



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère du Travail et de l'Emploi

# GUIDE POUR LES VICTIMES DU HARCÈLEMENT MORAL ET LEURS INTERLOCUTEURS



## INDEX

Préface du Ministre du travail Nicolas SCHMIT

Préface du Président de la Mobbing asbl Marcel GOEREND

Préliminaire de l'auteur Monique BREISCH

1. Le «Mobbing», c'est quoi? (Définition)
  - 1.1 La liste « des 45 »
  - 1.2 Le modèle des 5 phases selon LEYMANN
  - 1.3 Signes d'alarme
  - 1.4 Pourquoi et comment le « Mobbing » peut se produire?
2. La différence entre le «Mobbing» et un autre conflit
  - 2.1 Un conflit, c'est quoi?
  - 2.2 Les différentes sortes de conflits
  - 2.3 Le diagnostic d'un conflit et les solutions respectives
3. Les possibilités d'action pour les victimes du «Mobbing»
  - 3.1 Exemple typique d'un journal intime relatif au harcèlement moral
  - 3.2 Argumentation et crédibilité
  - 3.3 Se faire sa propre image de la situation
  - 3.4 Possibilités de défense pour les victimes
  - 3.5 Renforcer la confiance en soi
  - 3.6 Apprendre à mettre des limites
4. Possibilités d'action pour les représentants du personnel
  - 4.1. Sensibilisation
  - 4.2. Analyse du «Mobbing»
  - 4.3. Interventions dans une situation de «Mobbing»
5. Possibilités d'action pour les employeurs
  - 5.1 Prévention
  - 5.2 Convention en entreprise pour prévenir le harcèlement
6. Conséquences du « Mobbing » pour les victimes, l'entreprise et l'économie nationale
7. Evaluation juridique et possibilités d'action
8. Témoignage d'une victime du harcèlement
9. Indication des sources

Là où les gens se rencontrent et doivent forcément s'accommoder, il est normal que des conflits surgissent de temps à autre. En exposant une personne à des intrigues ciblées et systématiques,



des humiliations ou insultes, au lieu de travail, ce n'est non seulement un problème personnel pour la personne concernée mais aussi un problème social sérieux qu'on doit aborder. Le harcèlement moral peut affecter tout le monde et surgir dans chaque entreprise surtout en temps de durcissement progressif de l'obligation du rendement et de la concurrence.

En effet, le harcèlement moral au lieu de travail est un phénomène de la vie active actuelle lequel est provoqué par le stress et par la situation du doute et de l'incertitude. Les changements économiques actuels et l'apparition de la crise aggravent le problème avec une haute probabilité. L'exposition du stress augmente par la crainte de la perte de l'emploi et mène à la perte de solidarité entre les collègues de travail. Par ces faits se développe très souvent un climat d'entreprise qui prend le plaisir de travailler aux collaborateurs et les pousse à leur limite physique et psychique: même le plus fort ne peut plus se défendre à un moment donné contre des attaques durables.

Le harcèlement moral ne provoque pas seulement des conséquences sociales et psychiques pour les concernés. Les entreprises et la société doivent assumer les dégâts économiques. Les maladies liées au travail et un absentéisme élevé signifient des dépenses importantes pour l'économie, qui pèsent non seulement sur les épaules des entreprises mais aussi sur celles des caisses d'assurances de maladie. En 2011, suivant l'association Mobbing asbl, 9% des travailleurs (11.400) au Luxembourg étaient affectés par de telles hostilités et 52% (5.928) étaient en congé de maladie au moment de leur première consultation. Et ceux-ci sont seulement les cas connus. Les dépenses qui sont provoquées par les absences du travail – en moyenne 7,38 semaines – et l'efficacité réduite sont remarquables. Les effets émotionnels et troubles de la santé ne peuvent pas être manifestés en argent. De telles situations ne doivent pas être ignorées, car nous ne pouvons pas nous permettre de nous priver de travailleurs performants et prêts à travailler.

Par conséquent, l'intérêt est de contrarier ce phénomène et de le reconnaître comme problème dans la société, assister les concernés et lutter contre le stress et les situations de conflit, qui mènent au harcèlement moral. Même les supérieurs devraient s'engager à éviter tous les risques qui guident vers le développement d'intrigues indésirables en travaillant sur des cultures d'entreprises orientées vers les collaborateurs et de poser des jalons. La santé et la satisfaction sont, comme on le sait, des conditions indispensables pour être créatif et performant. De plus la production d'une nouvelle qualité de travail est rentable: la satisfaction amène à l'engagement et l'engagement est le garant pour la réussite de l'entreprise. Pour cette raison il serait conseillé aux entreprises de mettre au point une politique de prévention qui, entre autres, élève le respect en tant que principe.

D'après cela je me réjouis particulièrement de la publication de cet ouvrage spécialisé qui pointe sur les caractères fondamentaux du harcèlement moral, pour aiguïser la conscience sur ce sujet, pour faire comprendre ce phénomène et pouvoir entreprendre les démarches adaptées. Cet ouvrage offre des informations et des coups de pouce aux concernés aussi bien que des instructions d'action pour les entreprises, pour lutter efficacement contre le harcèlement moral et d'améliorer le dialogue social dans ce domaine. La prévention contre les actions destructives et le maniement équitable et respectueux sont les messages principaux qui est l'intérêt de chacun. Je me rends conscient qu'un règlement approprié est indispensable. Les travaux sur cette proposition de loi devraient donc être accueillis de la Chambre des Députés nouvellement élues pour que le Luxembourg ait prestement une loi contre le harcèlement moral.

Ministre Nicolas SCHMIT  
Ministre du Travail et de l'Emploi et de  
l'Immigration



Dans les dernières 30 années, notre monde du travail a fait une transformation élémentaire. Dans le passé, le tout n'était pas meilleur qu'aujourd'hui.

L'évolution technologique s'est répandue à toute vitesse. Beaucoup de processus de travail se sont améliorés essentiellement, mais la coexistence a changé également.

Le stress quotidien et la pression sur l'individu, l'évaluation individuelle et une structure de personnel rationalisé, sont des facteurs qui influencent négativement la vie professionnelle de chacun.

Souvent on trouve une culture d'entreprises qui ne favorise pas une prévenance pour les collègues de travail. Chacun pour soi doit prouver sa compétence. Le travail en équipe devient un mot étranger. Tous ces faits sont un terrain fertile pour le harcèlement moral.

Il y a quinze ans, ce sujet était souvent ridiculisé, considéré comme étrange et parlé à huis clos.

Les pionniers de l'association luxembourgeoise contre le harcèlement moral et stress au travail, Mobbing asbl, ont thématiqué ce sujet, l'ont identifié et défini.

Les statistiques annuelles font preuve de l'évolution du harcèlement moral durant ces dernières années. Les conséquences sont des troubles psychiques et physiques qui peuvent mener jusqu'au suicide de l'individu.

Les coûts du « luxe » harcèlement moral s'élève à environ 17 millions d'Euros par année à l'économie luxembourgeoise et cette somme provient seulement du remboursement des jours de maladie par la caisse nationale de santé. En sus on a des dépenses énormes pour les médicaments et les soins.

Le 25 juin 2009 les partenaires sociaux ont signé une convention pour contrarier le harcèlement moral au travail. Dans un grand nombre de conventions collectives on a incorporé une procédure pour combattre le harcèlement moral.

Aujourd'hui c'est le moment de faire un pas en plus et de légiférer. La politique est convaincue d'élaborer une loi contre le harcèlement moral. L'association luxembourgeoise contre le harcèlement moral et stress au travail, Mobbing asbl, a proposé sa disponibilité d'assister par tous les moyens. Le marché d'emploi luxembourgeois a besoin d'une telle loi pour agir contre ce phénomène.

Le Guide pour les victimes du harcèlement et ses interlocuteurs révisé, de la Mobbing asbl devrait servir comme coffre de secours aux employeurs et employés et donner aux concernés la possibilité d'identifier assez tôt une situation de harcèlement moral pour pouvoir réagir rapidement, efficacement et de façon préventive.

Un grand Merci à nos deux collaboratrices et à nos consultants bénévoles qui apportent beaucoup d'engagement et ceci déjà depuis 10 ans.

Merci au Ministère du Travail et de l'Emploi pour sa collaboration constructive.

Un Merci à notre conseil d'administration pour toutes les suggestions et une coopération excellente.

Adoptons tous une attitude rigoureuse envers le harcèlement moral au travail

Marcel GOEREND  
Président de l'association luxembourgeoise  
contre le harcèlement moral et stress au travail,  
Mobbing asbl

## **OUI, on peut se défendre contre l'harcèlement moral**



Souvent on me pose la question :  
« Peut-on se défendre contre le harcèlement moral au travail ? »

Ma réponse claire et nette : OUI.  
Ce n'est pas toujours facile et parfois fastidieux, mais oui on peut aborder ce problème.

En premier lieu, on peut se reconforter soi-même. « Ai-je la confiance en moi nécessaire ? Suis-je prêt à riposter ? Puis-je régler un conflit ? »

Ces premières questions sont celles que je dois me poser. Si je suis honnête et sûr de pouvoir répondre aux questions avec un OUI, alors j'ai les bons outils dans mon coffre pour ne pas tomber dans le piège du harcèlement moral.

Si c'est quand même le cas il est nécessaire de le reconnaître assez tôt et de réagir convenablement comme p.ex. :

- tenir un journal intime pour définir la fréquence des actions
- dépister un éventuel système
- quelle est la fréquence des atteintes
  - o parfois
  - o de façon régulière

Les faits sont très importants à noter. Qu'est-ce qui c'est passé et qui a attaqué ? Y a-t-il des témoins ou ai-je des preuves comme des mails, des sms, des post-it, etc. Beaucoup d'entre nous jettent ce bout de papier en pensant que c'est du n'importe quoi. Mais ce bout de papier pourrait représenter des preuves importantes si on veut avancer contre le harcèlement moral.

Utiliser les moyens de communication moderne tel les appareils photos des téléphones portables en guise de preuve. De plus il est important de noter la date et le lieu où le harcèlement moral s'est produit. Au bureau, dans le couloir ou peut-être avant ou après les heures de bureau ? Y a-t-il un dégât matériel, à la maison ou au lieu de travail ?

Ceci sont des informations importantes, dont on a besoin pour se défendre. Les faits pourront donc être présentés à l'employeur.

Important est également d'informer les ressources humaines qui peuvent être un appui essentiel. En s'adressant directement à la direction on peut rester vite fait tout seul vis-à-vis de trois à quatre personnes où les faits sont retournés contre soi ou on est accusé d'avoir dit quelque chose qu'on n'a en fait jamais dit. Il est donc primordial d'avoir des témoins pour des entretiens pareils.

En cas d'absence d'une délégation du personnel au lieu de travail, il est possible d'être accompagné par une personne de confiance dans l'entreprise.

En contactant notre association, nous pouvons aussi être représentant durant l'entrevue avec le patron, si ce dernier nous donne son accord.

L'association contre le harcèlement moral au travail est en même temps conciliatrice et médiatrice. Au premier plan un dossier sur la situation et l'entrevue avec l'employeur seront préparés avec la personne concernée.

La délégation du personnel peut de même organiser des actions de prévention contre le harcèlement moral au travail. Même les employeurs, qui attachent beaucoup d'importance à une bonne ambiance de travail, peuvent prendre des mesures préventives contre le harcèlement moral.

Nous ne pouvons pas créer des miracles et ne pouvons pas trouver des solutions typiques pour tous les cas, mais en travaillant avec les personnes affectées, les prendre au sérieux et les aider à prendre une nouvelle direction, cela peut produire un changement satisfaisant.

Ne désespérez pas. Prenez confiance en vous et opposez-vous contre le harcèlement moral au travail.

Monique BREISCH  
Responsable Mobbing asbl

## 1. Le « Mobbing », c'est quoi?

La notion « Mobbing » provient du verbe anglais “to mob” (critiquer, affronter, attaquer quelqu'un).

Il existe en outre le mot “mob law” (lynchage) qui est également une expression appropriée pour le processus du « Mobbing ».

Le médecin suédois Dr. HEINEMANN a étudié la violence dans des groupes d'enfants et a introduit la notion « Mobbing ». Finalement cette notion est appliquée pour caractériser la violence psychique dans la vie du travail.



## DÉFINITION DU « MOBBING » SELON HEINZ LEYMAN

« Par « Mobbing » on comprend une communication qui est accablée par un conflit parmi collègues ou entre dirigeants et subalternes, où la personne concernée est dominée et souvent attaquée systématiquement, directement ou indirectement par une ou plusieurs personnes (au moins une fois par semaine) et pendant un certain temps (au moins pendant 6 mois) dans le but de l'expulser de la vie de travail, ce qu'elle éprouve comme une discrimination. »

Quand on regarde plus précisément un élément de cette définition, on constate qu'une personne est inférieure et que le rapport des forces entre les personnes est déséquilibré.

Ce déséquilibre confirme qu'il ne s'agit plus d'un conflit normal, mais démontre que le « Mobbing » a commencé.





## 1.1 La liste « des 45 »

La liste « des 45 » est le résultat d'un sondage que Heinz LEYMANN a réalisé en Suède sur 1500 personnes questionnées.

Les 45 agissements du harcèlement sont ceux qui ont été mentionnés le plus souvent.

On pourrait élargir infiniment ce catalogue des actions parce qu'en matière « Mobbing » l'imagination ne connaît pas de limites.

Il est vraiment effrayant avec quel affront les harceleurs réalisent leurs actions auprès des victimes.

La liste est divisée en 5 groupes.



### Atteintes à la possibilité de communiquer

Le supérieur empêche la victime de s'exprimer

Des collègues empêchent la victime de s'exprimer

Insultes ou injures

Critique permanente au travail

Critique permanente à la vie privée

Terreur par téléphone

Menaces verbales

Menaces écrites

Refus de contact (par des regards ou gestes de rejet).

Refus de contact par des allusions, sans dire directement quelque chose.

### Atteintes aux relations sociales

On ne parle plus à la victime

On lui refuse la conversation

Mutation dans une autre pièce, éloignée des collègues

Interdire aux collègues de travail de parler à la victime

On est complètement ignoré

### Atteintes à la réputation sociale

On calomnie la victime derrière son dos

Propagation de rumeurs

On ridiculise la victime

On soupçonne quelqu'un de souffrir d'une maladie psychique

On veut forcer quelqu'un de se soumettre à un examen psychiatrique

On se moque d'un handicap

On imite la marche, la voix ou les gestes de la victime pour se moquer d'elle

On attaque les convictions politiques ou religieuses

On se moque de la vie privée

On se moque de la nationalité

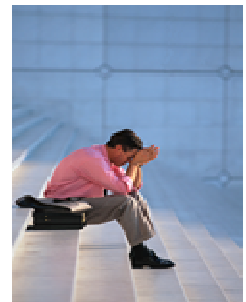
On force quelqu'un à effectuer des travaux qui ébranlent la confiance en soi

On apprécie le travail d'une manière incorrecte et offensante

On met en doute les décisions de la victime

On utilise des termes obscènes et/ou dégradants

Des avances sexuelles par des gestes et des propos



### Atteintes à la qualité de vie et à la situation professionnelle

On ne donne pas de travail à la victime

On la prive de toute occupation et on veille à la forcer d'effectuer des travaux qui ébranlent la confiance en soi

On lui donne des tâches de travail totalement intutiles et/ou absurdes



On lui confie des tâches de travail inadaptées à sa qualification  
 On lui donne constamment des tâches nouvelles  
 On lui assigne des travaux humiliants  
 Pour discréditer la victime, on lui donne des tâches subalternes



### **Atteintes à la santé**

Contrainte à des travaux nuisibles à la santé  
 Menace de violences physiques  
 Application de violence légère, par exemple pour donner une leçon à la victime  
 Sévices corporels  
 On cause des dépenses à la victime  
 On cause des dommages physiques dans la vie privée ou sur le lieu du travail  
 Agressions sexuelles

## **1.2 Le modèle des 5 phases selon LEYMAN**

D'après LEYMAN presque tous les déroulements du « Mobbing » ont une structure qui se ressemble. On peut la diviser en 5 phases que la victime doit traverser pendant le processus du « Mobbing », sous condition que celui-ci ne soit pas arrêté avant.

### **La phase 1: Les conflits quotidiens**

Un conflit est une expression de la vie de l'homme et est normal, soit sur le

lieu du travail, soit dans la famille ou dans une association.

Rien ne fonctionne sans conflits.

Comment gérer un conflit?

Est-ce qu'on est ouvert pour un compromis ou est-ce qu'on ferme la porte pour toujours? Est-ce qu'on peut encore boire une bière ensemble ou est-ce que la querelle va-t-elle être couronnée par un recours à la force?

Sur le lieu de travail des conflits, des dissensions et des querelles naissent continuellement; on cherche un bouc émissaire.

On peut se demander si une partie de ces conflits n'est pas inutile et s'il n'est pas possible de trouver rapidement des solutions raisonnables par des conversations orientées sur les problèmes. Des conflits inutiles deviendraient plus rares si le comportement des gens était plus social.

Seulement une partie des conflits dans la vie de travail dégénère en « Mobbing ». Le nombre des victimes augmente.

### **La phase 2: Le « Mobbing » s'établit**

Comment est-il possible que des « occasions de conflit » de la première phase deviennent absurdes et que quelqu'un au fur et à mesure, selon notre définition, est concerné au moins une fois par semaine pendant au moins une demi-année par une ou plusieurs actions haineuses?

Les observations faites jusqu'ici par la recherche sur le « Mobbing », dirigent l'attention sur le supérieur. On ne connaît aucun cas, où un supérieur (et si celui pratique le « Mobbing », son supérieur à lui), n'aurait pas pu maîtriser le conflit plus tôt, si ... Mais, on laisse faire, on ferme les yeux. On ne s'occupe pas de ce « conflit » et on laisse les choses se développer.

On peut donc affirmer qu'un conflit peut avoir comme conséquence le développement du « Mobbing » et de la terreur psychologique parce qu'il peut se développer dans ce sens.

Ceux qui observent peuvent tous devenir des complices, car ils permettent une telle évolution.

Dans cette phase du « Mobbing », la victime est pour ainsi dire « préparée ». Sa constitution psychique devient de plus en plus fragile. La confiance en soi est détruite, des symptômes de stress et la peur d'existence apparaissent. De plus en plus, la victime développe un comportement de défense. Et cette personne se fait remarquer de plus en plus. Si on est exposé au « Mobbing », qui est pratiqué par tout un groupe de collègues, alors on doit se défendre contre toutes les attaques.

Par exemple, dans un groupe de dix collègues on ne remarque qu'une seule personne en activité, ce qui représente un dixième du temps total de l'action. On n'aperçoit que la victime.

### **La phase 3: Gestion du personnel destructif**

Tôt ou tard l'employeur (les préposés ou les membres du bureau du personnel) et la délégation du personnel sont obligés d'intervenir. A la longue, la production ou l'administration d'une entreprise est influencée négativement par le « Mobbing ». Souvent il est alors trop tard. Si on n'a rien fait pendant une demie-année ou encore plus longtemps, alors le danger est grand qu'on ne peut plus arrêter l'évolution mise une fois en marche. L'évolution vers l'exclusion de la vie de travail prend sa course.

La victime montre souvent un comportement de défense marqué. Tous les yeux sont dirigés vers cette personne. On la rend coupable. Elle est l'incompétente ou la ratée.

Si le problème est « officiellement » pris en charge il en résulte une aggravation du conflit au lieu d'un apaisement. Il paraît que plus le conflit dure et plus la victime en souffre, le

comportement de l'employeur devient d'autant plus rigide et acharné.

On essaie de résoudre le problème en mutant la victime, avec des avertissements ou en la menaçant même avec un licenciement.

Mais ces mesures ne sont pas fructueuses, car par une mutation, le problème n'est pas résolu du fait que les nouveaux collègues de travail connaissent par propagation de rumeurs la situation du nouveau collègue. Il est impossible de convaincre les nouveaux collègues que ces mensonges ne reflètent pas la réalité car ils se sont déjà fait leur image de la personne concernée.

### **La phase 4: Faux diagnostics médicaux et psychologiques**

À la fin de la phase 3, la victime a déjà dû subir des attaques massives. Souvent elle ne peut pas compter sur l'aide ou sur le soutien professionnel et qualifié des médecins ou des psychiatres, vu que souvent des diagnostics erronés sont établis. L'explication de LEYMANN repose sur le fait que les représentants de ces corps de métiers n'analysent pas le fond social de la terreur psychique, ce qui engendre que la victime reçoit un faux diagnostic.

C'est pourquoi il est d'une importance capitale qu'on dispose d'experts qualifiés, pouvant donner des conseils et offrir de l'aide aux victimes. Malheureusement ceux-ci sont rares, parce que pour vraiment aider on doit connaître la psychologie des victimes après une catastrophe. Ceci n'est pas inhérent sur le plan d'enseignement normal.

Les diagnostics erronés peuvent être tels que des événements traumatiques durant l'enfance ou des événements pareils deviennent la cause de l'état psychique d'un patient.

Si la victime du « Mobbing » serait confrontée à de tels faux diagnostics, le constat serait plus nuisible qu'utile. En effet la personne, qui est entretemps

au bout de ses forces, nécessite pour sa régénération une thérapie qui a pour but de lui redonner du courage et de la volonté de vivre et qui lui procure une garanti de protection contre de nouvelles attaques.

### La phase 5: L'exclusion

Comme expliqué à la phase 4, une mutation ne résout pas le problème. Ceci est aussi remarqué par le bureau du personnel et du fait que le droit du travail protège le salarié contre le licenciement, on propose à la victime de démissionner. En récompense on lui promet un certificat de travail positif. Dans la plupart des cas, la victime, dans une situation psychique précaire, signe sa démission ou un commun accord et le problème est résolu pour l'entreprise. Si la victime ne veut pas signer la démission ou le licenciement, on essaye avec isolation et exclusion d'influencer la décision de la victime pour que le contrat de travail prenne fin.

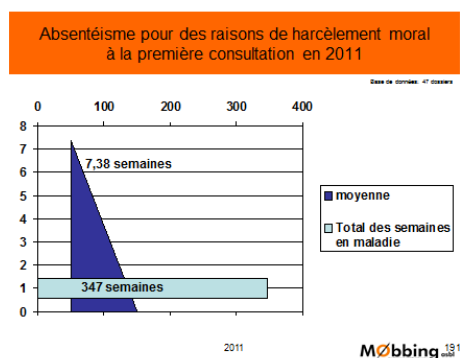
La victime n'est plus saluée, son téléphone est débranché, on ne lui donne plus de travail, elle est complètement ignorée. Indéfiniment le harcèlement continue, propagation de rumeurs, intrigues et humiliation jusqu'à ce que la victime ne voit plus d'issue et, toute épuisée, signe.

#### Attention !

Même si le harcèlement subi est très éprouvant, il ne faut pas démissionner de manière prématurée. Le salarié qui démissionne ou signe un commun accord n'a plus le droit à une indemnité de chômage. De plus, il est difficile de retrouver rapidement un nouvel emploi, d'autant plus si on a subi un harcèlement. Dans ce cas, il n'est pas évident de faire bonne impression au moment de se présenter chez un nouvel employeur. Démissionner hâtivement risque de laisser le salarié sans aucune source de revenu.

Même si le harcèlement est insupportable, il ne faut pas immédiatement démissionner, mais commencer en toute discrétion à rechercher un nouvel emploi. On aura ainsi tout le temps qu'il faut tout en continuant à percevoir son salaire. Même si cette tactique n'est pas facile, il est toutefois plus malin de procéder ainsi.

### Le congé maladie



Bien que les congés de maladie aient en général leur juste raison, ils ont des conséquences sociales assez difficiles. Lors d'une première phase du « Mobbing », il s'agit généralement d'absences courtes de quelques jours, pendant lesquelles les symptômes de stress sont éliminés.

Cependant dans la phase des violations du droit, la maladie se prolonge souvent pendant des mois. Demeurer passif pendant le congé de maladie peut devenir très dangereux pour les perspectives professionnelles. On considère que les chances de réhabilitation sont réduites de moitié après une maladie de longue durée (6-8 mois).

Si en plus la personne doit encore digérer mentalement les violations dirigées contre lui, la situation peut avoir des effets dévastateurs.

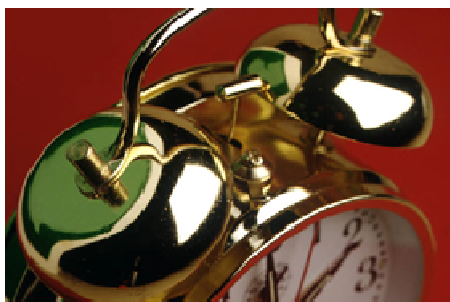
### 1.3 Signes d'alarme

Le « Mobbing » n'apparaît pas sans raison, il est provoqué et toléré.

Là où on ne fait pas attention au développement du personnel, là où l'organisation du travail n'est pas garantie, là où le climat de travail est mauvais, le « Mobbing » peut s'établir. Si harcèlement moral devient part du quotidien, il est difficile de s'en débarrasser.

Les moyens de prévention les plus importants pour une entreprise sont:

- Un climat de travail collégial
- Sensibilisation et formation sur le thème du harcèlement moral
- Des cercles de travail
- Un système de plaintes officiel



Signes d'alarme qui doivent avertir l'employeur

- La qualité et le volume du travail diminue (là où il y a du « Mobbing », on ne travaille pas)
- Nombreuses absences pour maladie et des rendez-vous répétés auprès du médecin pendant le temps de travail
- Des informations importantes ne sont pas communiquées à la victime du « Mobbing », des directives ne sont pas transmises « par hasard », « non voulu » ou « sans arrière-pensées ».
- Un team harmonieux se divise en groupes et laisse des outsiders.
- La disposition pour remplacer quelqu'un diminue, si les collègues ont besoin d'aide.
- Un manque de disponibilité pour travailler sur de nouveaux projets et pour élaborer des solutions pour problèmes importants, parce qu'on

est trop occupé avec soi et avec le « Mobbing ».

- Des discussions objectives ciblées sont remplacées par des débats sans fin.
- Des divergences d'opinions nombreuses s'intensifient, parce que la disposition pour trouver des compromis se diminue.
- Un comportement collégial se transforme en agression.
- Des rapports amicaux hors des heures de travail cessent.
- Les collaborateurs commencent à se contrôler mutuellement.
- Critique destructive, par exemple autoritaire, personnelle, généralisée, ironique, sarcastique, en présence d'autres.
- Des tendances fortes de s'assurer, aussi bien que l'absence et manque de volonté pour prendre des décisions, par peur d'être attaqué.
- Les collaborateurs se plaignent d'une situation tendue dans le groupe du travail.
- La médisance, le raconter et le commérage s'intensifient entre les salariés ; une campagne de diffamation devient visible
- Des incompatibilités sur le règlement des compétences se multiplient.
- Des intrigues et humiliations sont à l'ordre du jour.
- Les collaborateurs dévoilent de leur propre gré, une image mauvaise de leur collaborateur ou font des remarques dédaigneuses à leur rencontre.
- Un collaborateur est ridiculisé fréquemment par ses collègues.
- Soudainement un collaborateur commet des fautes atypiques ou laisse apparaître des fluctuations de rendement.
- Une fluctuation de personnel augmenté, du fait qu'on veut s'échapper à la situation de harcèlement inhérent au lieu du travail.

Chaque entreprise peut prendre des précautions contre le harcèlement moral.

Ci-dessous quelques exemples:

- Une campagne de sensibilisation avec des dépliants, des brochures et des réunions.
- Formations pour collaborateurs, cadre dirigeant inclus.
- Formations sur les thèmes « comportement de la gestion », « motivation des collaborateurs » et « management des conflits ».
- Groupe de travail – toutes hiérarchies confondues.
- Désigner des personnes de contact qualifiées.
- Mise en place d'un système de réclamation qui prévoit des démarches formelles et informelles.
- Des accords de prévention contre le harcèlement et la violence au travail.

Il n'est pas suffisant de négocier et de signer des accords, mais on doit aussi les convertir. Chaque entreprise peut faire quelque chose pour améliorer le climat de travail sans harcèlement.

- Position sociale particulière de la victime

### Les problèmes de l'organisation du travail

Souvent un conflit est dû à des problèmes d'organisation du travail. Les problèmes typiques en matière d'organisation du travail, qui sont à l'origine du « Mobbing », sont par exemple:

- des postes vacants
- la pression de temps
- une hiérarchie rigide avec des instructions inexactes
- une grande responsabilité avec une marge de manoeuvre limitée
- une appréciation injuste de l'activité
- un appui insuffisant de la part de l'employeur
- informations manquantes concernant l'organisation du travail
- informations manquantes lors de l'incorporation ou de l'embauche d'un nouveau personnel.

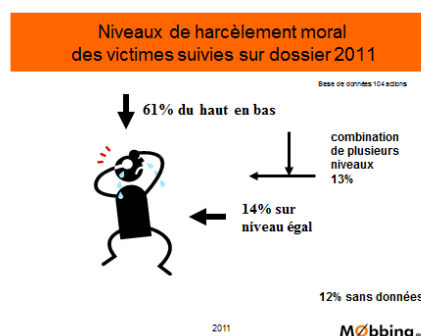
### Le style de management

## 1.4 Pourquoi et comment le « Mobbing » peut-il se produire?



Des enquêtes et des études montrent qu'il existe trois raisons pour l'apparition du « Mobbing ». Rarement une des raisons apparaît seule, mais il s'agit plutôt d'un mélange entre différentes raisons.

- Organisation du travail
- Comportement des supérieurs



Dans beaucoup de cas, le « Mobbing » est déclenché directement ou indirectement par un supérieur (au Luxembourg jusqu'à 80%).

Malheureusement ce n'est pas parce qu'il s'agit d'une politique d'entreprise dans le but de provoquer la discorde entre les collaborateurs pour opprimer tous ceux qui ont une opinion. En particulier quand des licenciements sont prévus, dans le cadre d'une réduction du personnel, beaucoup d'entreprises tolèrent le « Mobbing »

entre les collaborateurs ou le favorisent eux-même. Pour ces entreprises, le « Mobbing » est moins coûteux qu'un plan social.

Lorsque le « Mobbing » surgit parmi les collègues, c'est au supérieur de jouer son rôle. Il n'a pas seulement des droits, mais il a aussi des obligations (loi du 17 juin 1994 sur la santé et sécurité sur le lieu de travail) à l'égard de ses collaborateurs. Un bon supérieur remarquera vite quand des collègues sont victimes d'un harcèlement et il interviendra à temps. Une intervention rapide de sa part sera le meilleur garant pour stopper cette évolution dès le départ.

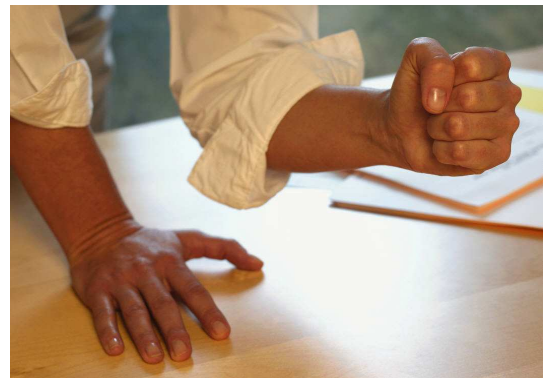
#### La position sociale particulière de la victime

Il peut arriver que le profil d'une personne provoque le déclenchement du « Mobbing », ce qui ne veut pas dire que la personne concernée par le « Mobbing » est « personnellement responsable ».

Pour qu'une situation « Mobbing » soit déclenchée, il peut suffire qu'une personne d'un groupe déterminé se fasse remarquer en raison de sa personnalité, de son genre, de sa couleur, de son engagement culturel, politique ou syndical ainsi qu'en raison de son identité nationale.

La même personne peut être acceptée et être aimée parfaitement dans un autre groupe. Sont très souvent concernées les femmes exerçant une profession d'homme ou des hommes exerçant des professions féminines.

Le « Mobbing » touche souvent des personnes socialement faibles, des mères monoparentales, des handicapés, des personnes, qui font très consciencieusement leur travail, des personnes engagées ou des personnes exposées à des charges psychiques (décès, divorce ou maladie).





## 2. La différence entre le « Mobbing » et d'autres conflits



Ce qui distingue les attaques « Mobbing » d'autres disputes sont, à notre avis, les hostilités obstinées et l'effort ciblé pour humilier et exclure la personne attaquée.

La plupart des auteurs, qui se sont occupés du « Mobbing », supposent qu'un conflit précède chaque fois un cas de « Mobbing ». La réalité dans les entreprises semble confirmer le contraire: On observe en effet beaucoup de méchancetés relationnelles, mais une cause de conflit compréhensible n'est à peine ou pas du tout visible.

Le chercheur suédois Dr. Heinz LEYMANN suppose donc que le conflit initial disparaît au cours du processus d'harcèlement.

Si des gens sont en conflit, la relation entre eux est souvent inconfortable voire rude. En général, les parties de conflit s'efforcent de vaincre, d'asservir l'ennemi et de le battre.

En infligeant une défaite, on devient un vainqueur rayonnant. Les parties de conflit ne sont pas dans la situation de se parler et de négocier jusqu'à ce qu'une solution acceptée par les deux côtés soit trouvée. Les stratégies de conflit ne sont pas propices à un dialogue objectif.

Au cours d'une affaire « Mobbing », les concernés parviennent très mal à stopper l'escalade et à sortir de la situation bloquée.

Le climat de méfiance et d'hostilité les empêchent de se concilier. Dans une situation pareille il est peu réaliste de croire qu'un achèvement du conflit entre l'agresseur et la victime serait possible sans l'intervention d'un autre. L'intervention d'une tierce personne, neutre mais déterminante, s'avère nécessaire pour trouver une solution satisfaisante au conflit pour les deux côtés.

Il serait donc très important de différencier entre les conflits « normaux » et les conflits aigus, qui risquent de se transformer en « Mobbing ». Autrement nous risquons de nous retrouver dans une procédure de règlement de conflit.

### 2.1 Un conflit, c'est quoi?



Chaque situation entre deux personnes d'opinions différentes n'est pas automatiquement un conflit. Par les temps qui courent, on utilise ce mot de façon systématique. Une discussion entre mariés devient souvent un problème de couple et des points de vue différents en famille ou entre enseignants et élèves deviennent un conflit de générations. Ces différences, concernant la perception des événements, dans les points de vue et intérêts ou les sentiments, les expériences et les régals ne sont pourtant pas des conflits.

Seulement la perception de l'incompatibilité et la conversion en actions équivalents sont des conditions préalables qui font apparaître un conflit. (BECK/SCHWARZ 1995, s. 21f.)



La définition selon GLASL:

« Le conflit est une interaction entre des personnes individuelles, groupes, organisations, etc., où au moins un acteur éprouve une incomptabilité au niveau de penser, d'imaginer, de distinguer et/ou d'éprouver et/ou de vouloir agir avec un ou des autres acteurs, qu'en réalisant une dérogation d'un autre acteur peut s'effectuer. »

(Glasl 1999, S.14f.)

Les éléments de la définition - une incomptabilité au niveau de penser, d'imaginer, de distinguer et/ou d'éprouver et/ou de vouloir agir - doivent être éprouvés au moins d'un côté pour qu'un conflit se forme. (vgl. Beck/Schwarz 1995, S.23)

## 2.2 Les conflits différents

### Le conflit ouvert

Lors d'un conflit ouvert, chaque intéressé sait, et beaucoup d'outsiders le savent également, de quoi il s'agit. Un conflit ouvert peut déjà être déclenché p.ex. par des incompatibilités de compétence, la concurrence, des différences lors d'une rationalisation. À première vue, on pourrait croire que le « Mobbing » est un conflit de ce genre. Par conséquent les conflits « Mobbing » sont des conflits se déroulant de manière « normale », mais qui ne mènent à aucune solution, parce que personne ne veut abandonner sa position. Le conflit dégénère et des agissements du harcèlement sont utilisés par un ou par les deux côtés concernés pour forcer une décision.

### Le conflit caché

Les deux côtés savent que lors d'un conflit caché un échange public sur les raisons, un combat ou une recherche d'un compromis sont évités.

Si le problème en question est personnellement important pour l'un ou l'autre des deux partis, alors le conflit devient un conflit caché. Des pactes sont formés, des intrigues déclenchées, des attaques sont continuellement préparées, l'adversaire est repoussé etc., sans voir la grande controverse. Un tel déroulement est le plus souvent constaté lors d'une situation de « Mobbing », car chaque côté connaît en principe l'enjeu et n'est pas étonné de la manière de procéder de l'autre côté.

## 2.3 Le diagnostic d'un conflit et les solutions respectives



De bonnes recettes sont nécessaires pour résoudre les conflits. Il est particulièrement important que vous considérez vos conflits comme résolubles.

Des phrases comme « On ne peut rien y changer », vous empêchent de trouver des solutions au conflit. Celui qui croit ne rien pouvoir faire, ne réalisera en effet rien du tout. Par les étapes suivantes vous allez examiner votre conflit.

Le but principal est de bien se préparer à une conversation avec votre partenaire de conflit.

Procédez progressivement pour trouver une solution:

Identifiez votre conflit

Comprenez votre conflit

Préparez la conversation pour aboutir à une solution

### Identifiez votre conflit

Pour résoudre les conflits, il faut avant tout connaître et comprendre exactement et avec neutralité la situation. Recueillez et classez les faits. Ça vous donne une vue d'ensemble et de la clarté et vous donne la distance nécessaire.

Si vous vous trouvez en plein milieu d'un conflit, brouillé, piégé émotionnel, alors votre vue est aussi troublée, rétrécie, unilatérale, défigurée et vous n'êtes pas en mesure de tout voir. Mais c'est exactement ce qui compte au cours de la première étape.

Faites des efforts à avoir une bonne distance à l'égard de l'événement pour pouvoir penser clairement.

Beaucoup de gens, qui se trouvent dans une situation enflammée, se rafraîchissent le visage avec de l'eau en disant: « je dois obtenir à nouveau une tête froide »

C'est une bonne technique de secours, car avec une tête froide, vous avez aussi des pensées beaucoup plus réalistes.

Une autre bonne technique est de regarder de l'extérieur son conflit comme une image.

Imaginez-vous que votre conflit est un objet neutre. Enregistrez vos pensées et sentiments. Prenez votre temps.

Sentiments de conflit seulement sur un côté.

Beaucoup de conflits sont seulement dans la tête d'une des personnes concernées, celle de l'agresseur. Sans avertissement et sans dispute ouverte, ces conflits se déclenchent soudain et sont combattus avec beaucoup d'engagement et d'endurance. Au début, la victime ne se rend pas compte qu'elle va se retrouver sous des attaques fougueuses. Elle ne peut pas s'expliquer pourquoi elle est attaquée avec une telle véhémence. Ce qui est troublant, c'est que la période des attaques se relaie avec des phases presque pacifiques, désintéressées et même gentilles.

Sur des questions typiques de la victime: « dites, que c'est-il passé? » ou « Qu'est-ce que je vous ai fait? », les

agresseurs ne donnent pas de réponse claire. Cette forme est relativement typique pour les conflits « Mobbing »

Si on considère la différence à un conflit « normal », la cause de la dispute se trouve au premier plan de la discussion. Certaines règles vont être respectées même si les concernés argumentent avec tout leur pouvoir pour faire aboutir leurs intérêts. Avant tout, l'intégrité de l'autre parti et sa position sociale n'est en principe pas contestée.

### Conflit de division et de pouvoir

Partager et régner est un moyen fréquent pour résoudre un conflit et, en même temps, foyer pour de nouveaux conflits et pour perturber la communication directe entre collaborateur et supérieur. Ceci peut avoir lieu si p.ex. un supérieur donne et prend des informations seulement dans une entrevue personnelle. De cette façon la méfiance entre les collaborateurs se produit parce qu'ils ne savent pas quelles informations sont en possession des collègues. La communication passe seulement par le biais du supérieur. Cette forme de communication est très dangereuse, parce que des erreurs de transmission ou des interprétations différentes finissent souvent dans des malentendus et renforcent ainsi les conflits. Ceci signifie une forte augmentation du pouvoir du supérieur, mais en même temps il provoque la rupture de la communication directe entre les collaborateurs

### Conflit « Mobbing »

Dans un conflit « Mobbing » l'attaque à la personnalité de la personne concernée est au premier plan.

Le problème qui n'est pas visible pour tierce personne est suffisamment important pour l'agresseur pour justifier l'oppression, la chicane, la diffamation et l'exclusion sociale. L'affaiblissement de l'opposant devient le premier but.

Car la victime essaie avec persistance de garder son poste de travail et son estime de soi, l'agresseur trouve la légitimation pour l'escalation et l'arbitraire dans le choix de ses méthodes.

On distingue 9 étapes d'escalation d'un conflit.

Une dispute typique - d'après ce concept - se trouve dans le cadre des étapes 1 - 3, qu'on nomme « durcissement », « débat » et « actions ».

Le « Mobbing » par contre se retrouve dans les étapes 5 -7 qui sont dénotés comme « perdre la face », « menaces » et « destruction ».

Le souhait de la destruction totale de l'adversaire (étape 8) ou la recherche de l'anéantissement de l'autre au prix de son propre anéantissement (étape 9), n'apparaît pas souvent dans le « Mobbing ».

Ce qui est distinctif pour le « Mobbing », c'est que le conflit commence sur un niveau immédiatement plus haut.

#### Répondez maintenant aux questions suivantes:

- De quoi s'agit-il dans votre conflit  
Décrivez votre conflit par 5 phrases sans l'évaluer.
- Votre conflit s'appelle comment?  
Donnez un nom à votre conflit. Le nom regroupe toutes les facettes de la situation conflictuelle.
- Qui ou quoi participe à votre conflit?  
Énumérez toutes les personnes et faits.
- Qui a quelle part?  
Rendez-vous compte que chacun a sa propre part au conflit. Un « laisser-aller » est aussi un comportement actif. S'il vous plaît, pas de culpabilisations.
- Le conflit a eu lieu où?  
Regardez bien le lieu. La situation dans le bureau du supérieur est toujours différente que votre entourage familial.
- Comment était votre comportement?

Vous avez réagi comment? Est-ce que vous étiez tranquille? Est-ce que vous avez tout avalé? Vous avez plutôt écouté ou attendu, ou étiez-vous emporté/explosif?

Est-ce que vous vous êtes défendu rapidement? Est-ce que votre voix était clair et net ou dur et fort? Vous avez-vous seulement grondé plus tard en vous disant « J'aurais dû dire cela! »?

- Comment était/ est le comportement des concernés?  
Quelle force respectivement faiblesse ont-elles dévoilées? Quels buts poursuivez-vous? Est-ce que vous savez encore quelque chose au sujet des personnes concernées?

Imaginez-vous que votre conflit est un puzzle. Maintenant vous avez recueilli beaucoup de pièces. Examinez maintenant exactement votre image de conflit.

Rassemblez des faits et des données comme si vous étiez un conciliateur neutre. Faites-vous une idée exacte de votre conflit. Donnez des réponses ajustées à des questions pertinentes. Plus votre perception est précise, plus vos prochaines démarches seront faciles. Vous argumentez vos chances pour résoudre avec succès votre conflit.

#### Comprenez votre conflit

Cette étape est assez difficile pour beaucoup. Car souvent le conflit est le résultat d'une « incompréhension ». Beaucoup de gens sont convaincus qu'ils ont raison, par conséquent, l'autre a tort. Si chacun pense qu'il a raison et s'il maintient son comportement, aucun conflit ne pourra être résolu. Au contraire: les conflits s'aggravent!

Comprendre ne veut pas dire accepter. Comprendre signifie avoir conscience de tous les aspects possibles, pour ensuite pouvoir profiter de ces connaissances lors de la préparation de l'entrevue avec la partie opposée.

Traitez votre conflit en utilisant une technique particulière. Recherchez les causes de chaque situation.

On peut comparer la technique suivante avec de la plongée en mer. Alors, mettez vos lunettes de plongée et en avant!

Pour savoir pourquoi vous et vos partenaires de conflit réagissent simplement de cette façon ajoutez à chaque déclaration « parce que » pour savoir quelle explication vous voulez donner. Imaginez-vous que vous vous trouvez directement dans la situation conflictuelle.

Après vous examinez encore une fois vos réponses aux questions de la première étape. Sélectionnez les réponses qui vous semblent encore trop vagues et vérifiez encore une fois votre technique. Notez les nouvelles connaissances.

#### Exemple:

Conflit entre le chef et la secrétaire

Secrétaire: « Je suis furieuse, parce que mon chef me traite mal »

Mon chef me traite mal, parce qu'il me considère comme peu importante

Il ne me considère pas comme importante, parce qu'il pense, « elle est seulement une petite secrétaire »

Il pense aussi ainsi parce que je ne dis jamais quelque chose

Je n'ai pas le courage de lancer mon avis, parce que je crains la réaction de mon chef

Je crains la réaction de mon chef, parce que je pense que mon chef n'aime pas des collaborateurs désobéissants

J'imagine qu'il pense ainsi parce que j'ai appris à respecter les autorités

Je l'ai appris, parce que mes parents (la société) me l'ont appris ainsi

Pour la secrétaire, c'était un point important dans sa connaissance de soi, un aspect qui lui a illustré que suite à son comportement soumis, elle se freine, provoquant ainsi continuellement de nouveaux conflits. De cette façon, nous pouvons démontrer aussi un conflit de harcèlement moral, pour mieux le comprendre et le résoudre.

#### Apprenez la spontanéité avec l'aide de vos doigts

Beaucoup de gens souhaitent réagir spontanément et être toujours disposés à donner une réponse adéquate. La « technique de question des cinq doigts » leur offre la possibilité de réagir spontanément dans des situations conflictuelles, même si la situation est particulièrement critique. L'exercice suivant veut vous inciter à résister aux différentes attitudes de votre interlocuteur lors d'une situation conflictuelle, afin que vous ne soyez pas débordé par le déroulement des événements. À cet effet, vous utilisez vos cinq doigts comme moyen mémotechnique.

Questions du petit doigt: « Quelle est l'attitude la plus favorable à laquelle je puisse m'attendre? »

Question du pouce: « Quelle est l'attitude la plus défavorable à laquelle je puisse m'attendre? »

Les autres doigts demandent: « Quelles trois attitudes sont les plus probables? »

Projetez votre réaction pour chaque éventualité. Répondre à toutes ces questions est important pour votre préparation. Ceci pour deux raisons : vous vous préparez au pire et vous n'êtes pas consterné si la pire des réactions se présente vraiment. Bien préparé vous êtes en mesure de réagir "spontanément".

#### **Important:**

Posez-vous des questions ajustées. Vos réponses vous aident à comprendre mieux votre conflit. Les questions « parce qu'il ... » et les questions des « cinq doigts » vous aident. Ayez le courage de « plonger ». Celui qui comprend son conflit est en mesure de diriger consciemment la solution.

Préparez-vous maintenant à l'élaboration du conflit.

Maintenant vous êtes en mesure de préparer la conversation avec votre partenaire du conflit. Il est important de savoir ce que vous voulez dire, ce

que vous voulez demander, si vous êtes sûr de vous et si vous ne voulez pas provoquer votre vis-à-vis. Il faut savoir auparavant ce qu'on veut accepter et ce qu'on veut refuser.

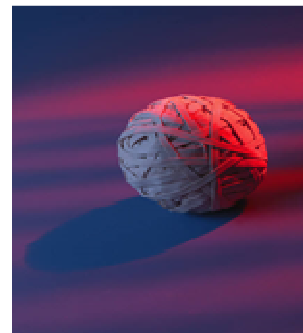
### Développez un fil rouge

Que veux-je dire?  
Que veux-je clarifier?  
Avec quoi je me protège?  
À quoi dois-je faire attention chez mon interlocuteur?  
Quels accords veux-je accepter?  
Quels souhaits voudrai-je exprimer?

### **Important:**

Respectez les points suivants lors de la préparation de la conversation:

Avancez pas à pas. Reconnaître d'abord, comprendre ensuite et préparer finalement la conversation!  
Prenez votre temps  
Utilisez des techniques de questions différentes pour avoir une vue d'ensemble du conflit.  
Mettez-vous « dans la tête » et « dans la peau » de votre partenaire de conflit.  
Retenez vos pensées par écrit.



### 3. Les possibilités d'action pour les victimes du « Mobbing »



On réussit rarement à surmonter le harcèlement moral seulement par une action solitaire.

Les membres de la famille et les amis devraient être l'appui moral le plus effectif pour les victimes du « Mobbing ». Mais aussi des alliés dans l'entreprise et les syndicats sont de la plus grande importance.

Le sentiment d'être compris et aidé moralement par quelqu'un qui connaît bien cette situation pénible est un grand soutien.

Un partenaire particulièrement important pour la victime du « Mobbing » est la délégation du personnel au niveau de l'entreprise. Elle a une mission légale pour garantir la protection de chaque travailleur.

En outre elle possède le pouvoir légal et interne pour faire prévaloir des réclamations justifiées. « Mobbing » ne mine non seulement la situation sociale de la victime mais compromet en outre l'existence économique du particulier ou des familles entières.

Avec les possibilités d'agir de la délégation du personnel dans les entreprises, les chances des victimes du « Mobbing » augmentent pour trouver une solution satisfaisante en leur faveur.

#### Résoudre le problème « Mobbing » est une priorité

Vous dites maintenant peut-être: « Qu'est-ce que cela veut dire? Je sais moi-même que le « Mobbing » est un grand problème dans ma vie! » Il est évident que les victimes du « Mobbing » sont dans une situation psychique et physique très précaire et que la perspective professionnelle peut être remise en cause et que la joie de vivre et de travailler est troublée. Il n'est nullement exagéré de dire que des victimes du « Mobbing » se trouvent devant une des épreuves les plus importantes de leur vie. Avant le travail, pendant le travail et le soir, la peur d'être agressé joue un rôle dominant dans la vie de la victime.

Beaucoup de personnes concernées s'arrangent n'importe comment avec la situation ou la supportent passivement. Se rendre compte des conséquences psychiques, physiques et sociales que le « Mobbing » peut entraîner à long terme joue un rôle important.

La première priorité de toutes vos activités :

Si vous êtes victime d'un harcèlement, vous devrez accepter de rechercher une solution au problème. Considérez que votre santé, votre existence professionnelle, votre liberté d'action et votre dignité humaine sont menacées. Vous ne devez pas attendre jusqu'à ce que le « Mobbing » soit devenu insupportable.

#### Ayez du courage: vous pouvez faire quelque chose contre le harcèlement moral

Le « Mobbing » n'est pas un destin désespéré. Bien que vous vous sentiez blessé et maltraité, vous ne devez jamais espérer que ceux qui vous harcèlent s'arrêteront volontairement. Rendez-vous compte que vous pouvez faire quelque chose contre le « Mobbing », mais que vous devez aussi agir si vous voulez améliorer votre situation.

### Cherchez des interlocuteurs et des alliés

Pour l'équilibre moral vous avez besoin de gens avec lesquels vous pouvez parler de votre misère. Ce n'est pas favorable de s'enfouir dans son chagrin parce que vous ne voulez pas être une charge pour les autres ou parce que vous avez honte d'être une victime du « Mobbing ».

Faites des activités tout à fait normales, essayez de ne pas penser constamment à vos problèmes. C'est jouer en votre faveur si vous fréquentez un cercle de discussion ou un groupe de personnes ayant vécu une situation de « Mobbing », car vous y trouverez des intérêts et expériences identiques. Pas seulement le soutien moral, mais aussi les discussions devraient être utilisées pour examiner et trouver des remèdes pratiques afin de pouvoir combattre le « Mobbing ».

### Profiter de l'aide professionnelle

Les séquelles que cause le « Mobbing » aux victimes sont énormes. Si vous avez des problèmes de santé allez immédiatement chez un médecin pour éviter des problèmes chroniques de santé.

Essayez de trouver un thérapeute, qui peut vous donner le soutien nécessaire dans ces temps difficiles.

### Prenez le temps nécessaire

Naturellement vous souhaitez que le harcèlement cesse aussi vite que possible, mais il est plus réaliste de s'attendre à ce que le harcèlement dure encore un certain moment.

Cherchez des alliés avec qui vous développez, sur base d'une analyse minutieuse, une stratégie appropriée pour surmonter le « Mobbing ».

Avec une planification à moyen terme, vous réussissez à éviter une réaction de panique. Beaucoup de victimes du « Mobbing » ont, dans une réaction spontanée, (« je ne le supporte plus »), annoncé leur propre démission et ont

ainsi abandonné toutes les possibilités juridiques et financières.

### Analysez minutieusement le problème



Évitez de penser qu'avec la condamnation morale du « Mobbing » et de celui qui le pratique, toute autre analyse serait superflue.

Une condamnation morale ou un activisme aveugle n'aide pas à résoudre le problème, tout aussi bien que de se lamenter. Tenez plutôt un journal intime sur ce qui vous arrive.

Pendant votre analyse vous devez aussi examiner exactement les motifs et contraintes de votre « ennemi ». Il est également indispensable d'analyser vos propres points faibles et de développer des méthodes pour surmonter le « Mobbing ».

Il ne suffit pas de souhaiter tout simplement que celui qui vous harcèle vous laisse tranquille, mais dites-le lui clairement et fermement.

Exigez l'arrêt des agissements.

### Réduisez votre dépendance à l'égard de celui qui vous harcèle

Aussi longtemps que vous voulez convaincre l'agresseur que vous êtes au fond une bonne personne qui ne mérite pas du tout d'être traitée de cette façon, vous allez rester dépendant de sa bienveillance même si vous essayez d'expliquer vos manières d'agir ou de vous justifier.

A remarquer que l'agresseur essaie de se faciliter sa propre vie pendant qu'il rend la vôtre de plus en plus difficile. Tous les efforts devraient se

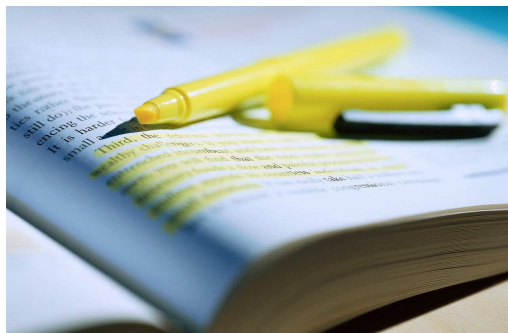


concentrer sur le but pragmatique d'arrêter les actions de « Mobbing ». Changer le caractère de votre agresseur ne devrait pas être votre but principal.

### Développez vos propres stratégies

Il ne sert à rien d'insister auprès de l'agresseur qu'il arrête son harcèlement en lui disant « Laissez-moi enfin tranquille ». Vous ne pouvez que développer votre propre stratégie, une stratégie qui est adaptée à la situation particulière et à vous en tant que personne. Si vous avez développé un procédé stratégique, vous allez constater que votre comportement et vos expériences se distinguent clairement de vos réactions spontanées. Si au début du « Mobbing », vous aviez essayé de ne pas rencontrer votre bourreau, il peut arriver que vous attendez maintenant impatiemment chaque rencontre pour inscrire les événements dans votre journal intime relatif au « Mobbing ».

### **3.1 Exemple type d'un journal intime relatif au harcèlement moral**



1. Que s'est-il passé exactement aujourd'hui, (date...)?
2. Quelles ont été les conditions/circonstances extérieures?
3. Quel but est poursuivi par l'action d'aujourd'hui? Quelle cible est atteinte? (p.ex. la collaboration,

mon amour-propre, mon bien-être, ma réputation sociale, mon travail, mon efficacité,...)

4. Le mot-clé pour l'atteinte ? (Est-ce que j'ai été attaqué en tant que personne ou est-ce que ma réputation sociale a été mise en doute)?
5. Est-ce qu'on peut identifier une raison déterminée/ une cause fondamentale?
6. Quels ont été mes sentiments?
7. Comment ai-je réagi ?
8. Qui ou quoi m'a aidé?
9. Est-ce qu'il existe des témoins ou des preuves?

### **3.2 Preuves et crédibilité**



#### Problèmes en relation avec preuves et crédibilité

Quand se présente le moment opportun de réagir en cas de « Mobbing » ?

Dans le cas où un collègue se plaint ou demande de l'aide parce qu'il se considère concerné par une situation de « Mobbing ».

Aussi du moment où des personnes externes remarquent que des actions de harcèlement sont en train de se dérouler.

La délégation du personnel, le syndicat ou la direction doivent intervenir.

Les difficultés commencent déjà lors de l'appréciation si « Mobbing » il y a ou non.

En consultant la définition de « Mobbing » et la liste des 45 actions il n'est pas toujours possible de constater si oui ou non on se trouve dans une situation de « Mobbing », ni qui est victime et qui est harceleur. Il faut écouter d'autres sons de cloche.

On ne peut pas constater s'il y a réellement du « Mobbing »

On remarque que le « Mobbing » se développe, mais personne n'en parle

Des agissements de « Mobbing » sont évidents, mais personne ne dénonce un tel problème

Les agresseurs se croient eux-mêmes être la victime,

Les informations de la victime du « Mobbing » apparaissent douteuses

On commence à avoir des doutes parce que les agresseurs fournissent des preuves contradictoires valables.

Si on intervient dans une plainte concernant le « Mobbing », il peut arriver que les agresseurs assurent sérieusement qu'ils sont les vraies victimes qui ne font que se défendre.

Il faut éviter le piège que celui qui se présente en premier soit automatiquement considéré comme victime qu'on doit protéger, tandis que l'accusé est déjà jugé à l'avance.

### 3.3 Se faire sa propre opinion de la situation

On est bien obligé de se faire un propre jugement sur chaque cas particulier de « Mobbing ». Le jugement peut être fait en trois étapes.

**Premièrement**, il faut vérifier l'intensité, la durée et la finalité de l'action. Nous pouvons déterminer le rôle de chaque partie du conflit et voir si un côté a déjà pris l'avantage ou s'il est éventuellement le gagnant. On peut avoir un jugement clair, indépendamment du fait qu'on est ami ou non avec les personnes concernées

ou si on arrive à comprendre la manière d'agir ou que le contexte nous laisse supposer une certaine justification pour les hostilités.

Au cours de la **deuxième étape**, nous vérifions si une personne est déjà soumise au harceleur et si elle subit fortement le conflit. Alors nous essayons de mobiliser toutes les possibilités pour lui donner de l'aide personnelle (amis, consultation auprès des experts, soutien médical et thérapeutique). Dans ce contexte la question d'une complicité ou des chances négligées est insignifiante.

Cette aide est fondamentale et ne devrait dépendre d'aucune signification. Le fait d'accorder cet appui ne peut diminuer la volonté de résoudre objectivement et équitablement le conflit qui est à la base du harcèlement.

Et au cours de la **troisième étape** il est important de déceler intelligemment les intérêts capitaux et de développer des solutions alternatives. Une méthode de clarification est également à préparer lorsqu'il s'agit d'intérêts ou de positions absolument opposées. Après une vérification soignée on constate éventuellement qu'il faudra recourir à une solution autoritaire. Mais en voulant supprimer le « Mobbing » seulement par une intervention autoritaire, les problèmes continuent d'exister en tant que conflits cachés.

### 3.4 Possibilités de défense



Ignorer les attaques du « Mobbing » peut être dans des cas particuliers une bonne stratégie. L'agresseur doit réellement sentir qu'il ne peut plus rien obtenir. Ceci ne fonctionne que si le « Mobbing » se déroule entre collègues de travail.







D'autres stratégies visent à augmenter le risque de sanction pour l'agresseur, de détruire la base sociale du « Mobbing » ou ridiculiser ses intrigues en public.

Dans des situations désespérées, la démission du contrat de travail peut être la meilleure stratégie. Cependant, il faut bien réfléchir avant d'entreprendre un pas pareil. Il ne faut pas trop vite « jeter l'éponge ». Celui qui décide de s'en aller de cette façon, doit le faire la tête haute et ne pas disparaître comme un chien battu. Beaucoup d'actions ont un côté contradictoire. Résiliez seulement votre contrat de travail au moment où vous avez un autre emploi et mentionnez le motif « Mobbing » dans votre lettre de démission.

Au cas par cas, il faut définir le chemin à suivre.

Attaquer, résister ou s'enfuir, tout dépend finalement d'une analyse détaillée et du rapport de force au niveau de l'entreprise.

### Formes de défense

L'effet envisagé envers l'agresseur	Exemples
Montrer les limites 	réagir symboliquement contre une engueulade p.ex. en bouchant les oreilles
Décourager 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crier également,</li> <li>- montrer une pancarte avec l'inscription: « Je ne suis pas sourd! » ou « Gardez le silence! »</li> </ul>
Objectiver 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne montrer aucune réaction visible suite à des atteintes verbales</li> <li>- repoussez les attaques verbales directement ou moquez-vous des attaques</li> <li>- travaillez sur vos points faibles pour éviter des attaques</li> </ul>
Perturber 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exposer ouvertement les attaques cachées</li> </ul>
Isoler 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- provoquer la diminution de la tolérance tacite au niveau de l'entreprise pas des informations ad hoc</li> <li>- tout faire pour que l'agresseur se ridiculise lui-même</li> </ul>
Intimider 	indiquez concrètement les démarches juridiques au niveau pénal et civil et en matière de droit du travail et annoncez la répercussion de ces mesures

La résistance d'une victime du « Mobbing » provoque des réactions auprès de l'agresseur, c'est sûr. Si l'affaire va dans la bonne direction cela dépend de chaque cas en particulier. La réaction de la victime peut provoquer une augmentation des

hostilités, parce que l'agresseur pense « c'est lui ou moi » et parce qu'il voit disparaître les espérances. Le « Mobbing » est intransigeant, pour cela la victime du « Mobbing » doit toujours se défendre tout en optant pour une dispute et une harmonisation de conflit. Tandis que l'agresseur ne connaît que l'escalade, la victime du « Mobbing » doit favoriser la négociation et la conciliation des intérêts.

### Chacun pour soi

Chaque groupe « Mobbing », chaque agresseur a aussi des points faibles. Il n'y a pas de groupe sans fissures. Réfléchissez quels rôles pourraient être joués dans la meute du « Mobbing ». Nous avons les « portes-parole », les « diables protégés », « l'éminence grise » et les « suiveurs ». Si vous voulez déceler les motifs de l'agresseur pour mettre éventuellement tout en oeuvre, alors vous devez déceler la figure centrale du groupe et vous devez essayer de sonder son motif. La figure centrale n'est pas absolument celui qui agit avec une intensité tonitruante. Dans maints conflits « Mobbing », une éminence grise agit dans l'arrière-plan. Elle assigne la place à d'autres sur la scène et poursuit ses propres intérêts en secret. Un grand nombre de supérieurs agissent de cette manière indirecte contre des salariés mal vus.



que d'avantages en suivant le groupe, il est possible qu'il s'arrête un jour.

Un groupe « d'agresseurs » n'est pas une unité solidaire mais une communauté destinée à des fins déterminées. Si un membre de ce groupe a plus de désavantages

## 3.5 Renforcer votre confiance en vous



### Qu'est-ce que c'est un comportement sûr de soi?

Quand vous ne pouvez pas vous affirmer – donc ne pas articuler vos désirs et accepter ceux des autres - vous ne possédez que peu de confiance en vous. Beaucoup de gens ont malheureusement une idée falsifiée sur le fait d'avoir une apparition sûre de soi. Ils pensent que « avoir confiance en soi » est équivalent à « s'imposer à l'autre ». Mais c'est juste le contraire.

La confiance en soi a pour but d'avoir des relations ouvertes et sincères avec ses prochains. Vous vous engagez pour vos propres intérêts, mais sans violer les droits des autres.

Un comportement sûr de soi vous aide à créer votre vie vous-même. Vous ne vous retrouvez pas sous la contrainte de toujours vous imposer. Vous décidez librement comment vous voulez vous comporter. Si vous êtes conciliant, ce n'est alors pas parce que vous avez peur ou possédez des faiblesses, mais parce que vous l'avez décidé ainsi.

Avec un comportement peu sûr de vous, vous vous blessez vous-même. Si vous évitez les conflits et les affrontements, alors les autres prennent la décision pour vous. Par contre celui qui est sûr de soi exprime ses sentiments et ses besoins et a des exigences et enfin réclame ses droits.

## Comportement sûr de soi

Une telle personne

- augmente son estime de soi
- s'exprime
- est en harmonie avec soi-même
- décide pour soi-même

## L'attitude

- je m'efforce, même s'il n'est pas sûr que j'atteigne mon but
- j'accepte le droit d'avoir une autre opinion
- je suis autant précieux que les autres
- je peux supporter si les autres n'acceptent pas mes actes
- j'ai le droit de faire ce que je veux si je ne fais pas de mal aux autres

## Êtes-vous sûr de vous?

Savez-vous qu'il est même fixé par écrit que vous avez toutes raisons de vous sentir précieux? Ceci est stipulé dans la déclaration universelle des droits de l'homme. C'est écrit dans l'article 1 de la liberté, égalité et fraternité: **« Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits »**

Vous avez alors toutes les raisons d'avoir de l'estime de soi. Malheureusement il existe de fortes tendances dans la société qui amoindrissent la confiance en soi. Ceci est le fait d'évaluer les gens d'après des normes, comme par exemple d'après leur réussite professionnelle:

Les supérieurs ont plus de valeur que les employés

Les employés ont plus de valeur que les chômeurs

## **Etre sûr de soi, avoir de la confiance en soi, avoir une bonne conscience de soi et avoir de l'estime de soi**

Assurance, confiance en soi, estime et conscience de soi sont des termes

souvent utilisés. Qu'est-ce qu'ils signifient et comment sont leur relations?

Les 4 termes décrivent 4 couches de la personnalité.

Ce que vous remarquez chez une personne est son assurance. Elle se présente par le charisme, l'apparition et la manière de parler. L'assurance est de nouveau le résultat du sentiment de la confiance en soi.

Si vous avez de la confiance en vous alors vous connaissez vos forces. Vous connaissez vos puissances et vos capacités et comment les utiliser.

Confiance en soi par contre parvient d'une estime de soi assez forte. C'est le sentiment de la valeur personnelle d'un être humain.

L'assurance, la confiance en soi et l'estime de soi se basent par contre sur la conscience de sa propre valeur. Il signifie qu'on est conscient de sa pensée, de son acte et de ses sentiments. Une conscience saine est un sentiment de sécurité, qui se présente ainsi :

- De se sentir capable de développer toutes les capacités nécessaires.
- De modeler sa vie avec succès et de l'apprécier.

Seulement si votre apparition est basée sur une conscience saine, elle ne va pas être détruite dans des situations difficiles. Utilisez la spirale du succès pour la construction de la conscience de vous. Changez votre apparition, et vous faites plus d'expériences positives. Celles-ci augmentent par contre votre conscience de vous. Ainsi vous mettez en marche la spirale du succès. En complément, il peut aider à améliorer votre connaissance de vous-même. Soyez attentif à vous-même. Observez-vous, mais sans faire une évaluation. Percevez vos puissances, faiblesses et besoins. Ainsi vous vous changez extérieurement et intérieurement et votre conscience se fortifie.



### 3.6 Apprendre à mettre des limites



Les limites aident à protéger la vie et les intérêts de chaque personne et de chaque groupe, c'est-à-dire de reconnaître que la vie – spécialement la vie organique – possède ou a besoin des limites, dans notre enceinte, dans le temps et sur le niveau émotif. En coexistence il devient visible comment nous nous trouvons en corrélation avec la nature et notre origine animale. Tout comme un animal qui protège son territoire ou un sonnailler son rang, nous avons, en ce qui concerne l'environnement, le pouvoir et l'hierarchie.

Pensez à la situation si vous vous trouvez dans une longue queue devant une caisse et une autre personne vous passe devant. Il est possible que vous sachiez comment empêcher cette situation et lui signaler où se trouve la fin de la queue.

Où alors vous recevez un nouveau chef, encore jeune, qui vient de finir ses études universitaires. Il n'a même pas travaillé quatorze jours dans l'entreprise et n'a presque pas d'expérience dans la branche. Il vient chez vous et vos collègues expérimentés et vous dit comment améliorer votre travail. Comment réagissez-vous et vos collègues? Acceptez-vous les ordres? cependant il est votre chef, vous êtes obligés de suivre ses instructions. Il a aussi la responsabilité. Et pourtant il est possible qu'il y ait de l'orage dans l'air: *« Pas comme ça! Qu'est-ce qu'il veut ce jeune!? Il faut qu'il gagne d'abord ses premiers galons! »*

**Une vie en harmonie est un but important pour beaucoup de gens. Ceci n'est possible que, dans le cadre de certaines limites fixées, les droits, les intérêts et la dignité des concernés sont respectés.**

Dans le domaine professionnel il existe des conventions collectives et pourtant on trouve des lieux et des occasions, dans l'interaction quotidienne qui ne sont pas réglés et donnent occasion à des colères, débats et petites guerres.

- Quelles sont les limites et violations au quotidien?
- Comment dois-je me comporter en cas de violation de mes limites?
- Comment puis-je établir des limites, les défendre et conclure des conventions durables?

Beaucoup de personnes ne perçoivent pas leurs propres limites ni les limites des autres. D'autres ne peuvent pas défendre leurs limites, parce qu'ils ne les connaissent pas. Le premier pas est celui de connaître ses propres limites.

#### **Situations du quotidien qui montrent les problèmes de défendre ses limites:**



- « J'avais des problèmes à me démarquer »
- « Dans des entrevues je n'ai pas le courage de dire mon opinion même si je suis d'un avis opposé »
- « Je dis souvent OUI, même si je pense NON »
- « Face à mon chef je préfère dire OUI et faire NON »

- « J'accepte secrètement souvent la violation de limites par mon partenaire, parce que je ne me défends pas. Souvent je ne dis rien et je m'en vais. »
- « T'as le droit de violer mes limites si je peux violer les tiennes. » Ce comportement est très souvent retrouvé au quotidien. C'est un arrangement non exprimé après une violation réalisée (humiliation, illusion, exposition, abus de confiance, etc.) par lequel je fais valoir mon droit par exemple le droit à la vengeance d'après la devise « tac au tac » ou « Mon jour va venir et après ... »

Parfois c'est difficile pour le concerné de régler la situation avec celui qui a violé les limites (p.ex. comme employé face à son chef).

Ici c'est possible que cette violation soit transmise sur quelqu'un d'autre et qu'on décharge sa colère chez les collègues, le partenaire ou les enfants.

En réalité, les propres limites sont souvent invisibles pour les autres. Cette réserve montre l'évidence de démontrer ses limites. Je dois articuler mes limites face aux autres, pour qu'ils soient au courant, mais qui ne signifie pas qu'ils les respectent. Alors je dois être prêt à les défendre activement.

### **Où sont mes limites ? Comment puis-je les trouver ?**

Je peux détecter mes limites en principe dans les points suivants:

#### **Mon propre corps**

La barrière physique extérieure du corps est de la peau, mais je ne laisse pas approcher tout le monde. C'est à moi de décider à quelle distance je laisse une personne m'aborder. Il y a sûrement des personnes dans votre entourage qui ont le droit de s'approcher de vous, même de vous toucher. Par contre, il y a aussi des personnes que vous gardez

consciencieusement à distance, même physiquement.

Ceci est une soi-disante « zone de distance », ce qui signifie l'espace qui nous entoure. Cette zone n'est pas pareille chez les autres personnes. Quelques-uns supportent ou tolèrent plus de proximité, d'autres par contre ont besoin de plus de distance pour leur bien-être.

La science de la communication connaît plusieurs zones qui entourent une personne. Ici un zonage d'après Vera F. BIRKENBIHL

Zone intime	Distance: inférieur à 1/2 longueur de bras à peu près. Dans cette zone on laisse volontairement seulement ceux à qui on fait confiance
Zone personnelle	Distance: entre 1/2 et toute la longueur d'un bras. Région pour les amis, bonnes connaissances, collègues, avec lesquelles un rapport cordial nous unit
Zone sociale	Distance: entre 1,5 – 2 mètres. Zone commerciale: Région pour les connaissances, d'autres collègues de travail, supérieurs et clients
Zone publique	Distance à plus de 2 mètres. Région pour les personnes qui nous rencontrent en public

Si quelqu'un s'approche physiquement trop près de nous, nous le jugeons comme violation de nos limites. Nous réagissons alors conformément.

Dans notre langue quotidienne, nous connaissons beaucoup de termes pour transgresser ou violer les limites :

- se rapprocher trop près



- marcher sur les pieds
- toucher le coeur

### **Mes territoires**

Les territoires sont des zones que je concerne comme mes districts. Personne n'a le droit d'y entrer et certainement pas sans ma permission.

Comme mon propre district je considère

- mon lieu de travail: mon bureau, ma place à la table de conférence
- mes devoirs: pour lesquelles je me sens responsable, qui tombe dans mon domaine de responsabilité
- ma place à table aux repas, mon fauteuil préféré, ma chambre, ma cuisine, mon bureau à domicile, mon espace dans la salle de bain, ma garde-robe
- ma place pour laquelle je me suis battue au comptoir, devant la caisse, au supermarché ou dans la salle d'attente.

### **Mes objets**



Les objets qui m'appartiennent et pour lesquels je suis responsable:

- dans mon métier: équipement, téléphone, PC, documents
- dans ma vie privée: mes livres, mes outils, ma tasse à café, mes vidéos.

Possibilités de marquer mes limites du droit de possession

- Tampon de mon nom dans des livres
- graver des inscriptions uniques
- fermer et enfermer
- protection par code, mot de passe

Les propres districts, lesquelles je revendique, sont des sanctuaires. S'ils sont en danger, attaqués ou même pris, nous réagissons de manière très sensible.

### **Laquelle de mes limites est atteinte?**

En gros, nous connaissons trois limites:

- la première est la limite de tolérance (Base Line)
- la deuxième est la limite du supportable (Final Line)
- la troisième est la limite absolue (Dead Line)

Laquelle de ces limites a été dépassée ou violée par une personne, dépend souvent de ma constitution physique du moment.

Exemple:

#### Limite de tolérance

L'entretien du team est fixé pour 17h. Plusieurs participants viennent 2-3 minutes trop tard. La violation des limites est donnée, mais vous la tolérez sans commentaire.

#### Limite du supportable

Monsieur X vient déjà pour la cinquième fois vingt minutes trop tard à l'entretien. Il est possible que quelques uns des participants ou vous-même ne voulez plus tolérer cette attitude et vous l'interpellez.

#### Limite absolue

Monsieur X n'est pas venu aux deux derniers entretiens. Il a dit qu'on lui envoie les protocoles. C'est suffisant pour lui. Il se pourrait que cette attitude vous suffise aussi, c'en est assez !

C'était la fameuse dernière goutte, qui fait déborder le vase.

## Comment je réagis à la violation de mes limites?

Quelle est mon comportement quand il s'agit de défendre mes limites ?

On réagit seulement quand une blessure est assez douloureuse. Alors brusquement, sans discussion et parfois violemment. En réagissant trop tard sur la violation des limites transgressées, personne n'est conscient que la limite a déjà été dépassée depuis longtemps.

Exemples:

Lors d'un événement, refuser une boisson ou redonner un verre plein, si on me l'a imposé ou si on a resservi sans demander:

- j'accepte qu'on me resserve ou je demande si je veux
- si on m'a resservi sans demander et que je voulais encore boire: « Merci de m'avoir resservi mais, svp, demandez la prochaine fois. »
- je refuse si je ne veux plus rien: « Merci, je ne veux plus rien boire. »
- j'apprécie le geste: « Merci pour la bonne intention, mais j'en ai assez »

## Dire NON et faire OUI

*Un chef est venu un quart d'heure avant la fin du service chez l'employé avec la demande d'accomplir encore une tâche. Le chef et l'employé savent que cette tâche va durer plus d'un quart d'heure. L'employé dit au chef: « Non, aujourd'hui je ne peux plus le régler! » Il refuse la tâche. Une heure plus tard, l'employé met le dossier réglé sur le bureau de son chef.*

## Dire OUI et faire NON

Si vous dites toujours OUI, en pensant NON, les autres s'y habituent et ne respectent pas vos limites. Alors ils ne comprennent pas si vous dites NON et vous faites NON, alors ils n'acceptent plus un NON de votre part.

## Comment je défends mes limites?

Signaler la violation des limites par une exclamation, un cri comme par exemple « aei ».

Pour couronner de succès la défense de ses limites, on doit d'un côté percevoir la violation et d'un autre côté montrer la douleur et la colère qui y sont liées.

La violation des limites est en rapport avec une blessure. Si je ne signale pas aux autres la gravité de la blessure, ils ne comprennent pas combien ils m'ont blessé.

Comment puis-je le réaliser en pratique? Il est préférable d'exprimer la gravité de la blessure à la première personne (je) et pas dans la version culpabilisante (tu):

- « je suis en colère car ... »
- « cela me dérange parce que ... »
- « je suis vraiment fâché parce que ... »

## Limites rendues visibles par des signaux clairs

Je peux imposer des limites, en mettant des signaux d'arrêt, qui marquent mes districts.

Conseils pour le bureau:

- fermez la porte, si vous ne voulez pas être dérangé
- définissez des horaires fixes pour les entretiens
- définissez des règles pour les contacts téléphoniques ou dérangements
- accrochez un panneau à la porte: « ne pas déranger svp »
- mettez des signaux de séparation visibles entre les espaces de travail par exemple entre les bureaux: plantes, fleurs, récipient pour le matériel de bureau, box de rangement, cadres,...
- verrouillez votre district: bureaux, chambre, boîte ou un élément du bureau

- décidez qui a droit à la clé de votre appartement et qui a droit d'entrer si vous n'êtes pas présent
- changez si nécessaire la serrure, pour empêcher l'accès à certaines personnes d'entrer sans en avoir connaissance, sans votre présence ou votre permission.
- implantez un système de sécurité aux endroits où une sécurité élevée est conseillée
- sécurisez votre PC avec un mot de passe

Pour toutes les personnes, hommes ou femmes, qui ont des difficultés à se défendre au niveau physique et linguistique, un cours de self-défense ou un séminaire rhétorique peut aider. Justement le fait de pouvoir se défendre aussi avec des armes fortes, si besoin, est un facteur déterminant pour défendre avec succès ses limites. Apprendre à défendre ses limites au niveau physique, psychique et mental fait effet de médecine préventive: je suis bien équipé pour les attaques de l'extérieur. Je peux les remarquer à temps et repousser avec succès les intrus.

Il peut toujours arriver qu'un devoir, une situation ou un conflit me pousse à mes limites.  
De demander de l'aide à ce moment n'est pas honteux!



## 4. Possibilités d'action pour les représentants du personnel

### 4.1 Sensibilisation



Pour que des actions de « Mobbing » puissent être détectées à temps, il est important d'expliquer ce phénomène et de diffuser des informations concernant le « Mobbing ».

On peut le faire :

- sous forme d'une réunion d'information dans l'entreprise
- en diffusant des brochures dans l'entreprise
- en découvrant le climat dans l'entreprise par un questionnaire relatif
- par des boîtes de réclamation
- en désignant une personne de confiance
- en négociant des conventions d'entreprise contre le « Mobbing »

### 4.2 L'analyse d'une situation de « Mobbing »

Une analyse du « Mobbing » n'est pas une fin en soi. Grâce à elle, une intervention efficace et sûre dans un conflit de harcèlement moral peut être préparée. A la fin d'une telle analyse, vous formulez une hypothèse sur le cas d'harcèlement moral. Seulement à l'appui d'une telle hypothèse, il sera possible d'intervenir de manière ciblée et à long terme (stratégique et tactique).

Les interventions structurées qui reposent sur « l'autorité », « avertissements entre 4 yeux » ou « avoir le courage de parler » n'ont souvent pas les répercussions souhaitées. Des tentatives échouées compliquent la procédure pour trouver une solution aux conflits d'harcèlement moral. Proposez des possibilités de solutions avec les conséquences éventuelles et laissez la responsabilité de réponse à la personne plaignante. Il lui appartient de définir les démarches à prendre.

#### **Important!!**

**Essayer d'abord de comprendre le problème avant d'intervenir dans un conflit « d'harcèlement moral ».**

Il faut prêter une grande attention à l'analyse d'un cas « d'harcèlement moral ». Les conseillers en matière d'harcèlement moral, la délégation du personnel et les victimes sont concernés par ce chapitre.

Les étapes d'analyses mentionnées ci-après sont une sorte de collection d'outil avec laquelle on peut trouver les moyens d'une solution à un problème concret de harcèlement moral. Naturellement vous pouvez aussi structurer vous-même votre programme d'analyse sur base d'autres questions et dans un ordre différent. Quand vous vous familiarisez en tant que conseiller avec un nouveau problème, tout ce que vous voulez savoir ne vous sera pas divulgué. Le devoir du conseiller ne consiste pas à attraper un délinquant, mais il a la mission de soutenir la victime du « Mobbing » et d'aider à trouver des solutions.

Il n'est pas nécessaire de tout apprendre lors d'une analyse mais d'apprendre des choses qui sont stratégiquement importantes, dont on peut profiter pour provoquer un changement. La victime et le conseiller devraient analyser ensemble si une intervention de la délégation du

personnel est nécessaire ou si des démarches juridiques sont à prévoir.

➤ Se faire une image claire du processus du « Mobbing »:

- description détaillée par la victime
- observations personnelles
- rapports de tierce personne (collègues de travail, supérieurs)
- preuves et indices

Une consultation directe de l'agresseur est à déconseiller, car la phase analytique devrait être concentrée sur les intérêts de la victime, sur l'évaluation de la situation et sur l'ébauche d'un plan de travail futur. Soyez prudent en tant que consultant.

**Important!**

**Récoltez à temps des preuves, comme des certificats médicaux, des témoignages, etc.**

➤ Des questions à se poser:

En plus des différentes questions reprises dans le journal intime sur le « Mobbing », il peut être adroit de traiter avec soin chaque problème d'harcèlement moral sur base d'un catalogue à questions fixes.

- Quelles conditions concernant l'entreprise ou quelles conditions externes peut-on constater?
- dans quelle direction se dirigent les attaques (personne, environnement social, travail etc.)
- Peut-on reconnaître des événements déterminés? Quels peuvent être les motifs ou les raisons?
- Quels sont les sentiments et réactions qui ont été provoqués auprès de la victime?
- Quelles sont les contre-mesures qui ont été prises par la victime? Avec quel résultat?
- Qui soutient la victime? L'aide est-elle utile et franche? Qui

soutient l'agresseur et par quel moyen?

- Comment se manifeste le rapport de force entre l'agresseur, ceux qui rendent le « Mobbing » possible (des supérieurs inactifs): les spectateurs et les assistants passifs et actifs?
- Existents-ils des témoignages et preuves?

➤ Analysez les informations reçues

- Intéressez-vous à tout ce qui n'est pas directement important pour le « Mobbing », mais qui est pourtant exceptionnel, étrange ou déplacé.
- Vous pouvez déterminer quelles formes ou actes d'harcèlement moral n'ont pas été déclenchées et pourquoi.
- Vous pouvez aussi tirer des conclusions si vous savez à quelle heure, à quel jour, en présence ou absence de quelles personnes le harcèlement moral a eu lieu?
- Vous pouvez aussi examiner exactement le comportement d'une tierce personne: qui a dit quoi et qui a fait quoi? Qu'est-ce qui aurait pu être fait?
- Demandez-vous en tant que consultant, quelles démarches la victime a tenté d'entreprendre et qu'elles ont été les mesures qui furent effectives et de quelle manière.

➤ Revendications et visions d'avenir

Expliquez clairement à l'agresseur ce que vous voulez. Ne vous contentez pas de demander que le harcèlement cesse. C'est un double avantage si la victime prononce ses attentes comme revendications positives. Premièrement, la victime montre qu'elle a gagné de la sécurité et de la transparence. Deuxièmement, une instruction verbale claire force l'agresseur à expliquer pourquoi il n'est pas prêt à réagir positivement à la

révendication. Dans la phase de l'analyse du harcèlement moral, il serait trop tôt de formuler cette revendication. En ce moment il est important de la formuler clairement.

➤ Les motifs de l'agresseur

Si vous utilisez le pouvoir ou l'autorité, vous devez dès le début être prêt à y faire face jusqu'à la dernière conséquence, c.-à.-d. épuiser les moyens jusqu'au licenciement ou jusqu'au procès juridique, si aucune amélioration ne se manifeste.

Avec des menaces sans répercussions, vous vous rendez seulement ridicule. Surtout comme représentant du personnel, vous devez être sûr que la direction vous soutient dans vos démarches, si vous appliquez les moyens internes de l'entreprise. Des menaces et sanctions durcissent généralement les positions. Même s'il paraît que l'événement s'est calmé, le conflit peut rebondir sous d'autres formes.

- les agresseurs agissent visiblement avec agression et méchanceté, mais ce sont souvent des personnes faibles. Leurs motifs sont souvent défensifs. Considérez l'arrière-plan des motifs de l'agresseur. Ainsi vous avez plus de chances que l'agresseur saute sur le train et accepte la solution proposée.
- Les agresseurs défendent leurs intérêts avec ardeur. Ils peuvent succomber lorsqu'on utilise des instruments du pouvoir, mais leur interprétation des choses, que seulement le plus fort vaincra, reste intact. Ils vont essayer de se mettre à nouveau dans le rôle du plus fort dans une prochaine situation.
- Ce serait une erreur stratégiquement grave, de ne pas connaître, les forces et les faiblesses de l'ennemi lors d'un conflit de harcèlement moral et de se concentrer seulement sur

sa propre consternation et son jugement moral des affaires.

➤ Mettre les pieds dans les chaussures de l'agresseur

S'identifier avec l'agresseur ne veut pas dire accepter son comportement et être d'accord avec lui. Assez souvent, nous ne voulons même pas connaître exactement les motifs et les réflexions de notre adversaire.



Nous laissons plutôt notre jugement confirmer que « l'adversaire » n'a que des intentions mauvaises, insidieuses et ignobles.

Surmontons donc les doutes et réticences à la pensée de mettre les chaussures d'un agresseur, car « savoir » veut dire « avoir le pouvoir ».

Mettre les pieds dans les chaussures de l'agresseur signifie, se mettre à sa place et voir les choses selon son point de vue.

- Que veut-il combattre?
- Quels sont ses intérêts?
- Quelles pourront être ses craintes face à son avenir professionnel?

À l'activité professionnelle sont liés beaucoup de motifs personnels: le revenu, le prestige social, l'intégration sociale ainsi que la reconnaissance, le défi et le sens de la vie etc.

➤ Coûts et avantages du harcèlement moral pour l'agresseur



Un agresseur ne se préoccupe pas de l'alternative « harceler ou ne pas harceler », avec quoi je peux gagner plus? Suite à une impulsion émotionnelle, il s'est décidé en faveur du harcèlement moral et il ne changera plus son attitude. Il n'a pas besoin de penser à des alternatives, aussi longtemps que le « Mobbing » prospère.

Mais si la victime entame des contre-mesures effectives ou si elle bénéficie d'autres aides, l'addition « coûts et avantages » peut se déplacer. Le bilan, qui a été positif pour « l'agresseur », peut avoir un indice négatif si:

- la victime se défend avec succès
- le harcèlement n'a plus d'effet
- le harcèlement moral est publiquement désapprouvé et l'opinion publique repousse l'agresseur
- des sanctions désagréables sont appliquées à l'égard de l'agresseur.

➤ Impuissance et forces de la victime

L'étape suivante de l'analyse ne devrait pas être faite à la place et pour la victime. La victime doit avoir elle-même la conviction qu'il est raisonnable d'étudier un peu plus exactement les raisons de son impuissance.

L'idéal serait que cette analyse serait réalisée avec le consultant ou avec un thérapeute pour trouver ses propres points faibles.

Le « pouvoir » n'est pas quelque chose que quelqu'un a pris sans avoir demandé auparavant, mais

c'est quelque chose qui lui a été donné par d'autres. Ce pouvoir peut avoir des racines tout à fait différentes:

- pouvoir réel (droit de donner des ordres et droit de licenciement),
- pouvoir social (droits antérieurs, attachement à des structures sociales),
- pouvoir professionnel (expérience, compétence, avantages d'information),
- pouvoir psychologique (privilèges d'information, sécurité personnelle, autorité, disposition au conflit, déloyauté, disposition à la violence).

L'impuissance d'une victime du « Mobbing » peut être d'un côté une conséquence du pouvoir ou de l'abus du pouvoir de l'agresseur. Il peut cependant en même temps être le contraire; le pouvoir de l'agresseur grandit parce que la victime se sent impuissante. Accepter cette pensée est difficile pour beaucoup de victimes du « Mobbing ». Ils remarquent seulement les agressions et les abus du pouvoir.

Parmi les impuissances de la victime une autre circonstance peut jouer un rôle vu qu'elle pense sans arrêt aux raisons du harcèlement moral et pourquoi elle est devenue la cible du « Mobbing ».

Les pensées sont toujours les mêmes: « Je suis une personne intègre; pourquoi justement moi? Pourtant je n'ai fait de mal à personne? » L'étonnement de la victime n'est pas le problème, mais le problème est qu'il ne cesse pas de s'étonner et qu'il essaye p.ex. constamment de montrer à l'agresseur que celui-ci a eu tort d'agresser une personne comme lui. Mais c'est peut être juste le rayonnement positif d'un collègue de travail qui peut représenter une provocation énorme pour d'autres et peut mener à une situation de harcèlement moral.



### **Important!**

**Il existe souvent pour la victime un accord involontaire avec soi en acceptant le contenu des agressions.**

**Si on admet qu'on est blessé, alors on est blessé. Mais si on ne l'admet pas, on n'est pas blessé et l'agresseur doit s'arranger avec sa mauvaise conscience.**

#### ➤ Le pouvoir et les points faibles de l'agresseur

##### ***Beaucoup de chiens sont la mort du lièvre!!!***

Il n'est pas possible qu'une personne isolée se trouvant en face d'une meute d'ennemis résolus ait une chance. Ce n'est pas non plus raisonnable qu'un de groupe dynamique ne peut être étouffé que par une défense massive. On peut se demander si la victoire qu'on conquiert éventuellement, équivaut au prix que la victime concernée doit payer.

Les victimes et la délégation ne peuvent non plus renoncer trop vite à leurs droits. Naturellement, on ne doit pas oublier que « avoir raison » ne veut pas dire qu'on « aura raison ». Il faut bien considérer quel prix la victime est prête à payer pour une victoire juridique. Ceci peut signifier un nouveau harcèlement moral pour la victime si elle est obligée de continuer à travailler dans le même service. Des décisions adéquates sont indispensables pour chaque cas isolé et concret.

#### ➤ Les faiblesses de l'agresseur

Un agresseur a, même s'il s'agit d'un préposé, beaucoup de petites faiblesses. On n'a qu'à bien regarder de près. Une faiblesse pourra être que l'agresseur n'ignore pas s'il est confronté avec des procédures préliminaires. Beaucoup d'agresseur ont sûrement quelques

« cadavres cachés dans la cave » : manquement d'obligation, rendement insuffisant etc. Peut-être il suffit simplement que les conseillers profitent de ces « cadavres » comme moyen de pression pour faire cesser les agissements.



Mais ne pratiquez aucune dénonciation d'affaires privées. Celui qui profite des faiblesses de l'agresseur est exposé au danger de pratiquer également du « Mobbing ». Ne faites pas du chantage, car votre crédibilité en tant que conseiller sera affaiblie.

Arrêtez votre pression dès que l'agresseur a arrêté avec son action.

#### ➤ Aspects et problèmes au niveau de l'entreprise

Cette étape d'analyse est aussi importante que les autres. En ce qui concerne les historiques et contextes au niveau de l'entreprise, ce sont les membres de la délégation du personnel qui devraient être les experts. Regardez votre entreprise, son organisation et ses problèmes d'un point de vue différent et vérifiez leurs implications possibles pour le « Mobbing ».

Quelques points de départ:

- La situation économique de l'entreprise,
- la compétitivité et les perspectives des entreprises,
- rationalisation, outsourcing, etc.,
- des lacunes par rapport à l'organisation du travail,
- manque de personnel et heures supplémentaires,
- forte tension relative aux délais, à la pression du travail,
- problèmes de gestion,
- accrochages de compétence,
- fautes d'embauchage et de réalisation.

#### 4.3 Intervention dans un processus de « Mobbing »



Si quelqu'un veut prévenir le harcèlement moral, il doit être prêt à s'engager dans des conflits de harcèlement, pour les victimes et pour tous les concernés du « Mobbing ».

Par « consultant pour les victimes du harcèlement moral » on entend des séances où le consultant et la victime du « Mobbing » font un échange des faits et discutent des démarches possibles pour intervenir et faire cesser les agissements.

Une consultation commence à partir du moment où un collègue de travail consulte la personne de confiance ou le délégué du personnel le confronte directement ou indirectement avec une situation de « Mobbing ».

Si un collaborateur se plaint auprès de vous sur des atteintes d'un collègue ou d'un supérieur à son encontre, vous devez vous acquitter de cette action avec brio. Ainsi vous avez une chance de résoudre ce problème.

Si vous faites la sourde oreille, alors vos collaborateurs emportent leurs frustrations et dans une telle ambiance le « Mobbing » peut prospérer et se manifester de façon très aigüe.

Avec la prononciation de la plainte, la victime vous montre sa confiance et une plainte vous montre qu'un conflit est entrain de s'établir.

Une telle « éruption » d'un collaborateur, met à rude épreuve notre maîtrise de nous même. Mais même dans des situations pareilles vous devez garder votre calme et montrer de l'empathie sociale.

C'est alors normal de dire qu'une plainte est une « soupape de sécurité » par laquelle on peut évacuer la pression.

- Si un collaborateur se plaint, le conflit devient visible. Si le conflit n'est pas discuté, les concernés ont des luttes à long terme.
- Prenez le temps nécessaire pour analyser la plainte et n'essayez pas de régler la situation entre deux portes.
- Au début, le collaborateur est très émotionnel et n'est pas ouvert pour des faits objectifs. Laissez le d'abord raconter et écoutez bien ce qu'il dit.
- Le collaborateur a besoin d'estime, de la compassion, du respect et de la compréhension.
- Evitez des remarques avec lesquelles vous jetez encore de l'huile sur le feu comme :
  - Vous venez chez moi avec une telle bagatelle ?
  - Dans un cas pareil, il faut avoir une peau épaisse !
  - Vous exagérez un peu !
  - Calmez-vous !
  - Alors là vous vous trompez !
  - Ce n'est pas possible !
  - Je ne peux pas m'imaginer une chose pareille !
  - Je n'ai jamais entendu des choses pareilles !
  - Vous êtes un peu sensible !
  - C'est comme ça, il faut le prendre comme il est !
  - Où on ballaie, on a de la poussière !

- Ce n'est pas si grave !
- \* Vous pouvez discuter convenablement avec votre collaborateur s'il a « égoutté la vapeur ».
- \* Des allégations vont juste faire escalader la situation. Montrer de la tolérance. Par expérience on sait que beaucoup de gens se plaignent tout en sachant qu'ils ont tort.

Comme les plaintes qui vous ont été soumises doivent être suivies, vous faites une consultation avec le collaborateur. Si vous voulez que cette entrevue soit fructueuse, considérez les points suivants :

1. Vous isolez le collaborateur  
Les réactions du réclamant sont particulièrement explosives et peu calculables en présence d'une tierce personne. Des auditeurs dramatisent souvent de telles conversations et créent une situation pénible.  
La présence de l'agresseur à la première consultation doit être déconseillée avec insistance.  
Un affrontement direct des collaborateurs, qui s'accusent réciproquement, va approfondir davantage la faille déjà existante entre les adversaires.  
La première consultation doit alors être à huis clos.
2. Vous invitez le collaborateur à s'asseoir  
Une personne debout produit plus de dynamisme qu'une personne assise. Mais dans une situation pareille, un plus d'activité n'est pas demandé. Alors vous offrez tout de suite une place au réclamant. Pensez-y: être assis n'est pas une attitude de combat.
3. N'interrompez pas le collaborateur, mais laissez le parler.  
Un autre point important est que la raison momentanée du conflit est la dernière goutte qui a fait déborder

le vase. Vous allez écouter dans cette phase des témoignages émotionnels et exagérés, mais vous recevez quand même des informations de fond sur la relation entre les deux parties.

4. Noter les déclarations importantes lors d'une entrevue de réclamation réduit la réclamation à un niveau modéré. Le fait de prendre du papier et un stylo avec la remarque « une chose pareille ne devrait pas arriver. Comment cela s'est déroulé en détail? », est considéré par les collaborateurs comme une indication distincte de discrétion et d'objectivité. Vous montrez ainsi que vous prenez la réclamation au sérieux.
5. Confirmez au collaborateur que vous comprenez sa situation.  
Chaque personne a le besoin de se voir confirmer par les autres. Ainsi vous signalez votre compréhension personnelle pour les opinions, les doutes, les objections et excitations du collaborateur par des remarques comme:  
« Je comprends très bien vos sentiments, après un tel accrochage ».  
« Si j'avais été à votre place, j'aurais aussi fais des démarches ».  
En admettant la raison des réactions du collaborateur, vous affirmez sa personne et vous n'avez pas encore formulé votre prise de position.  
Les 5 recommandations ci-dessus, ont pour but d'éviter une escalade et de contribuer à l'apaisement du réclamant.  
Aussi longtemps que le collaborateur se soulage émotionnellement il ne peut pas réfléchir objectivement. Quand le collaborateur s'est « déchargé », la conversation objective peut commencer.

6. Efforcez-vous à trouver une clarification objective de l'exposé. Si vous avez eu assez d'informations, faites vous une image claire de la situation. Si vous questionnez votre collaborateur, sans donner une prise de position et sans émettre des jugements, vous allez recevoir des informations importantes. Qui n'a pas encore fait l'expérience, que subitement, lors d'une conversation, d'autres griefs sont apparus que ceux cités initialement. Ainsi un collaborateur se plaint de son supérieur, qui, lors du départ en congé laissait inachevé plusieurs travaux importants, tandis que la vraie raison était le conflit avec son supérieur issu de différence d'ordre privé. Généralement il ne suffit pas de prendre seulement les déclarations du réclamant comme base pour le procédé suivant. Une vue globale est seulement possible si toutes les personnes concernées ont présenté leur point de vue. Alors: ne proposez pas tout de suite une solution standard pour le problème décrit, même si vous croyez avoir trouvé la bonne solution. Personne n'est en mesure de donner un diagnostic approprié dans l'ignorance de faits précis.
7. Efforcez-vous à trouver une solution « socialement-aimable » et stable. Au cours d'un harcèlement moral, les concernés ne réussissent guère à cesser les agissements et à se libérer de la situation bloquée. Le climat de méfiance et d'hostilité empêche un arrangement. Assumez la gestion en tant que troisième parti. Ne cherchez pas à établir une stratégie « gagnant-perdant » mais vous devez vous efforcer, par une participation active des adversaires, d'installer une constellation « gagnant-gagnant ».

**Important!!**  
**Celui qui veut conseiller n'est pas obligé d'avoir une réponse à toutes les questions.**



La consultation en matière de harcèlement moral ne consiste pas à avoir une solution pour tous les problèmes. Les conflits qui peuvent éventuellement apparaître dans l'entreprise sont trop différents l'un de l'autre. Vous avez besoin d'une connaissance fondamentale du « Mobbing ».

La sensibilité pour la situation de la victime est indispensable. En plus vous devez avoir une affinité pour développer des concepts à la résolution du problème du harcèlement moral. Si ces idées peuvent être appliquées avec succès, n'est pas à être décider par vous seul.

Quant à la question comment procéder, la victime et le consultant sont des partenaires égaux. Dans la transposition des mesures préventives au niveau de l'entreprise, la délégation du personnel devrait en raison de sa fonction stratégique, et juridiquement protégée, assumer la responsabilité principale.

Les victimes du « Mobbing » sont sous pression extrême. Elles développent parfois des tendances de fuite.

**Il est important que les victimes ne démissionnent pas trop vite ou qu'elles signent des documents sous pression, qui pourraient être désavantageux.**

Il est important que la délégation du personnel intervienne lors d'un licenciement pour garantir une protection maximale. À ce sujet on doit vérifier le certificat de travail et y accorder une attention particulière. Des formulations codées pourraient avoir des effets négatifs sur l'avenir professionnel de la victime et on doit, le cas échéant, intervenir dans tous les cas puisque les victimes ont un droit légitime de recevoir un certificat de travail positif. Le cas échéant, on peut demander ses droits en exigeant un contenu minimal légal, une dénomination de la personne et de ses activités professionnelles.

**En principe 5 chemins sont possibles pour une intervention en cas d'un harcèlement moral, à savoir:**



1. Le traitement du conflit par des experts externes;
2. défense personnelle de la victime;
3. une tentative de conciliation de la part de la délégation du personnel;
4. règlement/intervention par les supérieurs;
5. des mesures juridiques.

Si on parle d'une intervention dans un cas de «Mobbing», cela signifie d'intervenir immédiatement. Les mesures d'information générales ou les conseils et le soutien moral de la victime ne sont pas des interventions. En essayant de dissoudre des conflits, on doit prendre en considération des surprises éventuelles, car les émotions ont généralement un plus grand impact qu'un raisonnement rationnel, en particulier en cas de violence.

L'intervention fructueuse dans une action « Mobbing » n'est basée qu'exceptionnellement sur des actes de forces uniques (actes d'autorité, menaces de licenciement, mutation, conversation unique clarifiante seul à seul).

Des interventions uniques et bien intentionnées d'un supérieur sont seulement secourables pendant une courte durée où elles ne servent à rien.

**Important !**

**On doit être bien préparé et planifier comment on veut agir. Un grand secours est de connaître le but qu'on veut atteindre.**

Contrairement à l'action émotionnelle, il est plus profitable de déchiffrer les faits et d'avoir des idées concrètes et de développer des exigences et des alternatives d'action.

Malgré la préparation et l'objectif concret à atteindre, il ne faut pas partir du principe que vous pouvez déterminer ou même forcer les résultats souhaités. Émotions, motifs, pensées et actions des concernés (avant tout les mobbeurs) ne sont en principe pas prédéterminés.

## 5. Possibilités d'action pour les employeurs

### 5.1 Prévention



La prévention contre le « Mobbing » signifie: prévoyance, protection, prophylaxie ou diminution du risque. C'est-à-dire entamer des mesures situées avant le début du conflit pour ne pas le déclencher et pour le guider vers des voies constructives.

En conséquence au centre d'effort de prévention, on doit rendre l'environnement d'exploitation plus avantageux afin de réduire les facteurs qui favorisent le « Mobbing ». Premièrement, on devrait essayer de motiver les collaborateurs de se comporter de façon plus raisonnable en les interpellant de manière directe. Les démarches de prévention suivantes devraient servir d'exemples. Elles ne représentent pas une recette miracle parce que la prévention et l'intervention en matière de « Mobbing » doivent toujours être adaptées aux situations respectives de l'entreprise.

#### ➤ La prévention individuelle

**« Ce qui ne nous tue pas, nous rend plus fort »**

Une approche constructive par rapport aux conflits peut avoir un caractère approfondi.

Mais les conflits peuvent aussi freiner notre développement et avoir des conséquences psychiques, physiques et sociales. Un regard sur notre propre participation au conflit est nécessaire car notre comportement ne dépend pas

seulement des facteurs et des acteurs qui nous entourent, mais en grande partie de nous même, de nos expériences et de la socialisation du conflit.

Une introspection de notre propre participation au conflit et de son origine est importante dès le début d'un conflit.

Or, lorsqu'un conflit est déclenché, on devrait d'abord sonder toutes les causes possibles. Il est en outre important qu'on parle ouvertement et honnêtement du conflit. Il doit être réglé avec la personne concernée et au niveau de son origine.

Des reproches moraux sont injustes. Les hostilités et escalades incontrôlables comme la revanche, la vengeance, la haine et les combats permanents sont à éviter.

Des escalades sont surtout le résultat d'un débordement du conflit. Si le processus est tellement avancé qu'il n'est même plus maîtrisable, alors il est absolument nécessaire de rechercher des offres d'aide pour avoir une clarification.

#### ➤ La prévention au niveau de l'entreprise

L'interprétation des motifs démontre que l'organisation du travail est un facteur important pour le déclenchement du harcèlement moral. Une organisation du travail transparente, un aménagement adapté au rendement des collaborateurs et la création de conditions d'environnement favorables sont des mesures préventives indispensables.

Pour garantir une organisation transparente du travail, il est indispensable d'avoir des descriptions d'activités, d'exigences, de compétences et de directives claires. L'employeur ne doit être ni trop exigeant ni trop accommodant vis-à-vis de ses salariés.

La surcharge du travail est une conséquence, dans la plupart des



cas, par un manque chronique de personnel, ce qui peut avoir comme conséquence du stress énorme et favorise finalement le «Mobbing».

Une insuffisance de motivation à long terme des collaborateurs peut apparaître quand on leur confie des tâches subalternes et inadaptées à leur qualification.

Des fonctions monotones, dont la signification du travail se perd, contribuent également à un discrédit des salariés et peut avoir pour résultat un harcèlement moral par ennui.

Ceux qui s'ennuient harcèlent. Pour faire travailler son esprit, on cherche un collègue de travail avec lequel on a son petit plaisir. Le travail en groupe facilite la communication et favorise la créativité, la tolérance et la loyauté des collaborateurs.

Significatif pour le développement du « Mobbing » sont des changements du personnel soit quand il s'agit d'une personne qui entre dans un groupe de travail soit si un nouveau préposé est engagé.

Une politique d'embauche et de formation efficace a une qualité préventive. Non seulement la compétence professionnelle mais aussi la compétence sociale des candidats devraient être vérifiées.

Les points importants sont le respect des collègues, la capacité à travailler en équipe et à communiquer, la gestion du conflit ainsi que la capacité à s'intégrer et s'adapter dans une équipe.

En général, quatre composants sont importants pour le bien-être individuel sur le lieu de travail.

1. D'un côté, le soutien social des collègues est un facteur important pour la santé psychique et physique. Les relations sociales satisfaisantes sont une zone tampon contre le stress au lieu de travail et limitent le risque de maladie.

Des relations sociales non satisfaisantes, comme dans une situation de harcèlement, peuvent mener à un test de stress pathologique.

2. De l'autre côté l'ampleur des possibilités de décision et de congestion sur le lieu du travail est un facteur essentiel et considérable pour la santé. Les situations stressantes, qui découlent des conditions d'environnement, peuvent devenir un conflit de harcèlement moral et devraient être minimisées dans la mesure du possible. L'idée centrale pour la promotion de la santé est en conséquence la diminution des contacts destructifs liées à l'environnement social et l'élargissement de la marge de manœuvre individuel en tant que la prémisse pour une santé psychique, physique et émotionnelle.

3. Des emplacements institutionnalisés pour pouvoir présenter des réclamations devraient être mis à disposition de tous les collaborateurs et des boîtes aux lettres pour réclamations anonymes devraient être installées. Avec ces installations on prend les critiques plus au sérieux et un changement est visible.

Des questionnaires anonymes concernant le sujet pourraient être effectués dans l'entreprise pour pouvoir analyser le climat de travail.

On devait pouvoir faire appel à des interlocuteurs de la délégation du personnel, spécialement formés à ce sujet. Des conventions d'entreprise devraient être négociées.

Utile serait également de s'adresser à un conseiller du harcèlement moral externe si le conflit s'est déjà trop propagé.

Des éléments caractéristiques pour le harcèlement moral, si on ne voit plus d'alternatives, sont une alimentation démesurée, un emploi excessif de médicaments, d'alcool et de cigarettes, insomnie et des crises de larmes.

4. On peut aussi se fixer le but de lancer une campagne de sensibilisation sur le harcèlement moral dans l'entreprise. Une telle opération est cependant liée à un plus grand investissement, mais le résultat d'une prévention étendue est supérieur.

L'avantage d'une action d'information est que la direction est sensibilisée et que le climat de travail s'améliore.

Une action d'information touche peut-être toutes les oreilles, mais certainement pas tous les cœurs. C'est une erreur de croire que la prévention pourrait éliminer le problème « Mobbing » pour toujours. Vous espérez peut-être que les agresseurs (potentiels) réfléchissent et se disent: « Oh, si j'avais connu les mauvaises conséquences de mon comportement à long terme! ». Ceci peut arriver dans un cas isolé. Mais les intérêts, poursuivis par l'agresseur, sont trop fondamentaux et importants pour pouvoir renoncer au harcèlement moral. Ce sont plutôt les victimes du harcèlement moral qui sont touchées par une action d'information. C'est avant tout à eux qu'on doit expliquer qu'ils se trouvent dans un tourbillon dirigé vers le bas et que ce sont eux qui ont besoin d'un appui urgent pour leur autoprotection.



## 5.2 Convention contre le harcèlement moral en entreprise

### Modèle de la convention de l'entreprise « Défense contre le « Mobbing »

Entre la direction et la délégation du personnel est conclue la suivante convention d'entreprise selon Art. L. 162-12 Al. 4 du code du travail luxembourgeois.

#### § 1 Objet

Objet de cette convention d'entreprise sont toutes les mesures pour prévenir, constater et traiter les chicanes de « Mobbing », harcèlement sexuel et discrimination dans l'entreprise.

#### § 2 Domaine d'application

Cette convention s'applique pour toute l'entreprise ainsi que ses annexes. Cette convention est applicable pour tous les collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques ainsi que la direction.

#### § 3 Définition

1. Par « Mobbing » on comprend une communication qui est accablée par un conflit parmi les collègues ou entre les supérieurs et le personnel sur le lieu de travail, où l'individu concerné est **dominé et souvent attaqué systématiquement**, directement ou indirectement par une ou plusieurs personnes et **sur longue durée**, dans le but de l'expulser de la vie de travail et ce

- qu'il éprouve comme discrimination. Exemple: diffamation des employés, retenue expresse d'informations importantes, menaces, insultes, attribution de tâches offensantes ou insolubles ou enlèvement au fur et mesure de tâches par les supérieurs.
2. Le harcèlement sexuel se définit par des approches non désirées de nature verbale ou corporelle. Exemple: des attouchements non désirés, des remarques obscènes, des commentaires ou blagues de connotation sexuelle, des affiches ou des présentations de nature sexuelles ou pornographiques (calendrier « pin-up », emails, etc.), des offres verbales sexuelles, des sous-entendus qu'une complaisance sexuelle peut mener à des avantages professionnelles.
  3. La discrimination existe lorsque des commentaires sexuels, racistes ou xénophobes sont exprimés, ainsi que des actes préjudiciables sont utilisés.
  4. Si le terme « Mobbing » est utilisé dans le texte suivant, alors les faits du harcèlement sexuel et la discrimination sont inclus en même temps.
  3. Les interlocuteurs peuvent proposer des solutions amiables par rapport à la défense contre le « Mobbing ». Si on n'obtient pas un accord, alors c'est important de consulter un expert externe.
  4. Aux interlocuteurs est donné le droit d'effectuer des consultations. Si besoin, l'employeur met une salle adéquate à leur disposition.
  5. En exerçant son obligation, le salaire de l'interlocuteur doit être assuré pour les heures de consultation.
  6. Les interlocuteurs ont l'obligation de rédiger un rapport annuel concernant leur travail qui doit être présenté au comité mixte d'entreprise et à l'employeur.

#### **§ 4 Désignation des interlocuteurs**

1. Toute partie contractante désigne une personne de contact qui appartient à l'entreprise. Les deux interlocuteurs s'occupent de la prévention, constatation et traitement du « Mobbing » dans l'entreprise. Au moins, un interlocuteur devrait être du sexe féminin.
2. Si les personnes de contact ne sont pas des membres de la délégation du personnel, ils doivent assister aux réunions de délégation en tant qu'experts pour les points de l'ordre du jour qui traitent les cas de « Mobbing ».

#### **§ 5 Formation**

1. Les deux responsables ont régulièrement droit à des formations adéquates, au moins une fois par année.
2. Dans le cadre de la prévention, la direction et les responsables de services ont l'obligation de participer une fois par année à des formations adéquates.
3. Les interlocuteurs sont titulaires de la surveillance.

#### **§ 6 Mesures préventives**

1. Les responsables des deux parties contractantes doivent mettre à la disposition de tous les employés des informations concernant le harcèlement moral.
2. Aux réunions du personnel, doivent être proposé des exposés sur les thèmes du « Harcèlement moral », « Discrimination » et « Harcèlement sexuel ».
3. Si un cas de « Mobbing » est présenté à un des interlocuteurs, celui-ci doit s'efforcer à rendre possible une discussion

constructive pour résoudre le conflit. Aucune information et détail du processus doivent être divulgués à tierce personnes non impliquées.

Si, **avec l'accord** des concernés, des démarches doivent être entamées après la première consultation, une personne (directement ou indirectement) supérieure est à avertir, pour entamer des précautions éventuellement indispensables.

4. L'employeur et le comité mixte ont l'obligation de se consulter pour les stratégies et mesures proposées par les interlocuteurs. Les participants ont le droit et l'obligation d'inaugurer une conciliation. Si besoin, des postes externes sont à avertir.

### **§ 7 Identification**

1. Tout employé a le droit de s'adresser à un responsable en tant que « victime du « Mobbing » » potentielle. Des consultations peuvent avoir lieu pendant l'heure du travail.
2. Le droit à la plainte reste intact. (Victimes ainsi que témoins sont à protéger contre le licenciement durant un an)

### **§ 8 L'obligation d'intervention des supérieurs hiérarchique**

Dans le cadre de l'obligation de protéger la sécurité et santé des salariés au lieu de travail, tous les supérieurs de l'entreprise dans leur service sont obligés, en cas d'incident du « Mobbing », harcèlement sexuel ou discrimination d'entamer des mesures adéquates et d'assurer leur soutien.

Art. L312-1 et Art. L312-2 du code de travail luxembourgeois.

Convention du 29 juin 2009 par rapport au harcèlement moral et violence au travail, signée par les partenaires sociaux.

### **§ 9 Mesures et sanctions**

1. Si des actions de « Mobbing » sont constatées, la direction peut ordonner une participation à des mesures de formations adaptées.
2. Si la participation est refusée et/ou autrement un comportement collégial ne peut être reconstitué, la direction de l'entreprise en concertation avec la délégation du personnel doit prendre des mesures disciplinaires adaptées comme par exemple : des avertissements, mutation interne jusqu'au licenciement.
3. Dans des cas difficiles, par exemple dégâts du matériel, coups et blessures ou viol, l'entreprise et/ou la victime peut porter plainte.

### **§ 10 Information**

Cette convention sera rendu accessible avec le contrat collectif pour tous employés.

La compétence de résoudre constructivement un conflit est une composante essentielle de la gestion du personnel et doit être ajoutée au profil pour le poste des fonctions de gestion.

### **§ 11 Coûts**

L'employeur s'engage à porter tous les frais qui se produisent sur base de la convention, à condition que d'autres porteurs les paient.

### **§ 12 Détermination**

Cette convention de l'entreprise entre en vigueur dès le .....

Elle peut être annulé avec un délai de 3 mois jusqu'à la fin d'année .....

Cette convention est valable jusqu'à achèvement d'une nouvelle convention.

Lieu, date

Direction de l'entreprise

Délégation du personnel

## 6. Conséquences du « Mobbing » pour les victimes, les entreprises et pour l'économie nationale

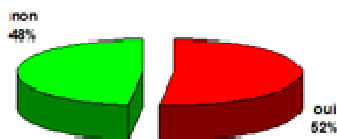
### Conséquences du « Mobbing » pour les concernés:

- Attaque sur la santé psychique et physique (insomnie, trouble cardiaque, trouble digestif, contraction musculaire du dos et de la nuque, état d'anxiété, dépressions, tabagisme, abus d'alcool, abus de médicaments et de drogues et enfin pour ceux qui ne trouvent plus de recours, des tentatives de suicide)
- Visites médicales, médicaments sans effet, analyses et radiographie ainsi que des séjours à l'hôpital
- Problèmes de relation, problèmes de toxicomanie, perte du travail

### Conséquences du « Mobbing » pour l'entreprise :

- Détérioration du climat de travail
- Motivation faible des salariés
- Mauvaise qualité de production
- Manque d'entretien de l'équipement
- Augmentation des frais de production
- Flexibilité réduite des collaborateurs
- Frais d'absentéisme
- Augmentation des charges salariales indirectes
- Baisse de la rentabilité

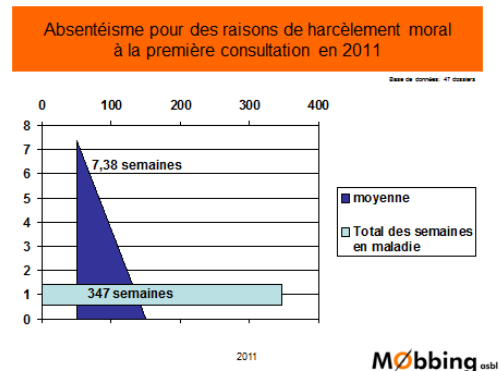
#### Mise en maladie ... ... à la première consultation 2011



2011

Mobbing asbl

En 2011, 52% des victimes du « Mobbing » déclarent auprès de la Mobbing asbl, que leur situation a mené à un congé de maladie.



Mobbing asbl

En moyenne une victime du harcèlement moral a déjà été en arrêt de maladie pendant 7,38 semaines à la première consultation, ce qui a mené en 2011, à 347 semaines d'absentéisme.

### Absentéisme à cause du « Mobbing » / estimation en semaines pour l'année 2011

- +/- 380.000 employés au Luxembourg
- En estimant 9% des employés (11.400) dans une situation de harcèlement moral
- Si on prend les 52% des salariés qui, en 2011, étaient en arrêt de travail à la première consultation (5.928 employés)
- Ceux-ci multipliés avec les congés de maladie de 7,38 semaines, on a 43.748 semaines d'arrêt de travail temporaire à cause du harcèlement moral.

### Estimation des coûts d'absentéisme pour cause du « Mobbing » en 2011 au Luxembourg

7,38 semaines représentent 37 jours et équivalent à 295,2 heures.

Si on considère un revenu brut moyen de 3.000€ ceci équivaut à 17,34€/heure et 5.118,76€ par victime. 295,2 heures multipliées par 17,34€ sont 5.118,77€ par victime du « Mobbing » :

52% (6.930 personnes) se trouvent en congé de maladie à cause du « Mobbing » :

5.118,77€ fois 6.930 personnes, alors on a une valeur de 35.473.076,10€, non inclus, honoraires des médecins, médicaments, traitements et séjours à l'hôpital

#### Les coûts du « Mobbing » pour l'économie nationale



- Surcharge des caisses de santé par des absences de travail, médication élevée, radiographies, analyses, séjours à l'hôpital et cures.
- Préretraite et pension d'invalidité
- Reclassement interne ou externe
- Augmentation du chômage



## 7. Evaluation et possibilités d'action juridiques

Une pénalité juridique en matière de « Mobbing » n'existe (actuellement) pas encore au Luxembourg. Il faut donc essayer d'analyser le phénomène « Mobbing » avec les instruments légaux existants. Le problème est que le « Mobbing » se compose d'actes au cours d'un processus de longue durée et d'une hostilité continue suivie d'une multitude de comportements négatifs envers la victime. Le droit luxembourgeois n'est pas précis en ce qui concerne cette matière. Il s'agit d'un droit qui, en principe, ne punit que des actions particulières d'un délinquant et non un ensemble d'activités.

On ne peut donc pas supposer qu'une pénalité en matière de « Mobbing » soit possible, selon la situation juridique luxembourgeoise actuelle. Seules des actions individuelles effectuées par l'agresseur au cours d'une affaire de « Mobbing », peuvent être sanctionnées.

Une analyse juridique appropriée est le meilleur procédé pour repérer le procès juridique adéquat pour pouvoir sanctionner certaines actions d'harcèlement moral.

Une telle classification se divise en principe entre des comportements en agressions corporelles, manipulations matérielles, attaques verbales et interdiction de communiquer.

Pour une sanction juridique elle prend également en considération les effets qui sont nuisibles à la santé.

### Les actes de violence corporelle envers la victime

Nous distinguons deux formes d'actes de violence:

- a) Des attaques corporelles directes envers la victime (Séviences corporelles seulement en présence des témoins) s'il existe une intention concrète de



l'auteur et si ces attaques n'ont pas de conséquences nuisibles à la santé. Si les attaques physiques de l'agresseur portent préjudice à l'intégrité corporelle, comme des contusions ou des hématomes, alors dans ce cas, la blessure corporelle pourrait avoir des conséquences considérables pour l'agresseur, malgré l'absence de témoins.

- b) Agressions corporelles ayant un but défini

Les atteintes physiques envers la victime peuvent être punissables en tant que coercition si elles atteignent le seuil de la violence, en appliquant une force physique pour briser une résistance réelle ou attendue, et poursuivant un but déterminé, par exemple pour atteindre la résiliation du contrat de travail ou la mutation dans un autre service, le renoncement à une promotion ou un déplacement professionnel. Si l'agresseur atteint son but, alors la contrainte est achevée et si la victime ne veut pas céder, l'agresseur ne peut être responsable que pour tentative de coercition.

### La manipulation d'objets

Cette forme de « Mobbing », qui est exercée relativement souvent, contient différentes sortes de violations du lieu de travail en absence du concerné. Premier aspect, le fait de retirer des objets de travail, ne sera poursuivi que dans des cas exceptionnels. Une accusation pour tentatives de vol ne tiendra que difficilement la route étant donné que l'harcelleur n'a pas pris un objet pour s'enrichir mais pour nuire à la victime.

Le deuxième cas de violation du lieu de travail est plus pertinent: la manipulation secrète de l'ordinateur de la victime. De tels cas peuvent être poursuivis par la loi sur la protection des données.

#### Actes verbaux - communication négative



Les atteintes verbales contre la victime représentent le point central du harcèlement au lieu de travail et sont en même temps les cas les plus répandus.

##### a) Attaques verbales injurieuses

Dans cette forme de communication négative, importante dans la pratique, on distingue les cas de médisance et les cas d'humiliation. Les cas de médisance sont caractérisés par une diffamation de la victime: elle est dénigrée, surtout auprès des supérieurs et des collègues de travail.

On reproche une incompétence professionnelle, on fait circuler des rumeurs négatives.

Dans un cas d'offense, il s'agit plutôt de mots d'injures, de gestes profanes ou d'insultes à l'égard de la victime.

Dans les deux cas, une interprétation judicieuse est en effet à faire au moyen de toutes les circonstances: ce qui est dans un cas une injure massive, peut être, dans un autre cas, une grosse plaisanterie entre collègues.

##### b) Atteintes verbales destinées à des fins déterminées

À côté de la diffamation ou de l'offense de sa victime, l'agresseur peut avec son atteinte verbale comme avec les agressions corporelles poursuivre un but pour éliminer la victime de l'entreprise ou du service. Ce comportement peut justifier une poursuite judiciaire pour cause de coercition.

##### c) Conséquences des actes verbaux pour la victime

Dans de nombreux cas, la pression de l'agresseur mène déjà après une courte période à des troubles physiques et/ou psychiques. Si l'agresseur s'est accommodé des dommages de santé, il peut être inculpé non seulement pour des attaques verbales mais aussi pour coups et blessures intentionnels.

#### Le refus du droit de parole

Le refus du droit de parole est si grave pour le concerné parce qu'il est exposé à une situation sans défense, sans pouvoir réagir activement contre la malveillance et même sans pouvoir contribuer quelque chose à la détente de la situation.

Il s'agit pourtant d'une forme de « Mobbing » qui n'a guère de conséquences juridiques.

## Démarches en justice



### ➤ **Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement moral et violence au travail.**

Cette convention est une convention collective entre les syndicats OGBL, LCGB et la confédération des employeurs luxembourgeois (UEL), sur base de l'Art. L-165.1 du code du travail. But de cet accord est la transposition de la convention de fond européenne qui a été achevée entre la fédération des syndicats européenne (EGB) et le Business Europe/UEAPME-CEEp dans la législation nationale.

Dans ce contrat, les syndicats et la UEL classifient l'harcèlement et la violence comme des comportements inacceptables, qui peuvent toucher tous les employés peu importe le genre et le lieu de son travail.

Le but du contrat est la sensibilisation maximale des employeurs, des salariés et de leurs représentants au niveau du phénomène du harcèlement moral et de la violence au travail ainsi que les propositions des pistes et solutions possibles grâce auxquelles les victimes potentielles peuvent se défendre contre ces intrigues. Ce contrat était déclaré d'ordre général, ce qui signifie qu'il est valable pour toute entreprise légalement située au Luxembourg et pour tous les employés des entreprises concernées.

### ➤ **Page 6 de la convention :**

#### Protection de la victime

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.

### ➤ **Art. L312-1 et Art. L312-2 du code du travail:**

L'obligation de l'employeur est de protéger la santé et la sécurité des salariés en relation avec tous les aspects du travail. A cet effet, l'employeur doit projeter une intégralité cohérente de mesures de prévoyance, ceci au niveau technique ainsi que concernant l'organisation du travail, les conditions de travail, les rapports sociaux et les conditions extérieures du travail.

- Loi d'égalité de traitement d'hommes et de femmes concernant l'accès à un lieu de travail, les conditions de travail et le licenciement
- Loi d'égalité de traitement des hommes et femmes concernant le salaire
- Loi concernant la discrimination (directe ou indirecte)
- Loi concernant le racisme
- Loi concernant le contrat de travail; définition juridique et jurisprudence concernant les raisons graves
- Loi de non assistance d'une personne en danger
- Loi du 26 mai 2000 contre le harcèlement sexuel

## 8. Témoignage d'une victime du harcèlement moral



### Témoignage

*Comment on se sent en tant que victime? Pourquoi devient-on une victime? Comment puis-je vivre avec cette expérience, de me servir d'elle d'une manière constructive? Le « Mobbing » m'a marqué à vie, parce que ma vie a changé à cause de cette expérience. Si la vie a changé de manière positive ou négative, dépend de la force et de l'attitude de chacun.*

*Pour moi personnellement, le « Mobbing » sur mon lieu de travail, était au début une expérience grave qui m'a détruit et le reste de mon amour-propre. Je n'ai même pas remarqué que mes collègues m'ont puni et humilié. Enfin c'était ma charge de satisfaire à ma fonction de paratonnerre. J'étais prédestiné à étrenner pour les frustrations des autres. Une rigidité inexplicable m'a pris, j'ai accepté « ces punitions » des autres, sans remarquer quel dommage je me suis infligé. C'était douloureux, j'étais au bout de mes forces et je n'étais plus capable de résister. J'avais l'impression que tout autour de moi était froid et faux. Ma conviction par contre était de rester calme, parce que si je résiste à cette situation, elle va bientôt avoir une fin. Même si cela peut paraître bizarre, je ne ressentais pas seulement la peur mais une forme de « reconnaissance », on montrait de l'intérêt pour moi. Enfin je n'étais plus invisible, même si*

*on me bafoue encore. C'était mon destin de payer un prix élevé pour cette reconnaissance.*

*Durant toute mon enfance je me retrouvais repoussé et humilié. Le tout est devenu « normal » pour moi. Ainsi on peut dire, que le rôle de la victime (du « Mobbing ») m'était imposé dès le berceau. La seule raison pour mon existence était de balancer la responsabilité de ma famille sur mes épaules. Autrefois on ne s'intéressait pas à mes sentiments. Autrefois j'ai dû résister, me baisser, endurer. Je ne pouvais pas me confier à une autre personne. Accepter et me taire, ainsi on m'a défini le mot « amour » quand j'étais encore un enfant. Seulement quand je vivais la violation physique et psychique, je sentais que j'étais en vie. J'ai jamais appris à manier un embrassement tendre, je me sentais vide, je n'ai même pas connu le terme « affection ».*

*Comme je n'ai pas appris autre chose que de me baisser, de me taire et d'agir comme si je n'existais pas, c'étaient un jeu facile pour mes collègues de me bousculer dans une situation de « Mobbing ». Chaque jour de travail est devenu insupportable, mais je n'étais pas capable d'arrêter les agresseurs.*

*Seulement plus tard j'ai compris que « ma » situation de « Mobbing » était une pièce de mon puzzle personnel, de mon développement.*

*Le vécu était nécessaire pour moi afin de renaître, non afin de me réveiller et de comprendre, que ma vie, mon « mourir à petit feu », ma rigidité dans laquelle je m'étais trouvé pendant toute ma vie, doit terminer. Le moment était venu de comprendre, avec quelle dureté mon passé m'a tenu prisonnier et que cette expérience grave que j'ai vécu sur mon lieu de travail était ma seule issue de ma captivité.*

*Le rôle de victime était pour moi le plonger dans la liberté, parce que j'avais le choix de me pencher*

*maintenant, comme dernière chance, sur mes problèmes personnels ou de me laisser humilier par d'autres personnes jusqu'à la fin de ma vie.*

*Heureusement après des combats durs, beaucoup de larmes et de douleurs, j'ai appris à me servir du vécu et peux dire aujourd'hui de moi-même, que j'ai grandi et que je suis devenu une toute autre personne. Pour mes bourreaux et mobbeurs, je ressens seulement de la compassion, parce qu'ils sont en vain à la recherche de leur chemin.*

*Ce n'était pas toujours comme ça, au début la haine et la vengeance m'ont presque horripilé, mais je savais tout au fond de moi, que c'était la fausse route pour ma guérison. Mes bourreaux gaspillent leur force, en essayant de détruire absurdement les autres personnes. À eux il manque de la force et ils n'ont pas le courage de s'avouer qu'ils sont plus faibles que leurs victimes.*

*Les coupables, qui ont essayé de me détruire, m'ont bafoué, m'ont rabaissé pour se sentir plus grand. Les mobbeurs, les coupables alors, sont d'une manière des victimes, victimes de leurs propres complexes d'infériorité. Ils cherchent toujours de nouvelles victimes pour sentir de la satisfaction et de la revalorisation de soi-même.*

*Les victimes doivent se servir de la force du vécu pour montrer à leurs bourreaux que leur chemin est le faux, qu'il est temps de terminer. Les mobbeurs nous utilisent comme décrottoir et ils arrêtent seulement si nous sommes combattus comme des « parasites ».*

*Je suis toujours chez le même employeur et les mobbeurs doivent me regarder tous les jours dans les yeux et vous savez quoi ? Ce sont eux qui détournent les yeux. Tous les jours je prends conscience que je suis la « gagnante », si on peut le désigner ainsi. Naturellement c'est encore difficile pour moi de manier le vécu,*

*mais je peux les regarder dans les yeux, sans honte et sans peur, parce que j'ai vaincu mes peurs, mes démons. Du fait que j'ai pu digérer mon passé, que j'ai pu demander de l'aide, j'ai pu mettre fin à ma situation désespérée. Aujourd'hui, je suis même traitée avec respect.*

*J'ai beaucoup réfléchi à la question « Pourquoi c'est à moi que des choses pareilles arrivent ? » Aujourd'hui je suis venue à la conclusion que telles situations m'ont attirée. Tout au fond de moi j'ai compris que quelque chose dans ma vie n'a pas fonctionné correctement. Je me suis donné la chance de me libérer de mon passé.*

*Les deux personnes, qui m'ont humiliée, représentent d'un côté ma mère et de l'autre mon père. Je ne savais jamais me défendre contre eux. Ils m'ont enlevé toute ma force, sans que je puisse me défendre. La vie m'a posé encore une fois le même défi, cette fois dans ma vie professionnelle. J'avais la possibilité de confronter la situation ancienne et actuelle. Pour cette raison il est important pour moi de suivre le chemin juridique choisi (accusation des mobbeurs) jusqu'à la fin.*

*En tant qu'enfant et adulte, je dois faire attention à moi-même, me protéger et me défendre. Beaucoup de personnes pensent que c'est à cause de la vengeance ce qui est fondamentalement incorrect. Je dois prendre ce chemin jusqu'à la fin pour retrouver mon respect de moi-même comme être-humain et comme victime. Aussi pour les coupables c'est une leçon importante. Ils doivent comprendre ce qu'ils ont fait et recevoir ainsi une chance pour changer leur comportement. Ceci n'est pourtant pas dans mon pouvoir, je peux seulement leur démontrer leur comportement, le changement, c'est leur travail.*

*Aujourd'hui je suis une personne heureuse, qui vit sa vie au maximum et qui porte beaucoup d'amour en soi. De temps en temps je fais des rechutes,*



*mais deviennent beaucoup plus faibles et constituent seulement une petite partie de moi. On ne doit pas remplir une expérience négative avec de la haine et de la vengeance, vu qu'elle ne détruit pas nos bourreaux mais nous-mêmes. Notre but doit être d'avancer pas par pas et ne pas retourner dans l'obscurité.*

*J'ai eu l'occasion exceptionnelle de me retrouver à nouveau et de redéfinir le sens de ma vie. J'ai pris la décision de donner la main à d'autres victimes du « Mobbing » et de les accompagner sur leur chemin. Rien n'est si dur que le sentiment d'être seul. La possibilité de sortir de cette voie sans issue par une aide externe est là, mais on ne doit jamais oublier que seulement nous-même nous pouvons nous guérir en disant « OUI » à notre vie et ne nous laissons pas entraîner par le remous de douleur, haine et dépression. Les dépressions ne sont que le résultat de ne pas vouloir nous avouer que nous sommes sur une fausse route. Il est beaucoup plus confortable de se lâcher que de se lever et de dire: « arrêtez, je ne veux plus, vous me blessez avec votre comportement »!*

*Ayez le courage et défendez-vous.*

### Où le « Mobbing » peut-il mener?

Le harcèlement moral sur le lieu de travail peut avoir comme conséquence une détérioration de la santé physique sous forme de mal à la tête et de mal au ventre, aversion, insomnie, problèmes cardiaques. Les aspects physiques les plus fréquents sont des problèmes de concentration, insomnies, sentiment du désespoir, peur, irritation, tendances agressives. Un harcèlement prolongé peut mener à une généralisation de la méfiance, aussi dans d'autres domaines de la vie, et peut provoquer un changement d'attitude fondamental. En outre peuvent s'y ajouter des pensées rotatives qui tournent constamment autour des humiliations éprouvées et

qui empêchent la victime à se distancer de l'événement et qui évitent toute possibilité de régénération et de réflexion individuelle. Ceci peut mener à un épuisement physique et psychique complet, à de fortes dépressions allant même jusqu'à la tentative de suicide. Suite aux effets massifs du « Mobbing », l'environnement familial de la victime est exposé à des épreuves de résistance et d'exigences énormes.

Les conséquences pour l'entreprise sont une diminution de la productivité due à une augmentation des absences pour maladie, des dénonciations internes de la part des collaborateurs, une diminution de la performance, des licenciements et forcément de nouvelles embauches.





## 9. Sources et littératures

- Mobbing Erkennen – Ansprechen – Vorbeugen – Hans-Jürgen Kratz / Ueberreuter
- Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung / Christa Kolodej / WUV
- Mobbing Der Ratgeber für Betroffene / Esser-Wolmerath-Niedel / Verlag des ÖGB
- Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz / Klaus Niedel Band 4 / Reiner Hampp Verlag
- Mobbing Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann / Heinz Leymann / ro ro ro Aktuell 13351
- Der neue Mobbingbericht / Heinz Leymann / ro ro ro Aktuell 13567
- Was tun bei Mobbing / H.-W. Vogel (Hrsg.) / Bastei Lübbe
- Konflikgespräche / F. Gommlich A. Tieftrunk / Falken
- Grenzen setzen bei Erwachsenen / August Höglinger 3. Auflage





64, avenue de la Liberté  
B.P.2617  
L-1026 Luxembourg  
Tel : 00352 28 37 12 12  
Lu-Ve de 08h00-12h00  
Gsm : 00352 621 37 12 12  
Fax : 00352 28 37 12 13  
Permanences : ma et je de 19h00-21h00  
Gsm : 00352 621 37 12 12  
e-mail : [mobbingasbl@mobbingasbl.lu](mailto:mobbingasbl@mobbingasbl.lu)  
[www.mobbingasbl.lu](http://www.mobbingasbl.lu)



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère du Travail et de l'Emploi