le harcèlement moral que l'employeur doit mettre en œuvre ?

Dans le cadre de la politique de prévention, l'employeur est tenu, en consultant les représentants du personnel, de prendre des mesures pour protéger les travailleurs et dirigeants contre le harcèlement au travail.

Ainsi, l'employeur signalera, en consultant les représentants du personnel, le cas échéant par une mention y relative au règlement d'ordre intérieur qu'il ne tolère aucune forme de harcèlement au sein de l'entreprise.



Ces mesures qui doivent être adaptées à la nature des activités et à la taille de l'entreprise devront porter notamment sur :

- > l'information et la formation des travailleurs et des dirigeants sur la politique de prévention et de protection contre le harcèlement au travail ;
- > l'identification d'un interlocuteur compétent en matière de prévention et de protection contre le harcèlement au travail ;
- > la définition des moyens et procédures mis à disposition des victimes pour obtenir de l'aide.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

14 > Quelle est la procédure de gestion des actes de harcèlement à mettre en œuvre par l'employeur ?

La Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail impose aux employeurs de mettre en œuvre, en consultant les représentants du personnel, une procédure écrite de gestion des problèmes de harcèlement, et ce sur base de l'évaluation interne et des ré-évaluations ultérieures sur le harcèlement au sein de l'entreprise.

La procédure écrite devra se baser notamment sur les considérations suivantes :

- > les parties agiront avec toute la discrétion nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun ;
- > aucune information ne sera divulguée aux parties non impliquées dans l'affaire ;
- > les plaintes seront examinées sans délai et traitées dans un délai raisonnable ;
- > chaque partie devra être entendue dans les plus brefs délais en ses moyens et aura le droit de se faire assister par un représentant du personnel lors de l'entrevue ;
- > chaque plainte sera traitée de manière impartiale ;

- > chaque plainte devra être appuyée par des informations détaillées ;
- > les fausses accusations ne seront pas tolérées et pourront entraîner une action disciplinaire voire des sanctions qui pourront aller jusqu'au licenciement ;
- > une assistance externe pour l'analyse et le traitement des plaintes pourra être prévue ;
- > les victimes bénéficieront d'un soutien dont la nature sera précisée au sein de l'entreprise à défaut d'accord suffisamment précis à ce sujet entre partenaires sociaux applicable à l'entreprise.

La mise en place de cette procédure ne devra cependant pas imposer des charges inutiles aux petites et moyennes entreprises.

Référence légale

- Article L.311-1 du Code du travail
- Article L.311-2 du Code du travail
- Article L.312-1 du Code du travail
- Article L.312-7 du Code du travail
- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

15 > Quelle est la procédure à suivre par l'employeur en cas de survenance d'actes de harcèlement ?

En cas de survenance d'actes de harcèlement envers des travailleurs et/ou dirigeants, l'employeur devra avant tout faire cesser le harcèlement moral.

L'employeur devra également procéder à une évaluation interne qui portera sur l'efficacité des mesures de prévention ainsi que sur la mise en œuvre éventuelle de nouvelles mesures de prévention à prendre notamment par rapport à l'organisation de l'entreprise, à la révision des procédures appliquées en cas de harcèlement et à l'information des travailleurs.

Nota Bene

Cette évaluation ainsi que les réévaluations ultérieures se feront en consultant les représentants du personnel.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

16 > Quelles sont les sanctions que l'employeur peut prendre à l'encontre des auteurs des actes de harcèlement ?

S'il est établi qu'il y a eu harcèlement, des mesures appropriées, après consultation des représentants du personnel, seront prises à l'encontre du ou des auteurs d'actes de harcèlement moral.

Elles peuvent comprendre des actions disciplinaires et des sanctions qui peuvent aller jusqu'au licenciement.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

17 > La victime et le témoin des actes de harcèlement pourront-ils faire l'objet de représailles ?

Non.

Aucun salarié ou dirigeant ne peut faire l'objet de représailles :

- > à la suite d'une dénonciation ou d'une résistance à un acte de harcèlement. Les mesures destinées à mettre fin au harcèlement ne pourront pas être prises au détriment de la victime ;
- > pour avoir témoigné d'actes de harcèlement avéré au travail.

Référence légale

- Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

18 > Comment peut réagir la victime du harcèlement moral ?

La victime de harcèlement moral pourra réagir en intentant une action en justice pour faire cesser le harcèlement et pour demander des dommages et intérêts.

Afin de pouvoir intenter une action en justice, il est conseillé au salarié de rassembler des témoignages parmi les collègues de travail, les représentants du personnel, les membres du syndicat et du personnel médical et d'établir une liste chronologique des faits ayant trait au harcèlement dont il est la victime.

Nota Bene

Contrairement au harcèlement sexuel, la charge de la preuve du harcèlement moral incombe à la victime.

Le recours à l'article 1134 du Code civil implique que la victime parvienne à prouver :

- > les faits de harcèlement (avec des faits précis et des dates) ;
- > le fait que l'employeur ait été au courant de ces agissements fautifs et qu'il n'ait rien entrepris pour y remédier ;
- > un dommage ainsi que
- > la relation causale entre le harcèlement et le dommage subi.



Il incombe donc au salarié victime du harcèlement moral d'établir le comportement fautif de l'employeur, qui pourra être condamné à des dommages et intérêts.

Ainsi, il est conseillé aux victimes de retracer en détail les événements et de les situer dans le temps, de conserver les courriers auxquels il a pu légalement accéder dans le cadre de son travail et qui documentent le harcèlement.

Exemples

- > e-mails ;
- > lettres d'avertissements ;
- > sanctions, etc.

Aussi, la victime d'actes de harcèlement moral peut se faire conseiller auprès des personnes responsables de la Division de la santé au travail du ministère de la Santé. Celle-ci accueille régulièrement des salariés victimes de situations de mobbing et de stress. Après entretien et éventuellement examen médical, la Division de la santé au travail les conseille dans la conduite à tenir et les oriente si besoin vers d'autres experts.

ATTENTION : Pour être reconnu responsable en matière de harcèlement moral, l'employeur doit avoir effectivement eu connaissance de tels agissements. Cette connaissance s'opère par l'information donnée aux dirigeants eux-mêmes de l'entreprise ou bien aux responsables des ressources humaines, aux délégués du personnel, aux représentants syndicaux.

Référence légale

- Loi du 5 juin 2009 insérant un article 442-2 dans le Code pénal en vue d'incriminer le harcèlement obsessionnel

19 > La victime du harcèlement moral peut-elle réagir face à un licenciement ?

Contrairement au harcèlement sexuel ou harcèlement discriminatoire où la victime peut faire valoir la nullité de son licenciement dans les 15 jours de la notification du licenciement, la victime du harcèlement moral ne peut agir qu'en dommages et intérêts pour licenciement abusif.

20 > Le harcèlement moral est-il sanctionné pénalement en tant que tel ?

Le harcèlement moral ne constitue pas une infraction pénale.

Toutefois, depuis que le harcèlement obsessionnel figure comme délit dans le Code pénal, les différentes sortes de harcèlement, sexuel, discriminatoire et moral, pourraient être sanctionnées pénalement.

Ainsi, le Code pénal sanctionne quiconque aura harcelé de façon répétée une personne alors qu'il savait ou aurait dû savoir qu'il affecterait gravement par ce comportement la tranquillité de la personne visée.

Cette définition très large laisse ainsi une très grande marge d'appréciation aux juges qui auront la possibilité d'infliger une peine d'emprisonnement de 15 jours à 2 ans et une amende de 251€ à 3.000€, ou une des peines seulement, à celui qui s'est rendu coupable d'un tel harcèlement obsessionnel.

Référence légale

- Loi du 5 juin 2009 insérant un article 442-2 dans le Code pénal en vue d'incriminer le harcèlement obsessionnel

b. Question-réponse autour du harcèlement sexuel ¹³



DÉFINITIONS :

Qu'est-ce qu'on entend par harcèlement sexuel ?

Le Code du travail définit le harcèlement sexuel à l'occasion des relations de travail, comme « *tout comportement à connotation sexuelle ou tout autre comportement fondé sur le sexe dont celui qui s'en rend coupable sait ou devrait savoir qu'il affecte la dignité d'une personne, lorsqu'une des conditions suivantes est remplie :*

- *le comportement est non désiré, intempestif, abusif et blessant pour la personne qui en fait l'objet ;*
- *le fait qu'une personne refuse ou accepte un tel comportement de la part de l'employeur, d'un salarié, d'un client ou d'un fournisseur est utilisé explicitement ou implicitement comme base d'une décision affectant les droits de cette personne en matière de formation professionnelle, d'emploi, de maintien de l'emploi, de promotion, de salaire ou de toute autre décision relative à l'emploi ;*
- *un tel comportement crée un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant à l'égard de la personne qui en fait l'objet.*

Le comportement visé peut être physique, verbal ou non verbal. L'élément intentionnel du comportement est présumé. »

Référence légale

- Article L.245-1 du Code du travail

1 > Qui sont les bénéficiaires de la protection contre le harcèlement sexuel ?

Bénéficiaire de la protection contre le harcèlement sexuel :

- > les salariés ;
- > les stagiaires ;
- > les apprentis et
- > les élèves et étudiants occupés pendant les vacances scolaires.

Référence légale

- Article L.245-1 du Code du travail

2 > Quelles sont les obligations de l'employeur en matière de harcèlement sexuel ?

L'employeur est obligé de prendre toutes les mesures de prévention nécessaires pour assurer la protection de la dignité de toute personne à l'occasion des relations de travail. Ces mesures doivent comprendre des mesures d'information.

L'employeur doit s'abstenir de tout fait de harcèlement sexuel à l'occasion des relations de travail.

L'employeur est obligé de veiller à ce que tout harcèlement sexuel dont il a connaissance cesse immédiatement.

Nota Bene

L'employeur doit non seulement s'abstenir de tout fait de harcèlement sexuel, mais également prévenir et faire cesser les faits de harcèlement de collègues de travail, de supérieurs hiérarchiques, de personnes extérieures en relation avec l'employeur telles que clients ou fournisseurs de l'entreprise.

Référence légale

- Article L.245-4 du Code du travail
- Article L.245-5 du Code du travail
- Article L.311-1 du Code du travail
- Article L.312-1 du Code du travail
- Article L.312-2 du Code du travail
- Article L.312-6 du Code du travail



3 > **Quels sont les droits et moyens dont dispose la victime d'un acte de harcèlement sexuel ?**

En aucun cas, les mesures destinées à mettre fin au harcèlement sexuel ne peuvent être prises au détriment de la victime du harcèlement.

Toute disposition ou tout acte pris au détriment de la victime du harcèlement, et notamment toute résiliation du contrat de travail de la victime, est nul de plein droit.

En cas de résiliation de son contrat de travail, le salarié victime de harcèlement peut demander dans les 15 jours qui suivent la notification de la résiliation, par simple requête au président de la juridiction du travail qui statue d'urgence, de constater la nullité de la résiliation du contrat de travail et d'ordonner son maintien, ou le cas échéant sa réintégration.

Le délégué chargé de veiller à l'égalité entre femmes et hommes, ou à son défaut, la délégation du personnel, s'il en existe, est chargé de veiller à la protection du personnel salarié contre le harcèlement sexuel à l'occasion des relations de travail. À cet effet, il peut proposer à l'employeur toute action de prévention qu'il juge nécessaire.

La délégation du personnel et le délégué chargé de veiller à l'égalité entre femmes et hommes, s'il en existe, sont habilités à assister et à conseiller le salarié qui fait l'objet d'un harcèlement sexuel. Ils sont tenus de respecter la confidentialité des faits dont ils ont connaissance à ce titre, sauf à en être dispensés par la personne harcelée (avec l'accord, la permission de la personne harcelée).

Le salarié qui fait l'objet d'un harcèlement sexuel a le droit de se faire accompagner et assister par un délégué dans les entretiens avec l'employeur, ou le représentant de celui-ci, qui ont lieu dans le cadre de l'enquête sur le harcèlement sexuel.

Référence légale

- Article L.245-5 du Code du travail
- Article L.245-6 du Code du travail

4 > **Le salarié victime d'un acte de harcèlement sexuel peut-il refuser de poursuivre l'exécution du contrat de travail ?**

Le salarié victime d'un acte de harcèlement sexuel peut refuser de poursuivre l'exécution du contrat de travail et résilier le contrat de travail sans préavis pour motif grave avec dommages et intérêts à charge de l'employeur dont la faute a occasionné la résiliation immédiate.

Référence légale

- Article L.245-7 du Code du travail

5 > **Est-ce que le salarié, victime d'un acte de harcèlement sexuel et démissionnant de son poste de travail, a encore droit au chômage ?**

Le salarié qui démissionne de son poste de travail n'a en principe pas droit au chômage. Cependant, si cette démission résulte d'un acte de harcèlement sexuel dont le salarié fut victime, celui-ci peut alors se voir autoriser par le président du Tribunal du travail à toucher provisoirement les indemnités de chômage.

Afin que la demande en allocation provisoire des indemnités de chômage puisse aboutir, la victime doit auparavant avoir déposé une demande devant le Tribunal du travail, tendant à voir dire que sa démission, basée sur le harcèlement sexuel, était justifiée eu égard au comportement fautif de l'employeur, lequel n'a pas pris les mesures adéquates afin de mettre un terme au harcèlement sexuel.

Référence légale

- Article L.245-7 du Code du travail

6 > Qui a la charge de la preuve en matière de harcèlement sexuel ?

Tout harcèlement sexuel est assimilé à une discrimination fondée sur le sexe.

Ainsi, la victime d'un harcèlement sexuel doit-elle rapporter un début de preuve, c'est-à-dire, il suffit qu'elle établisse des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement sexuel (p. ex.: des gestes ou des paroles à connotation sexuelle, des attouchements, etc.).

Toutefois, de simples allégations ou affirmations de la part de la victime d'un harcèlement sexuel ne sont pas suffisantes. Encore faut-il que la victime fournisse des preuves de ces allégations ou affirmations (p. ex.: par des témoignages ou par la production de pièces).

Si l'auteur du harcèlement sexuel n'est pas l'employeur, la victime doit en outre rapporter la preuve qu'elle avait informé l'employeur du harcèlement commis par son auteur et que l'employeur n'a pas pris les mesures pour faire cesser ce harcèlement sexuel à son égard.

Ensuite, la charge de la preuve passe à l'employeur. Il incombe alors à l'employeur de se justifier et de prouver qu'il n'y a pas eu de harcèlement sexuel ou qu'il a pris toutes les mesures nécessaires pour faire cesser le harcèlement sexuel.

Référence légale

- Article L.244-3 du Code du travail

Jurisprudence

- CSJ du 30 janvier 2003, n° 26327 du rôle

3.2. La position de l'Europe sur ces questions

a. Stress, harcèlement moral et violence au travail

Les partenaires sociaux européens (UNICE, UEAPME et CEEP pour les employeurs, CES, CEC et EUROCADRES pour les salariés) ont signé des conventions européennes à la fois sur le stress au travail et le harcèlement moral et la violence sur le lieu du travail.

La convention européenne sur le stress au travail a été signée en octobre 2004. La commission européenne avait insisté sur le coût économique et social en s'appuyant sur des études de Bilbao qui évaluent à plusieurs milliards d'Euros chaque année les conséquences du stress au travail. Le Conseil économique et social (CES) a également proposé, suite à l'initiative européenne, aux partenaires sociaux luxembourgeois d'évaluer les situations de stress dans les entreprises et de mettre au point des mesures préventives.

La convention européenne concernant la lutte contre le harcèlement et la violence au travail signée en 2007, oblige les entreprises à déclarer clairement que le harcèlement et la violence sur le lieu de travail ne sont pas tolérés, et spécifie la procédure à suivre en cas de problèmes et reconnaît que la responsabilité consistant à déterminer, examiner et surveiller les mesures appropriées incombe à l'employeur, en consultation avec les salariés et/ou leurs représentants. Les partenaires sociaux s'engagent à appliquer ces dispositions avant avril 2010.

La convention européenne concernant la lutte contre le harcèlement et la violence au travail de 2007 a été transposée au Luxembourg dans la Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail.

Les **fiches outils**

« On croit généralement que le travail ne présente pas de danger pour la santé, à l'exception de l'exposition à des agents pathogènes, aux cadences excessives ou encore aux accidents. Le proverbe d'ailleurs le dit bien : « le travail, c'est la santé ». Avec l'avancement de la recherche, on commence à introduire des nuances. »

Marc RENAUD*

* Titulaire de la Chaire de Politiques publiques et sociales de l'Institut Universitaire de Lisbonne

4.1. DÉFINIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

FICHE OUTIL 1

La mesure des risques psychosociaux (RPS) et les méthodes ¹⁴

Michel Gollac, identifie **6 familles de facteurs de risques psychosociaux** en situation professionnelle. À partir de cette grille, une réflexion est possible pour élaborer une stratégie de prévention des risques psychosociaux.

FACTEURS DE RISQUES	PROBLÈMES ENGENDRANT DES RPS
L'intensité du travail et du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> > L'intensité du travail peut être appréciée dans sa quantité, dans sa complexité, dans la perte de qualité qu'elle induit. > Les contraintes de rythme liées aux objectifs irréalistes ou flous, aux normes de qualité à respecter, à la polyvalence, aux responsabilités accrues. > Le temps de travail avec ses horaires atypiques (travail de nuit, de soir, de WE, en 2 ou 3 x 8), l'obligation d'heures supplémentaires non choisies, la présence au poste malgré la fatigue en cas de personnel insuffisant.
Les exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> > Les relations avec le public peuvent être source de violence, surtout si la standardisation des réponses ne répond pas à son attente. > Le contact avec la souffrance devient source de dévalorisation en cas d'impossibilité d'action. > La nécessité de cacher ses émotions face au public, dans les situations de peur ou de risque, à l'occasion de plaisanteries, est stressant de même que de dissimuler ses opinions, et/ou de simuler les comportements attendus dans l'entreprise. > La peur est déstabilisante qu'il s'agisse de la peur d'un accident dans les situations professionnelles à risque, de la peur de la violence extérieure ou de la peur de ne pas être à la hauteur devant une tâche demandée.
La qualité de l'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> > Le manque d'autonomie dans l'organisation de son travail (autonomie procédurale ou temporelle), l'absence de possibilité d'initiative. > L'impossibilité d'anticiper les tâches à venir par manque de prévisibilité du travail. > Le manque de possibilité de développer ou de mettre en œuvre de nouvelles compétences. > La monotonie et l'ennui lié à la répétition des tâches et à la perte du plaisir au travail. > Une autonomie sans les aides nécessaires et/ou accompagnée de très fortes exigences.

... suite

Les rapports sociaux au travail

- > **Les relations avec les collègues** deviennent des risques lorsqu'il n'y a pas de coopération et que se crée un isolement professionnel ; lorsque le collectif de travail ne se traduit pas par de la solidarité et de la convivialité mais par de la concurrence ; lorsque il est difficile de discuter des conditions de travail au sein de son collectif ; lorsque les idéologies de défenses collectives imposent des normes de comportement aux salariés.
- > **Les relations avec la hiérarchie** deviennent des risques lorsque celle-ci n'est pas présente, assure un contrôle permanent sur les salariés, donne des directives qui manquent de clarté, fait preuve d'un manque d'autorité, manque de capacité à communiquer, ne sait pas valoriser le travail des subordonnés, manque d'écoute voire de politesse.
- > **Autres formes de relations au sein de l'entreprise.** Sont considérés comme des risques les inadéquations entre : le travail fourni et sa rémunération, les compétences et la rémunération, les compétences et l'évolution de carrière, le manque d'évaluation du travail à sa juste valeur, le manque de justice procédurale (p. ex. passe-droit, discriminations, etc.), le manque d'attention au bien être des travailleurs.
- > **Relations avec l'extérieur de l'entreprise.** La reconnaissance sociale de certains métiers est un facteur protecteur : sentiment d'utilité ou du prestige de l'activité mais cet effet protecteur est annulé si l'entreprise ne communique sur ses valeurs, ou ne donne pas les moyens aux salariés de faire un travail à la hauteur des espérances du public ou des clients.
- > **Les violences internes.** Elles conduisent à la dépression voire au suicide. Il peut s'agir de discriminations raciales ou sexistes au sein de l'entreprise ou par les clients, de harcèlement moral dont les premiers signes peuvent passer inaperçus (isolement du salarié, manque de dialogue, dureté des relations, manque de respect, tâches peu intéressantes, mise à l'écart des décisions, etc.), de harcèlement sexuel.

Les conflits de valeurs à propos du travail

- > **Conflits éthiques** : la demande de la hiérarchie est contraire aux règles professionnelles ou aux valeurs personnelles.
- > **Qualité empêchée** : le manque de temps, le manque de moyens, le manque d'autonomie, la pression des évaluations quantitatives ne permettant pas un travail de qualité.
- > **Travail inutile.**

... suite

Insécurité de la situation de travail

L'insécurité de la situation de travail est un facteur déstabilisant pour les travailleurs. Il peut s'agir de :

- > **Insécurité socio-économique**, lorsque la sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière sont menacés, ce qui peut être le cas des travailleurs précaires, des CDD, des intérimaires, des temps partiels imposés, des heures supplémentaires imposées, du travail au noir. Les travailleurs peuvent être amenés à mettre leur santé en danger par le cumul des missions, les prises de risques pour tenir les délais, etc.
- > **Insoutenabilité du travail**. Il s'agit de l'impossibilité perçue par le travailleur de ne pas pouvoir faire son travail et/ou d'occuper son poste jusqu'à la retraite.
- > **Changement**. Il peut s'agir de changements stratégiques, organisationnels, techniques, statutaires. Ces changements induisent des risques pour la santé lorsqu'ils entraînent une surcharge de travail non compensée, un manque de temps pour se former, une perte du sens du travail, une perte de qualification, et même un mal-être chez les personnes restées dans l'entreprise après une restructuration.
- > **Autres situations :**
 - contraintes gestionnaires fortement exprimées ;
 - individualisation des modes de management et de gestion des compétences ;
 - mise en responsabilité des salariés de plus en plus importante ;
 - développement à outrance de la polyvalence ;
 - externalisation des services ;
 - évolutions technologiques et organisationnelles sans concertation et avec une formation insuffisante.

4.2. ACCOMPAGNER ET CONSEILLER UN SALARIÉ EN SOUFFRANCE

FICHE OUTIL 2

L'entretien avec le plaignant construit à partir d'une grille de questionnement

Pour identifier l'existence et l'origine de la souffrance du salarié en vue de l'orienter, le conseiller et (ou) d'élaborer une action syndicale, le délégué peut se servir de cette grille de questionnement :

GRILLE DE QUESTIONNEMENT

Situer le plaignant dans le contexte de son entreprise

- > Qui est le plaignant ? (âge, situation de famille, qualification, poste occupé dans l'entreprise ?) Depuis combien de temps est-il en poste dans l'entreprise ? A-t-il des responsabilités ? lieu d'habitation ? A-t-il eu des changements récents dans sa fonction ou avec l'équipe ?
- > Avec qui est-il amené à travailler ? Comment se passent les relations avec l'équipe ? Avec son supérieur hiérarchique ?
- > Le salarié est-il syndiqué ? S'agit-il d'un délégué du personnel ?
- > Le plaignant a-t-il déjà connu des problèmes relationnels de cet ordre ? Avec qui ? Dans quelles circonstances ?
- > Depuis quand la situation perdure-t-elle ? (le conflit en est-il à son début ou au contraire, la situation est déjà très dégradée ?)

Collecter des informations sur le service (enquêter pour savoir ce qui se passe dans le service)

- > Quel est le service concerné ?
- > Est-ce qu'il y a déjà eu des antécédents de problèmes au sein de ce service ? Et lesquels ? (turn-over, absence, licenciements, etc.).

Quelle est la nature du problème ?

- > Quelle est la nature de la plainte ? Sur quels éléments porte-t-elle ?
- > Décrivez les faits et (ou) les attitudes reprochés, les personnes mises en cause, les témoins éventuels ?
- > Décrivez les problèmes généraux de fonctionnement, d'organisation, de communication, de climat de travail, susceptibles d'avoir pu favoriser les attitudes reprochées ?
- > Est-ce qu'il s'agit d'une situation de changement organisationnel ? (fusion, changement de stratégie, d'organisation du travail, de hiérarchie)

Faire décrire la situation

Aider le salarié à orienter l'entretien sur des éléments factuels :

- > Quels sont, d'après le plaignant, les éléments qui ont déclenché la situation ?
- > Quels dysfonctionnements cette situation a-t-elle produit ?
- > La personne est-elle la seule dans l'équipe à subir ces agissements ? Ou bien d'autres personnes sont-elles concernées ? Qui ?
- > Quelles sont les conséquences de ces agissements sur le plaignant ? Sa santé ? L'équipe ? Le climat de travail ? La qualité du travail ? La productivité ? Les relations interpersonnelles dans l'équipe ? (clans, conflits)
- > Si d'autres personnes sont concernées, comment réagissent-elles ?

... suite

Pourquoi ?

- > Le plaignant a-t-il une hypothèse sur les raisons qui soupèsent ?

Quelles démarches le plaignant a-t-il déjà effectuées ?

- > A-t-il déjà eu un entretien avec la personne ou (les personnes) avec qui le problème se pose ?
- > Cet entretien a-t-il permis d'éclaircir la relation ou la situation ?

Sinon, quelles sont les démarches qui ont déjà été effectuées ? Et si oui, auprès de qui ?

- > Aucune ;
- > Mise en garde écrite ;
- > Plainte auprès des collègues ;
- > Plainte auprès de la hiérarchie ;
- > Consultation d'un médecin ;
- > Consultation d'un syndicat ;

Une fois l'ensemble des éléments recueillis, il pourra réaliser un **diagnostic sommaire** de la situation et envisager une suite.

DIAGNOSTIC SOMMAIRE

Selon le délégué de l'entreprise qui a conduit l'entretien

- > Quels sont les faits et comportements observables ?
- > Quels types de troubles exprime le salarié ? (stress, inquiétude, mal-être, souffrance, etc.)
- > Pensez-vous qu'il s'agit d'une situation de travail « anormale » ?
- > Quels sont les impacts négatifs perceptibles sur les conditions de travail ? (tension, conflit, perte de motivation, isolement, manque de soutien de la hiérarchie, etc.) Sur la personne ? (perte d'estime, maladie, etc.)
- > Quelle suite comptez-vous donner à cette plainte ?
- > Est-ce qu'une action syndicale peut être engagée ?

FICHE OUTIL 3

Conseil aux victimes d'un harcèlement moral ¹⁵

PREMIÈRE ÉTAPE : repérer le processus mis en œuvre

- > **Tenir un journal de bord** dans lequel seront consignés avec précision tous les faits, attitudes, gestes et remarques qui vous paraissent relever d'une situation de travail anormale.
- > **Chercher à obtenir confirmation de vos impressions** auprès des personnes de confiance qui vous entourent (qu'il s'agisse de collègues, de supérieurs hiérarchiques, de représentants du personnel, du médecin du travail).
- > **Chercher à obtenir des explications de la part de la personne ou du groupe de personnes qui semblent être la cause de vos inquiétudes.** Qu'a-t-elle ou qu'ont-elles à vous reprocher exactement ? Au besoin, demandez que les griefs qui vous sont faits soient consignés par écrit.

Si vos tentatives de dialogue sont vaines et que la situation perdure ou s'aggrave, il est alors temps de mettre en place des stratégies de défense.

DEUXIÈME ÉTAPE : assurer sa défense tout en restant dans l'entreprise

1. Rompre l'isolement en attirant l'attention sur votre situation pour vous faire entendre

- > alerter la hiérarchie (chef du personnel ou direction générale) à propos des difficultés que vous rencontrez.
- > rechercher des interlocuteurs qui pourront vous soutenir dans cette démarche. (délégués syndicaux)

2. Recueillir des éléments de preuve

- > les témoignages ;
- > les traces écrites ;
- > les certificats médicaux ;
- > tout autre indice : différence de traitement entre l'intéressé et les autres salariés (dans l'attribution d'une prime, dans l'octroi de jours de congés, etc.) ; des éléments attestant d'une surcharge ou une baisse d'activité, d'un retrait des responsabilités, d'une mise au placard, etc.

TROISIÈME ÉTAPE : trouver une issue satisfaisante

- > **La démission** : déconseillée puisqu'elle est souvent synonyme de perte de droits.
- > **La mutation** : changement d'établissement ou simplement de service qui vous permettra de ne plus être en contact avec l'interlocuteur malveillant.
- > **La transaction** : c'est un contrat par lequel les parties règlent des contestations liées à l'exécution ou à la rupture du contrat de travail.
- > **L'inaptitude prononcée par le médecin du travail** : c'est la décision constatant l'impossibilité pour le salarié, en raison de son état de santé, d'occuper son poste de travail ou tout autre emploi dans l'entreprise.
- > **Faire appel à la justice** : différentes possibilités sont envisageables sous réserve de disposer d'éléments de preuve suffisants à l'appui de votre demande.

Conseil : Avant d'entamer toute action en justice, il est recommandé de consulter un conseiller juridique afin de vous assurer de l'opportunité d'une telle démarche.

... suite

QUATRIÈME ÉTAPE : la procédure à mettre en place

1. PROTÉGER LA VICTIME

- > Protéger la victime, la soustraire au harcèlement le plus rapidement possible ;
- > Mettre en œuvre les traitements nécessaires, médicaux et psychologiques pour lui donner les moyens de faire face à la situation et prévenir les complications d'une situation en train de se mettre en place et dont le processus est irréversible.

2. INFORMER LE SALARIÉ SUR SES DROITS

Faire prendre conscience au salarié :

- > de la violation de ses droits fondamentaux ;
- > de la nécessité de sortir de l'isolement, de rechercher des appuis en interne et externe ;
- > de constituer la chronologie des faits par le biais d'un journal des événements et la conservation des données objectives (écrits, notes, email, etc.) ;
- > d'essayer de recueillir les témoignages des salariés présents dans l'entreprise, les anciens salariés, les clients, les fournisseurs ;
- > de l'informer sur ses droits.

3. PRENDRE EN CHARGE LA PERSONNE HARCELÉE

L'accompagner dans les démarches qu'elle décidera d'accomplir (soutien syndical recommandé) en vue de trouver la solution la plus acceptable. Lui rappeler également que rien ne se passera sans son accord préalable :

- > maintien de l'emploi dans l'entreprise ;
- > mutation ;
- > changement de service, licenciement officiel, prud'hommes, tribunaux.

(À voir au cas par cas avec la personne).

À déconseiller :

La démission, car le salarié perd ses droits, et les arrêts de travail successifs sont à éviter. Bien sûr, il est indispensable de soustraire la personne à des traitements abusifs **mais attention au dépassement des 52 semaines d'arrêt pour cause de maladie (au cours d'une période de référence de 104 semaines) entraînant la perte des droits du salarié.**

... suite

4. LA CONSTITUTION D'UN DOSSIER

Le harcèlement au travail est à considérer comme un risque pour la santé du salarié. Sa prévention s'organise autour du dispositif de prévention classique.

En cas de suspicion de harcèlement moral, il faut réunir des preuves.

4 pistes à explorer :

1. le détournement du lien de subordination

- > incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, mots qui blessent, etc.

2. le détournement des règles disciplinaires

- > sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ou véniels.

3. le détournement du pouvoir de direction

- > ne pas donner de travail, donner des objectifs irréalisables, donner du travail inutile, etc.

4. le détournement du pouvoir d'organisation

- > modifier arbitrairement les conditions de travail ou les attributions essentielles du poste de travail.

5. SE DONNER LES MOYENS DE PRÉVENIR LE HARCÈLEMENT EN ENTREPRISE

- > En réintroduisant l'éthique dans l'entreprise.
- > Prévenir le harcèlement et la violence sous toutes ses formes en entreprise.
- > Protéger la santé physique et mentale des salariés et planifier la prévention en y intégrant notamment les risques liés au harcèlement moral.
- > Intégrer au règlement intérieur les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral.
- > Former les salariés à la problématique des risques psychosociaux au travail. Certains comportements peuvent être évités en apportant aux personnes une information claire, concrète, et objective sur ses processus. On peut combattre l'ignorance, l'agressivité et leurs effets négatifs par la connaissance et l'intelligence relationnelle.
- > En mettant en place dans l'entreprise :
 - une procédure ;
 - un médiateur ;
 - une charte anti-harcèlement.

FICHE OUTIL 4

Liste de techniques de management pathogènes¹⁶

1. Surutilisation du lien de subordination

Les pratiques relationnelles vont chercher à asseoir la relation de subordination comme une relation de pouvoir :

- > tutoyer sans réciprocité ;
- > enjoindre de tutoyer et d'embrasser ;
- > instaurer une asymétrie hiérarchique à visée d'humiliation ;
- > couper la parole systématiquement ;
- > utiliser un niveau verbal élevé et menaçant ;
- > faire disparaître les savoir-faire sociaux (ne pas dire bonjour, ni au revoir, ni merci, etc.) ;
- > critiquer systématiquement le physique du salarié en privé ou en public ;
- > utiliser en public des injures sexistes, racistes, des mises en cause professionnelles face aux collègues ou au public (clientèle) ;
- > cesser toute communication verbale (utilisation exclusive de post-it, notes de service, courriels, etc.) ;
- > ne plus regarder dans les yeux, regarder avec mépris ;
- > utiliser l'entretien d'évaluation à visée de déstabilisation émotionnelle.

Les pratiques d'isolement vont elles aussi utiliser la relation pour séparer un salarié de son collectif de travail ou une partie du collectif de l'autre clan. La mise au ban, l'isolement, la solitude génèrent des états de détresse psychique majeurs :

- > changements d'horaires de repas pour séparer des collègues habituels ;
- > omission d'information sur les réunions ;
- > omission d'invitation aux réunions concernant le salarié ;
- > injonction faite aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée ;
- > complaisance pour certains, rigueur excessive pour d'autres – dans la gestion des horaires ou des temps de pause p. ex. ;
- > répartition inégalitaire de la charge de travail, en qualité et en quantité ;
- > stigmatisation publique d'un ou plusieurs salariés devant le reste de l'équipe ;
- > management de concurrence stratégique.

2. Surutilisation des règles disciplinaires

Les pratiques disciplinaires et le contrôle du travail font partie des prérogatives de l'employeur, mais doivent être utilisés avec loyauté et bonne foi. La surveillance humaine ou technologique de tous les faits et gestes peut devenir persécutrice :

- > contrôle des communications téléphoniques par ampli ou écoute ;
- > vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacoche et sac à main du salarié ;
- > contrôle de la durée des pauses, des absences ;
- > contrôle des conversations et relations avec les collègues ;
- > obligation de laisser la porte du bureau ouverte « pour que je vous voie » ;
- > demande de reporting abusif, utilisation des nouvelles technologies informatiques (NTI) pour contrôler, mesurer et surveiller l'activité corporelle et psychique du salarié.

... suite

Les pratiques punitives mettent les salariés en situation de justification constante et s'avèrent contreproductives en détruisant la reconnaissance du travail :

- > refus réitéré des demandes de formation du salarié, alors qu'elles sont nécessaires pour assumer l'évolution du travail et ne peuvent être refusées plus d'une fois ;
- > incohérence des procédures de notation et d'évaluation jouant sur les tableaux d'avancement d'échelon et de grade ;
- > notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour) ;
- > réunions disciplinaires, blâmes et avertissements pour faits véniels ;
- > utilisation réitérée de lettres recommandées avec accusé de réception, déposées par huissier ;
- > procédure disciplinaire non fondée ;
- > affectation autoritaire dans un service ;
- > incitation forte à la mutation, à la démission ;
- > blocage à la mutation ;
- > heures supplémentaires non validées et non compensées ;
- > vacances imposées ou non accordées au dernier moment ;
- > multiplication intentionnelle des courriels.

3. Surutilisation du pouvoir de direction et d'organisation

Le pouvoir de direction et d'organisation du geste de travail peut entraîner la perte du sens du travail, du lien au réel, rendre « invisible » le salarié ou l'épuiser.

La perte du sens du travail :

- > travailler de façon trop séquencée sans vision du produit du travail ;
- > travailler à la limite de l'illégalité : fausses factures, épandages sauvages, réparation incomplète, mauvaise qualité des matériaux impliquant la sécurité du client ;
- > devoir appliquer des normes dites de qualité, en convergence avec celles du marché mais pas avec celles du travail ;
- > se voir imposer des procédures de qualité en parallèle avec un travail exécuté en mode dégradé.

Les injonctions paradoxales :

- > prescrire des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable, ce qui sera reproché dans un second temps ;
- > définir une procédure d'exécution de la tâche et, une fois qu'elle a été exécutée, contester cette procédure ; donner du travail sur le mode « mission impossible » ;
- > enjoindre de prioriser des tâches dont le degré d'urgence est présenté comme similaire ;
- > refaire faire une tâche déjà faite ;
- > fixer des objectifs sans donner les moyens de les atteindre, en qualité et en quantité ;
- > fixer des prescriptions rigides, à suivre « au pied de la lettre », sans prise en compte de la réalité du travail ;
- > imposer l'obéissance à la prescription « au pied de la lettre », au détriment du travail qu'elle est supposée organiser ;
- > corriger des fautes inexistantes ;
- > déchirer un rapport qui vient d'être rédigé en le jugeant inutile ;
- > faire venir le salarié et ne pas lui donner de travail.

... suite

La mise en scène de la disparition :

- > supprimer des tâches définies dans le contrat de travail ou le poste de travail, et notamment des tâches de responsabilité, pour les confier à un autre sans avertir le salarié ;
- > priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires ;
- > effacer le salarié des organigrammes, des papiers à en-tête ;
- > enjoindre ses collègues de ne plus lui parler ;
- > supprimer les outils de travail et relationnels (intranet, réunions).

La reddition émotionnelle par hyperactivité :

- > fixer des objectifs irréalistes et/ou irréalisables, dépassant la durée légale du travail, entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel et émettre des critiques systématiques ;
- > déposer les dossiers urgents cinq minutes avant le départ du salarié ;
- > augmenter excessivement la charge de travail dans un temps imparti ;
- > obliger le travail en apnée, entraînant la perte des temps de répit physiologique, cognitif et psychologique ;
- > envahir cognitivement, intellectuellement et physiquement, hors du temps de travail – par le biais des NTI.

ATTENTION CEPENDANT : L'UTILISATION PONCTUELLE D'UNE DES PRATIQUES DÉCRITES CI-DESSUS NE CONSTITUE PAS NÉCESSAIREMENT UN FAIT DE MALTRAITANCE.

4.3. LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

FICHE OUTIL 5

Méthode pour une démarche stratégique de prévention des problèmes en santé psychologique au travail ¹⁷

ÉTAPES	CONTENU
Préalables	<ul style="list-style-type: none"> > Obtenir l'engagement de la direction pour travailler sur les questions de la santé, sécurité. > Obtenir un engagement pour donner une suite aux recommandations du groupe de travail. > S'assurer de l'appui des salariés et de leurs représentants.
Mettre sur pied un groupe de travail	<p>Le groupe de travail (ou comité de pilotage) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> > être structuré ; > réunir des représentants de la direction et du personnel, ainsi que des intervenants concernés par la problématique santé, sécurité, bien-être au travail ; > préciser les tâches, les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de ses membres ; > établir les ressources financières et techniques disponibles ; > assurer l'information aux membres du personnel tout au long de la démarche.
Poser un diagnostic	<p>Déterminer les problèmes et identifier les causes, p. ex. :</p> <ul style="list-style-type: none"> > observation de l'environnement et des conditions de travail ; > entrevues individuelles et collectives ; > enquêtes par questionnaire.
Élaborer les interventions	<ul style="list-style-type: none"> > Identifier les activités de prévention existante. > Déterminer les objectifs à atteindre. > Appliquer les interventions propres au contexte de l'entreprise. > Présenter un plan d'action à la direction.
Mettre en place les interventions	<ul style="list-style-type: none"> > Privilégier des actions prioritaires. > Intégrer les activités de prévention au fonctionnement quotidien de l'entreprise. > Favoriser des actions qui débouchent sur des résultats concrets.
Évaluer les interventions	<ul style="list-style-type: none"> > Élaborer un plan et un suivi des activités ; > Définir une méthode d'évaluation des interventions ; > Mettre à jour les stratégies, si besoin est.
Communiquer les résultats	<p>Faire le suivi du projet et communiquer les avancées aux salariés de l'entreprise.</p>

Glossaire

« Le travail souffre, c'est lui qu'il faut soigner. »

Yves CLOT*

* Professeur de psychologie au CNAM Paris

5. GLOSSAIRE

« Stress », « burnout », « risques psychosociaux », « santé mentale », ce sont des termes de plus en plus présents dans le vocabulaire des entreprises. Mais de quoi s'agit-il au juste ? Comment et quand les utiliser ? Le choix des mots n'est pas toujours facile, d'autant plus qu'ils sont très significatifs de la stratégie de prévention choisie par l'entreprise.

Nous vous proposons quelques définitions des termes les plus couramment rencontrés sur le sujet.

Absences réitérées

Les absences réitérées caractérisent les absences régulières et imprévues qui auraient pu être évitées par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc.).

À l'inverse dans certains cas, on assistera des formes de « présentéisme excessif » dans lesquelles les salariés tiennent à rester à leurs postes malgré des problèmes de santé physiques et mentaux, ce qui se traduit par une altération de leurs performances. (*T. Rousseau, Anact, 2009*)

Bien-être au travail

Le bien-être au travail réfère à un état plus englobant que celui de santé puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par : un sentiment, une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit. Le terme peut également se référer à des concepts tels que la satisfaction au travail, la motivation et le plaisir. (*IRSST, 2009*)



BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : DONNER UN SENS AU TRAVAIL ¹⁸

Sur quels facteurs repose le bien-être dans le travail ?

La rectitude morale

Je fais un travail qui se fait dans un milieu qui respecte les personnes, qui respecte les valeurs humaines. Je fais un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre.

L'utilité sociale

Je fais un travail qui sert à quelque chose, qui mène à des résultats que je valorise, qui est utile à la société, qui est utile aux autres.

La qualité dans les relations socio-professionnelles

Je fais un travail dans lequel j'ai de bonnes relations avec mes collègues ma hiérarchie et mes collaborateurs ainsi que leur soutien.

L'autonomie

Je fais un travail qui permet d'exercer mes compétences et mon jugement pour résoudre des problèmes, qui me permet de prendre des initiatives pour améliorer mes résultats, où je suis libre d'organiser de la manière qui me semble la plus efficace.

Des opportunités de développement professionnel et/ou de développement personnel

Je fais un travail qui me permet d'apprendre ou de me perfectionner, qui me permet de m'épanouir.

La reconnaissance

Je fais un travail où l'on reconnaît mes compétences, où l'on reconnaît mes résultats, où je peux compter sur le soutien de mon supérieur et l'estime de mes collègues. Je fais un travail où l'on me respecte, où je suis satisfait de mon salaire et de mes perspectives de promotion.

Charge mentale

La charge mentale correspond à la définition des seuils dans le niveau de contrainte de tâches particulières, au-delà desquels l'astreinte qui en résulte pour les opérateurs lors de l'exécution de ces tâches est excessive et se traduit par une baisse de la performance (principalement du point de vue de la qualité), une apparition de symptômes de fatigue, une augmentation des risques d'incidents ou d'accidents, une insatisfaction accrue pour les opérateurs...

Épuisement professionnel (burnout)

L'épuisement professionnel appelé « burnout » par les anglo-saxons s'exprime par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé. Il se manifeste par un épuisement physique, mental, émotionnel, un désintérêt profond pour le contenu de son travail et la dépréciation de ses propres résultats. (INRS)

Harcèlement et violence

Le harcèlement et la violence sont l'expression de comportements inacceptables adoptés par un ou plusieurs individus et peuvent revêtir de nombreuses formes, dont certaines sont plus facilement détectables que d'autres. L'exposition des personnes au harcèlement et à la violence peut aussi dépendre de l'environnement de travail.

Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs travailleurs ou cadres sont à plusieurs reprises et délibérément malmenés, menacés et/ou humiliés dans des situations liées au travail.

On parle de violence lorsqu'un ou plusieurs travailleurs ou cadres sont agressés dans des situations liées au travail.

Le harcèlement et la violence peuvent être le fait d'un ou de plusieurs cadres ou membres du personnel, ayant pour objectif ou pour effet de porter atteinte à la dignité de la personne visée, de nuire à sa santé et/ou de créer un environnement de travail hostile. (Accord cadre européen du 26 avril 2007, www.eur-lex.europa.eu)

Agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

La Commission nationale consultative des droits de l'homme expose les points suivants :

En premier lieu, le harcèlement est une des formes de violences sur le lieu de travail qui se généralise dans le monde, tous contextes économiques et toutes catégories professionnelles confondus. Il remet en cause les principes contenus dans les textes fondateurs des Droits de l'Homme. Il constitue une atteinte à la dignité du salarié, à l'intégrité de sa personne et à son droit au travail. Il met en danger, non seulement l'équilibre personnel, mais également la santé de l'individu et de sa famille.

Son action se développe de manière spécifique, indépendamment des maladies professionnelles et des accidents du travail qu'il peut, par ailleurs, contribuer à provoquer ou à aggraver.

En second lieu, la naissance et le développement de ces pratiques sont particulièrement favorisés par l'organisation des sociétés industrielles technologiquement avancées, notamment parce que la mondialisation de l'économie pousse à une plus grande compétitivité des entreprises et, de ce fait, encourage de nouvelles formes de management de plus en plus exigeantes. (www.cncdh.fr)

Différentes formes de harcèlement et de violence peuvent se présenter sur le lieu de travail. Le harcèlement et la violence peuvent :

- > revêtir des formes physiques, psychologiques et/ou sexuelles ;
- > constituer des incidents isolés ou des comportements plus systématiques ;
- > survenir entre collègues, entre supérieurs et subordonnés ou provenir de tiers, tels que des clients, des patients, des élèves, etc. ;
- > aller de manifestations mineures d'irrespect à des actes plus graves, tels que des infractions pénales, requérant l'intervention des autorités publiques. (*Accord cadre européen du 26 avril 2007, www.eur-lex.europa.eu*)

Médiation

La médiation est un mode alternatif de règlement des conflits qui permet de réintroduire du dialogue et de voir plus clair quand on est dans un problème subjectif ou affectif. C'est une aide au déroulement d'une négociation par la présence d'un tiers neutre, indépendant, sans aucun autre pouvoir que l'autorité que lui reconnaissent les protagonistes. (*Marie-France Hirigoyen, « Le harcèlement moral dans la vie professionnelle », Ed. La Découverte et Syros 2002*)

Prévention

« La prévention est l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps. » (*OMS*)

Concernant les risques psychosociaux, trois niveaux de prévention sont à combiner : primaire, secondaire, tertiaire. D'après les différentes études, il convient de donner la priorité aux actions de prévention primaire (actions ciblées sur les causes dans l'organisation) sur les actions de prévention secondaire (actions à destination des salariés pour gérer les situations stressantes) ou tertiaire (actions pour accompagner les salariés en difficultés). (*ANACT, France, 2009, www.anact.fr*)

Risques psychosociaux

L'expression, plus large que celle du stress, de risques psychosociaux évoque diverses situations de mal-être, de ressenti négatif par rapport au travail. Concrètement, cela peut se manifester par du burnout, de la violence, des comportements hostiles, des comportements addictifs. Cela renvoie à des contextes d'entreprises et à des causes très variées : surcharge de travail, contraintes excessives de temps mais aussi perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflits de valeurs...

La santé psychique n'est pas seulement une dynamique individuelle, elle se construit aussi dans une relation aux autres : par la reconnaissance, par la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie. (*ANACT, France, 2009, www.anact.fr*)

Santé

La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. (*OMS, 1946*)

Santé mentale

L'OMS définit la santé mentale comme un état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté.

Stress

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu de l'organisation du travail, une mauvaise communication, etc. (*Agence européenne de Bilbao et ANI 2 juillet 2008*)

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses. » (*Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, www.osha.europa.eu*)

Les termes de « bon » et « mauvais » stress sont couramment employés pour évoquer le stress au travail. Le « bon stress » permettrait une grande implication au travail et une forte motivation, tandis que le « mauvais stress » rendrait malade.

Or, il n'y a scientifiquement ni « bon » ni « mauvais » stress, mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. On peut en revanche différencier l'état de stress aigu de l'état de stress chronique, qui ont des effets différents sur la santé.

L'état de stress aigu correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, remise urgente d'un rapport, un changement de poste de travail choisi). Quand cette situation de stress prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent généralement peu de temps après.

L'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée : c'est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé.

Les 3 phases du syndrome général d'adaptation face à une situation stressante :

Réaction d'alarme :

Dès la confrontation à une situation évaluée comme stressante, des hormones sont libérées par l'organisme via une glande située au-dessus des reins, la glande médullosurrénale : ce sont les catécholamines. Ces hormones ont pour effet d'augmenter la fréquence cardiaque, la tension artérielle, les niveaux de vigilance, la température corporelle et de provoquer une vasodilatation des vaisseaux des muscles. Toutes ces modifications ont pour but d'amener l'oxygène aux muscles et au cœur, et ainsi de préparer l'organisme à réagir.

Résistance après l'alarme : Un second axe neurohormonal (l'axe corticotrope) est activé, préparant l'organisme aux dépenses énergétiques que nécessitera la réponse au stress. De nouvelles hormones, les glucocorticoïdes, sont sécrétées : elles augmentent le taux de sucre dans le sang pour ap-

porter l'énergie nécessaire aux muscles, au cœur et au cerveau. Les glucocorticoïdes ont la particularité de pouvoir freiner leur propre sécrétion par rétroaction : la quantité d'hormones libérées dans le sang est détectée par des récepteurs du système nerveux central qui la régulent.

Épuisement :

Si la situation stressante se prolonge encore ou s'intensifie, les capacités de l'organisme peuvent être débordées : c'est l'état de stress chronique. Pour faire face à la situation, l'organisme produit toujours plus d'hormones. Le système de régulation évoqué précédemment devient inefficace, les récepteurs du système nerveux central deviennent moins sensibles aux glucocorticoïdes, dont le taux augmente constamment dans le sang. L'organisme, submergé d'hormones, est en permanence activé. Il s'épuise. Les moyens de prévenir le stress au travail existent. La démarche de prévention collective est à privilégier car elle est plus efficace dans le temps. Elle consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales de travail et/ou le poste de travail. (www.inrs.fr)

[...] un niveau élevé d'absence, notamment de courte durée, ou de rotation du personnel en particulier fondé sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes fréquents de la part des travailleurs, un taux de fréquence des accidents du travail élevé, des passages à l'acte violents, contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux, une augmentation significative des visites spontanées au service médical sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail. (*Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, www.journal-officiel.gouv.fr, France*)

Troubles musculosquelettiques (TMS)

Ce sont des blessures ou des troubles du système musculosquelettique, qui résultent de l'exposition à divers facteurs de risque présents dans le lieu de travail qui ont soit contribué au développement des troubles soit aggravé une condition préexistante. (www.anses.fr)

Violence au travail

Les violences internes sont exercées au sein d'une entreprise par une personne ou un groupe de personnes, détenteur ou non d'une autorité hiérarchique, à l'encontre d'autres salariés. Elles incluent les cas de harcèlement moral et/ou sexuel. Elles peuvent prendre également la forme d'agressions verbales ou d'insultes, de brimades, d'intimidations, de conflits ou d'agressions physiques entre salariés, etc.

Pris isolément, certains de ces agissements peuvent parfois sembler sans conséquences. Mais leur répétition au quotidien peut affecter gravement les salariés et avoir des répercussions importantes sur leur santé, physique et psychologique. Ils peuvent également dégrader le climat social de l'entreprise. La dégradation des relations de travail qu'elles entraînent s'appuie assez fréquemment sur des dysfonctionnements ou des problèmes d'ordre organisationnel. L'absence de soutien social, de solidarité, de contre-pouvoir dans l'entreprise joue également un rôle, à la fois sur la survenue de ces violences et sur la capacité des salariés à y faire face. Les violences internes font partie de ce que l'on appelle les risques psychosociaux. Leur prévention repose sur une démarche identique à celle décrite pour le stress au travail. Elle ne peut être mise en œuvre qu'avec une implication de la direction, de l'encadrement et des représentants des salariés. C'est

une démarche qui passe par un pré-diagnostic, la mise en place d'un groupe projet, un diagnostic approfondi, une restitution des résultats, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action et le suivi des actions. (www.inrs.fr)

Le concept de violence « externe » au travail englobe généralement les insultes, menaces, agressions physiques ou psychologiques exercées, contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris des clients, et qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être. La violence peut revêtir parfois une connotation raciale ou sexuelle.

Les actes agressifs ou violents peuvent se manifester sous la forme de :

- > comportement incorrect - manque de respect envers autrui ;
- > agression physique ou verbale - intention de blesser. (www.osha.europa.eu/fr/)

Toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail. (www.ilo.org)

Différentes formes de harcèlement et de violence peuvent se présenter sur le lieu de travail. Le harcèlement et la violence peuvent :

- > revêtir des formes physiques, psychologiques et/ou sexuels ;
- > constituer des accidents isolés ou des comportements plus systématique ;
- > survenir entre collègues, entre supérieurs et subordonnés ou provenir de tiers, tels que des clients, des patients, des élèves etc. ; aller de manifestations mineures d'irrespect à des actes plus graves, tels que des infractions pénales, requérant l'intervention des autorités publiques. (*Accord cadre européen du 26 avril 2007, www.eur-lex.europa.eu*)

Toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail. (*BIT*)

Dans le cadre du travail, la violence est l'usage délibéré ou non de la force physique ou morale, directement ou indirectement, contre une personne ou un groupe, menaçant l'intégrité physique et/ou psychique de la ou des personnes. (*Bernard Jolivet - Travaux préparatoires à l'élaboration du Plan Violence et Santé en application de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004 - Christophe Dejourné*)

Il y a violence dans tous les cas où une personne se sent maltraitée, menacée, intimidée ou agressée dans son contexte de travail. (*Centre canadien d'Hygiène et de Sécurité au Travail*)

Annexes

« Le stress n'est que la soumission avouée à des contraintes non choisies. »

Grégoire LACROIX*

* Écrivain, journaliste et poète français

Adresses utiles

- > **Association d'assurance contre les accidents (AAA)**
125, route d'Esch
L-2976 Luxembourg
T +352 26 19 15 - 1

- > **Association pour la santé au travail du secteur financier (ASTF)**
15-17, avenue Gaston Diderich
L-1420 Luxembourg
T +352 22 80 90 - 1

- > **Caisse nationale de la santé Luxembourg**
125, rue d'Esch
L-1471 Luxembourg
T +352 27 57 - 1

- > **Ministère de la Santé – Division de la santé au travail (DST)**
1, Allée Marconi – Villa Louvigny
L-2120 Luxembourg
T +352 247 85 587

- > **Santé au travail multisectoriel (STM)**
32, rue Glesener
L-1630 Luxembourg
T +352 400 942 1000

- > **Service de santé au travail de l'industrie (STI)**
6, rue Antoine de Saint Exupéry
BP 326
L-2013 Luxembourg
T +352 260 061

- > **Ligue luxembourgeoise d'hygiène mentale asbl**
11, rue du Fort Bourbon
L-1249 Luxembourg
T +352 49 30 29

- > **Inspection du travail et des mines (ITM)**
3, rue des Primeurs
L-2361 Strassen
T +352 247 86145

Consultations sur la souffrance au travail

> **CSL Stressberodung**

13, rue de Bragance
L-1255 Luxembourg
T +352 27 494 - 222

> **ASBL MOBBING**

64, avenue de la Liberté
BP 2617
L-1026 Luxembourg
T +352 28 37 12 12

Pour aller plus loin...

Notre site

www.csl.lu/fr/travail-sante-et-bien-etre/quality-of-work-index-luxembourg

Sites francophones

www.travailler-mieux.gouv.fr/

www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux.html

www.osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress

www.anact.fr/prevenir-les-risques-psychosociaux-la-methode-anact

www.risquesprofessionnels.ameli.fr

www.ars.sante.fr

www.insee.fr : Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser

www.souffrance-et-travail.com

www.respectautravail.be

www.emploi.belgique.be/cbe.aspx

Sites allemands

www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Psychische-Gesundheit-Stress/Psychische-Gesundheit-Stress.html

www.osha.europa.eu/de/themes/psychosocial-risks-and-stress

Sites européens et internationaux

www.eur-lex.europa.eu

www.etuc.org/a/5662 : Bilan de la mise en œuvre de l'accord cadre harcèlement de 2007

www.osha.europa.eu

www.eurofound.europa.eu : Site fondation européenne des conditions de travail de Dublin

www.ilo.org

Stratégie de certains états membres de l'EU

www.beswic.be : Stratégie nationale de bien-être au travail 2008-2012

www.wocccq.be : Diagnostic collectif des RPS

www.hse.gov.uk : Guide pour l'inspection du travail

www.istas.ccoo.es : Guide pour l'intervention syndicale du délégué de prévention en matière d'organisation du travail, de la santé et des risques psychosociaux

Sites canadiens

www.irsst.qc.ca : Institut de recherche canadien

www.inspq.qc.ca : Institut national de santé public du Canada

www.pistes.uqam.ca : l'autoévaluation du stress - un indicateur de santé trompeur

Les principaux textes légaux

Code du travail

Article L.162-12 du Code du travail
Article L.311-1 du Code du travail
Article L.311-2 du Code du travail
Article L.312-1 du Code du travail
Article L.312-2 du Code du travail
Article L.312-6 du Code du travail
Article L.312-7 du Code du travail
Article L.244-3 du Code du travail
Article L.245-1 du Code du travail
Article L.245-4 et L.245-5 et L.245-6 et L.245-7 du Code du travail
Article L.412-2 du Code du travail

Code civil

Article 1134 du Code civil

Code pénal

Article 442-2 du Code pénal, en vue d'incriminer le harcèlement obsessionnel

Conventions et directives

Accord sectoriel en matière de harcèlement moral, signé entre ABBL, ALEBA, OGBL, LCGB du 09/07/2013

Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

Directive 2000/78/CE du conseil du 27 novembre 2000

Texte de la convention relative au harcèlement moral et à la violence au travail

Pour compléter, voici le texte de la convention signée à Luxembourg le 25 juin 2009 par le « Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg » (OGBL), le « Lëtzebuenger Chrëschtliche Gewerkschaftsbond » (LCGB) et l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL).

La convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail

1. Dispositions générales

Le harcèlement et la violence sont dus à des comportements inacceptables qui sont le fait d'un ou de plusieurs travailleurs ou de dirigeants voire pour la violence de personnes externes à l'entreprise et qui peuvent avoir pour but ou pour effet de violer la dignité des travailleurs ou des dirigeants, d'affecter leur santé et/ou de créer un environnement de travail hostile.

Les parties signataires s'engagent à prévenir ces comportements au travail dans toutes leurs formes. Elles définissent par ailleurs un certain nombre de pistes que les entreprises peuvent mettre en œuvre afin d'aider les victimes de tels agissements. À cette fin, elles établissent les principes généraux concernant la prévention et la protection contre les actes de harcèlement et de violence au travail, l'information et la consultation ainsi que les lignes générales pour la mise en œuvre des dits principes. Elles considèrent que les actes de harcèlement et de violence au travail ne doivent pas être tolérés au sein de l'entreprise.

Les parties signataires estiment par ailleurs que la victime et le témoin d'un de ces comportements ne doivent pas subir de conséquences préjudiciables du fait d'une dénonciation ou d'une résistance à une situation de harcèlement ou de violence.

Dans le cadre de la présente convention, les parties signataires retiennent pour les termes travailleur, employeur et dirigeant la signification suivante :

- le terme « travailleur » désigne tout salarié, stagiaire et apprenti relevant de l'entreprise ainsi que tout élève ou étudiant occupé pendant les vacances scolaires dans l'entreprise ;
- le terme « employeur » désigne toute personne physique ou morale qui est titulaire de la relation de travail avec le travailleur ou le dirigeant et qui a la responsabilité de l'entreprise ;
- le terme « dirigeant » désigne toute personne de la ligne hiérarchique relevant de l'entreprise qui est d'une manière ou d'une autre habilitée à donner des ordres aux travailleurs.

2. Dispositions spécifiques au harcèlement moral

Définition

Le harcèlement moral se produit lorsqu'une personne relevant de l'entreprise commet envers un travailleur ou un dirigeant des agissements fautifs, répétés et délibérés qui ont pour objet ou pour effet :

- soit de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité ;
- soit d'altérer ses conditions de travail ou de compromettre son avenir professionnel en créant un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ;
- soit d'altérer sa santé physique ou psychique.

La prévention du harcèlement moral au travail

Interdiction des actes de harcèlement au travail

L'employeur signalera, en consultant les représentants du personnel, le cas échéant par une mention y relative au règlement intérieur, qu'il ne tolère aucune forme de harcèlement au sein de l'entreprise. L'employeur rappellera qu'il est de la responsabilité de chacun des travailleurs et dirigeants de veiller à ce que de tels actes de harcèlement ne se produisent pas sur le lieu de travail.

Sensibilisation des travailleurs et des dirigeants

L'employeur veillera, en consultant les représentants du personnel, à sensibiliser les travailleurs et les dirigeants via les différents modes de communication internes disponibles. Cette sensibilisation portera sur la définition du harcèlement, les modes de gestion de celui-ci au sein de l'entreprise et les sanctions contre le ou les auteurs des actes de harcèlement.

Mesures de prévention

Dans le cadre de la politique de prévention, l'employeur déterminera, en consultant les représentants du personnel, les mesures à prendre pour protéger les travailleurs et dirigeants contre le harcèlement au travail.

Les mesures de prévention pourront être fixées en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux. Si elles sont fixées par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre ces mesures, à moins qu'elle ne dispose de mesures propres équivalentes aux dispositions de l'accord.

Ces mesures qui doivent être adaptées à la nature des activités et à la taille de l'entreprise porteront notamment sur :

- l'information et la formation des travailleurs et des dirigeants sur la politique de prévention et de protection contre le harcèlement au travail ;
- l'identification d'un interlocuteur compétent en matière de prévention et de protection contre le harcèlement au travail ;
- la définition des moyens et procédures mis à disposition des victimes pour obtenir de l'aide.

Évaluation interne en cas de survenance d'actes de harcèlement

En cas de survenance d'actes de harcèlement envers des travailleurs et/ou dirigeants, l'employeur procédera à une évaluation interne qui portera sur l'efficacité des mesures de prévention ainsi que sur la mise en œuvre éventuelle de nouvelles mesures de prévention à prendre notamment par rapport à l'organisation de l'entreprise, à la révision des procédures appliquées en cas de harcèlement et à l'information des travailleurs. Cette évaluation ainsi que les réévaluations ultérieures se feront en consultant les représentants du personnel.

La gestion des actes de harcèlement

Élaboration d'une procédure de gestion des actes de harcèlement

L'employeur mettra en œuvre, en consultant les représentants du personnel, une procédure de gestion des problèmes de harcèlement, et ce sur base de l'évaluation interne et des réévaluations ultérieures sur le harcèlement au sein de l'entreprise.

La procédure de gestion pourra être fixée en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux. Si elle est fixée par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre cette procédure, à moins qu'elle ne dispose d'une procédure propre équivalente aux dispositions de l'accord.

La procédure se basera notamment sur les considérations suivantes :

- les parties agiront avec toute la discrétion nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun ;
- aucune information ne sera divulguée aux parties non impliquées dans l'affaire ;
- les plaintes seront examinées sans délai et traitées dans un délai raisonnable ;
- chaque partie devra être entendue dans les plus brefs délais en ses moyens et aura le droit de se faire assister par un représentant du personnel lors de l'entrevue ;
- chaque plainte sera traitée de manière impartiale ;
- chaque plainte devra être appuyée par des informations détaillées ;
- les fausses accusations ne seront pas tolérées et pourront entraîner une action disciplinaire voire des sanctions qui pourront aller jusqu'au licenciement ;
- une assistance externe pour l'analyse et le traitement des plaintes pourra être prévue ;
- les victimes bénéficieront d'un soutien dont la nature sera précisée au sein de l'entreprise à défaut d'accord suffisamment précis à ce sujet entre partenaires sociaux applicable à l'entreprise.

Actions et sanctions contre l'auteur des actes de harcèlement

Seront pareillement déterminées de façon claire et transparente, après consultation des représentants du personnel, les sanctions que l'employeur pourra prendre en cas de harcèlement. S'il est établi qu'il y a eu harcèlement, des mesures appropriées seront prises à l'encontre du ou des auteurs. Elles peuvent comprendre des actions disciplinaires et des sanctions qui peuvent aller jusqu'au licenciement.

Protection de la victime et du témoin des actes de harcèlement

Il sera précisé que la victime de harcèlement au travail ne pourra faire l'objet de représailles à la suite d'une dénonciation ou d'une résistance à un acte de harcèlement, que son dossier sera traité

avec la plus grande discrétion possible et que les mesures destinées à mettre fin au harcèlement ne pourront être prises au détriment de la victime.

En outre, aucun travailleur ou dirigeant ne pourra faire l'objet de représailles pour avoir témoigné d'actes de harcèlement avéré au travail.

3. Dispositions spécifiques à la violence au travail

Définition

La violence au travail se produit lorsqu'un travailleur ou un dirigeant est agressé par un ou plusieurs agissements délibérés d'autrui qui ont pour objet ou pour effet de porter atteinte à son intégrité physique ou psychique. La violence peut émaner de personnes relevant de l'entreprise ou de personnes externes. Elle peut se réaliser par un acte unique d'une certaine gravité ou par plusieurs actes de même nature ou de nature différente.

La prévention de la violence au travail

Interdiction des actes de violence au travail

En ce qui concerne la violence pouvant émaner de personnes relevant de l'entreprise, l'employeur signalera, en consultant les représentants du personnel, le cas échéant par une mention y relative au règlement intérieur, qu'il ne tolère aucune forme de violence au sein de l'entreprise. L'employeur rappellera qu'il est de la responsabilité de chacun des travailleurs et dirigeants de veiller à ce que de tels actes de violence ne se produisent pas sur le lieu de travail.

Sensibilisation des travailleurs et des dirigeants

L'employeur veillera, en consultant les représentants du personnel, à sensibiliser les travailleurs et les dirigeants via les différents modes de communication internes disponibles. Cette sensibilisation portera sur la définition de la violence, les modes de gestion de celle-ci au sein de l'entreprise et les sanctions contre le ou les auteurs des actes de violence.

Mesures de prévention

Dans le cadre de la politique de prévention, l'employeur déterminera, en consultant les représentants du personnel, les mesures à prendre pour protéger les travailleurs et dirigeants contre la violence au travail.

Les mesures de prévention pourront être fixées en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux. Si elles sont fixées par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre ces mesures, à moins qu'elle ne dispose de mesures propres équivalentes aux dispositions de l'accord.

Ces mesures qui doivent être adaptées à la nature des activités et à la taille de l'entreprise porteront notamment sur :

- l'élaboration d'un plan de risques tenant compte des spécificités de l'activité de l'entreprise ;
- les aménagements matériels des lieux de travail appropriés aux risques de l'entreprise afin de prévenir la violence au travail émanant de personnes externes à l'entreprise ;
- l'information et la formation des travailleurs et des dirigeants sur la politique de prévention et de protection contre la violence au travail ;

- l'identification d'un interlocuteur compétent en matière de prévention et de protection contre la violence au travail ;
- la définition des moyens et procédures mis à disposition des victimes pour obtenir de l'aide.

Évaluation interne en cas de survenance d'actes de violence

En cas de survenance d'actes de violence envers des travailleurs et/ou dirigeants, l'employeur procédera à une évaluation interne qui portera sur l'efficacité des mesures de prévention ainsi que sur la mise en œuvre éventuelle de nouvelles mesures de prévention à prendre notamment par rapport à l'organisation de l'entreprise, à la révision des procédures appliquées en cas de violence et à l'information des travailleurs. Cette évaluation ainsi que les réévaluations ultérieures se feront en consultant les représentants du personnel.

La gestion des actes de violence

Élaboration d'une procédure de gestion des actes de violence

L'employeur mettra en œuvre, en consultant les représentants du personnel, une procédure de gestion des problèmes de violence, et ce sur base de l'évaluation interne et des réévaluations ultérieures sur la violence au sein de l'entreprise.

La procédure de gestion pourra être fixée en tout ou en partie par des accords entre partenaires sociaux. Si elle est fixée par un accord au niveau sectoriel, chaque entreprise se chargera de mettre en œuvre cette procédure, à moins qu'elle ne dispose d'une procédure propre équivalente aux dispositions de l'accord.

La procédure se basera notamment sur les considérations suivantes :

- les parties agiront avec toute la discrétion nécessaire pour protéger la dignité et la vie privée de chacun ;
- aucune information ne sera divulguée aux parties non impliquées dans l'affaire ;
- les plaintes seront examinées sans délai et traitées dans un délai raisonnable ;
- chaque partie devra être entendue dans les plus brefs délais en ses moyens et aura le droit de se faire assister par un représentant du personnel lors de l'entrevue ;
- chaque plainte sera traitée de manière impartiale ;
- chaque plainte devra être appuyée par des informations détaillées ;
- les fausses accusations ne seront pas tolérées et pourront entraîner une action disciplinaire voire des sanctions qui pourront aller jusqu'au licenciement ;
- une assistance externe pour l'analyse et le traitement des plaintes pourra être prévue ;
- les victimes bénéficieront d'un soutien dont la nature sera précisée au sein de l'entreprise à défaut d'accord suffisamment précis à ce sujet entre partenaires sociaux applicable à l'entreprise.

Actions et sanctions contre l'auteur des actes de violence

Seront pareillement déterminées de façon claire et transparente, après consultation des représentants du personnel, les sanctions que l'employeur pourra prendre en cas de violence. S'il est établi qu'il y a eu violence, des mesures appropriées seront prises à l'encontre du ou des auteurs. Elles peuvent comprendre des actions disciplinaires et des sanctions qui peuvent aller jusqu'au licenciement.

Protection de la victime et du témoin des actes de violence

Il sera précisé que la victime de violence au travail ne pourra faire l'objet de représailles à la suite d'une dénonciation ou d'une résistance à un acte de violence, que son dossier sera traité avec la plus grande discrétion possible et que les mesures destinées à mettre fin à la violence ne pourront être prises au détriment de la victime.

En outre, aucun travailleur ou dirigeant ne pourra faire l'objet de représailles pour avoir témoigné d'actes de violence avérée au travail.

4. Dispositions finales

Les parties signataires conviennent que le présent accord sera évalué après une période de cinq ans suivant la date de sa signature sur demande de l'une d'entre elles et pourra faire l'objet d'une révision subséquente.

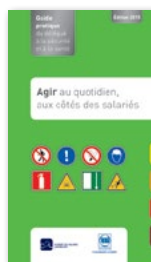
Les parties signataires conviennent encore qu'il faudra éviter d'imposer des charges inutiles aux petites et moyennes entreprises lors de la mise en œuvre de cet accord.

Les parties signataires conviennent enfin que cet accord ne porte pas préjudice au droit des partenaires sociaux de conclure au niveau approprié des accords précisant le présent accord et prenant en compte les besoins spécifiques des parties concernées.

Une des activités de la Chambre des salariés est de promouvoir et de développer au Luxembourg, une culture axée sur la prévention et le développement des actions en faveur de la santé, du bien-être et de la sécurité au travail.

SANTÉ, BIEN-ÊTRE ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Publications



Guide pratique du délégué à la sécurité et à la santé:
Agir au quotidien aux côtés des salariés

Praktischer Leitfaden für den Sicherheits- und Gesundheitsdelegierten:
Zusammen mit den Arbeitnehmern handeln



Guide pratique du délégué à l'égalité:
L'égalité dans les entreprises

Praktischer Leitfaden für den Gleichstellungsdelegierten:
Die Gleichstellung in den Unternehmen



Guide pour la délégation du personnel:
Stress au travail, harcèlement moral, agression, burnout - agir pour prévenir les risques psychosociaux

Leitfaden für die Personaldelegation:
Stress am Arbeitsplatz, Mobbing, Aggressionen, Burnout - handeln zur Vorbeugung psychosozialer Risiken



Violence et harcèlement moral au travail :
Agir pour prévenir

Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz:
Handeln um vorzubeugen.



Droit du travail : Le dialogue social dans les entreprises

Arbeitsrecht: Der Sozialdialog in den Unternehmen (DE)

Labour Law: Social dialogue in companies (EN)

Direito laboral: O diálogo social nas empresas (PT)



La santé au travail au Luxembourg

Toutes les publications sont téléchargeables sur :



www.csl.lu

Rubrique : Publications / Santé et bien-être au travail

Ces publications sont également disponibles en version imprimée auprès de la CSL et en librairie.



Un index luxembourgeois de la qualité du travail et du bien-être des salariés.

Retrouvez les résultats des enquêtes et rapports sur :



www.csl.lu
Rubrique : **Santé et bien-être au travail / Quality of work Index Luxembourg**



La newsletter : BetterWork

Cette lettre d'information traite des sujets d'actualité liés à la sécurité, à la santé et au bien-être au travail.

Abonnez-vous gratuitement à la newsletter sur : csl.lu/newsletter



Les séminaires du Luxembourg Lifelong Learning Center

Depuis la loi du 23 juillet 2015 portant sur la réforme du dialogue social dans les entreprises, les délégués à la sécurité et à la santé disposent d'un congé de formation de 40 heures par mandat, et de 10 heures supplémentaires en cas de premier mandat.

Le LLLC propose de nombreuses formations de spécialisation dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail. Chaque participant peut ainsi construire son parcours de formation adapté à ses besoins.

L'offre de séminaires sur demande

(Nombre minimal de participants: 12 personnes)

Organisation d'une tournée d'inspection

Analyse d'un poste de travail pour l'améliorer ou le mettre en sécurité ou en conformité

Stress, harcèlement, burnout : diagnostic de la souffrance au travail

Participation active à la prévention dans l'entreprise

Initiation à l'ergonomie du travail

Reclassement interne et externe

Accompagnement d'une personne victime d'un accident de travail, de trajet ou de maladie professionnelle

Insertion et maintien dans l'emploi de personnes handicapées

Analyse d'un accident de travail, de trajet ou de maladie professionnelle

Pour toute information complémentaire, veuillez consulter notre offre de séminaires sur :



www.LLLC.lu
Rubrique : **Séminaires**

Diffusée par:

Librairie Um Fieldgen
3, rue Glesener - L-1631 Luxembourg
info@libuf.lu

Editée par:



CHAMBRE DES SALAIRES
LUXEMBOURG

18 rue Auguste Lumière L-1950 Luxembourg
T +352 27 494 200 F +352 27 494 250
csl@csl.lu www.csl.lu

PRIX : 5€

ISBN : 978-2-919888-92-4

