

A l'issue de l'élaboration de ce mémoire, nous souhaitons remercier :

Notre promoteur, le Professeur Thierry Dock, pour ses conseils avisés, sa bienveillance et sa disponibilité,

Nos répondants, chacun personnellement, pour leur confiance, leur accueil et leur témoignage,

Nos parents, pour leur relecture attentive, ainsi que Sylvain, Pascal et Patricia, pour leur soutien et motivation durant toutes les étapes.

Table des matières

Introduction	4
1. Partie théorique	6
Chapitre 1 : Notions et terminologie	6
Un peu d'histoire	6
Risques psychosociaux	8
Stress au travail	12
Harcèlement moral au travail	13
Facteurs d'exposition	15
Ethique et sens du travail	16
Notion de dissonance cognitive.....	18
Chapitre 2 : Quelques données statistiques	20
En Belgique ?	20
Et au Royaume-Uni ?	22
Chapitre 3 : Lutter contre le harcèlement	25
Que dit la loi ?	25
<i>Législation européenne</i>	25
<i>Législation belge</i>	26
<i>Législation britannique</i>	28
<i>Quelles différences ?</i>	29
Politiques organisationnelles.....	30
<i>Interventions au niveau de l'organisation</i>	30
<i>Interface individu-organisation</i>	32
<i>Interventions au niveau de l'individu</i>	32

Conclusions théoriques	36
Hypothèses	37
Méthodologie	39
2. Partie pratique	41
Entretiens semi-directifs.....	43
« Représentant de l'entreprise »	43
« Travailleur »	45
Analyse des entretiens	46
Qui sont nos répondants ?	46
Représentants de l'entreprise	49
Travailleurs.....	52
Autocritique.....	57
Conclusions pratiques	58
Conclusion.....	60
Bibliographie.....	62

Introduction

Astrophysicien du XXI^e siècle, Stephen Hawking disait :

« Le travail vous donne un sens et un but, et la vie est vide sans lui. »

Nombreux sont ceux qui, lorsqu'on leur demande de se présenter, évoquent en premier lieu leur situation professionnelle. Cependant, comment alors expliquer la recrudescence des risques psychosociaux, des cas de mal-être au travail voire de harcèlement moral ?

Dans notre ère post-industrielle, le travail a subi des transformations importantes passant des débuts de l'industrialisation à notre société majoritairement de services. Le management a, lui-aussi, suivi cette tendance et, pour répondre aux besoins du marché en termes de compétitivité, doit exercer de plus en plus de pression sur les travailleurs. Cette pression est parfois telle que les relations de travail entre les managers et leurs subordonnés en sont affectées, allant parfois jusqu'au harcèlement moral.

Dans les cas où les équipes sont au courant de la situation de harcèlement moral, les collaborateurs ont-ils tendance à prendre part au conflit ? Ont-ils tendance à prendre la défense de la partie harcelée ?

Au cours de nos lectures, nous avons pu prendre connaissance des notions d'autorégulation éthique et de dissonance cognitive qui sont des notions de psychologie sociale et notamment de groupe. L'auteure Martine Brasseur a, dans son article, confronté la dissonance cognitive aux faits de harcèlement moral. Nous souhaitons donc poursuivre ses recherches et celles d'autres auteurs en y ajoutant la notion d'autorégulation éthique.

Cela nous a amené à nous poser la question de recherche suivante : **Dans quelle mesure l'autorégulation éthique soutenue par la dissonance cognitive peut-elle solutionner les situations de harcèlement moral au travail ?**

Dans un premier temps, afin de rendre ce mémoire le plus clair possible, nous avons souhaité consacrer le premier chapitre à l'explication des notions et de la terminologie utilisées,

notamment pour introduire ces dernières mais principalement pour mieux comprendre les mécanismes qui en découlent.

Ensuite, le second chapitre consacré aux données statistiques belges et britanniques nous a permis de faire le point sur les situations dans ces deux pays européens et d'en faire ressortir les similitudes et différences.

Le chapitre suivant, « Lutter contre le harcèlement » a été le cœur de notre réflexion quant aux solutions déjà mises en place par les différentes législations en vigueur ainsi que par les solutions intra-entreprise qui sont ou peuvent être mises en place.

Dans un second temps, la partie pratique est venue étoffer ce mémoire par les différents témoignages récoltés en Belgique francophone sur base d'entretiens semi-directifs. L'analyse de ces entretiens constitue la majeure partie du second volet du mémoire.

1. Partie théorique

Chapitre 1 : Notions et terminologie

Un peu d'histoire

Ce n'est qu'à la fin du XIX^e siècle que le salariat est reconnu, d'un point de vue juridique, comme un état de subordination à l'employeur de la part du salarié, mais également par les représentations sociales. Un lien a pu donc s'établir entre les sciences du travail naissantes et l'industrie en pleine révolution. Si la création du premier laboratoire de physiologie du travail date de 1913, ce n'est que plus tard que l'on va introduire les sciences du travail au niveau de l'entreprise. À partir des années '70, une nouvelle discipline est créée afin de répondre aux besoins des entreprises : l'ergonomie. (Vatin, 2008)

L'ergonomie est définie par l'édition numérique du dictionnaire Larousse comme étant « *l'étude quantitative et qualitative du travail dans l'entreprise, visant à améliorer les conditions de travail et à accroître la productivité. Le but de cette science est de tenter d'adapter le travail à l'homme en analysant notamment les différentes étapes du travail industriel, leur perception par celui qui exécute, la transmission de l'information et, de façon parallèle, l'apprentissage de l'homme qui doit s'adapter aux contraintes technologiques.* » (Larousse, 2018)

Le sociologue Vatin explique que les sciences du travail qui se développent au début du XX^e siècle, ne peuvent « *en aucun cas être considérées comme un succédané ou un adjuvant au taylorisme ou à d'autres doctrines d'organisation rationnelle du travail en général, car le taylorisme ne fournit aucun instrument pour éviter le surmenage.* » (Vatin, 2008, p. 337)

Pourtant, Lallemand s'inspire, quant à lui, des méthodes tayloriennes dans son interprétation de la théorie de la division du travail. Selon lui, « *la division du travail présente trois atouts majeurs : accroître l'habileté de chaque ouvrier individuellement, épargner le temps qui se perd ordinairement quand on passe d'une tâche à une autre et augmenter la propension à l'invention de machines qui permettent à un individu de faire le travail de plusieurs.* » (Lallemand, 2007, p. 78) Cependant, la division du travail a également des effets délétères :

l'ouvrier est réduit à une tâche répétitive ce qui est dégradant et le dépossède de ses outils et de son travail. « *La division du travail réduit l'ouvrier à un simple maillon mécanique dans la chaîne de production, elle amplifie la subordination ouvrière et délabre les conditions de travail et d'emploi.* » (Lallemand, 2007, p. 86)

Après la première guerre mondiale, les sciences du travail réapparaissent sous le terme d'ergonomie, comme expliqué ci-dessus, qui a, d'après Vatin, l'ambition de « *protéger les travailleurs des éventuelles conséquences nuisibles de l'organisation du travail qui est dorénavant la spécialité des sciences de gestion.* » (Vatin, 2008, p. 337)

Risques psychosociaux

Les risques psychosociaux (RPS) sont définis par le Service Public Fédéral belge Emploi, Travail et Concertation sociale comme « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique, qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.* » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018, p. 1).

Le dommage psychique peut, par exemple, se manifester par des angoisses, de la dépression, du stress, un burnout et même des idées suicidaires. Au niveau physique, ces risques peuvent mener à des problèmes de sommeil, de l'hypertension, des palpitations, des problèmes gastriques et intestinaux. Les RPS peuvent également avoir des conséquences négatives pour toute l'entreprise, par exemple, à travers un climat délétère de travail tels que le harcèlement moral ou sexuel, des conflits, des coûts supplémentaires découlant d'accidents de travail, de l'absentéisme, de la diminution de la qualité du travail ou de la productivité. (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018)

Selon des études de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) de 2007 et 2009, l'organisation, la gestion, la conception du travail ainsi que le contexte social et économique de celui-ci jouent sur la prévalence des RPS. En effet, les origines des RPS sont multifactorielles, ce qui rend leur détection complexe. L'EU-OSHA a cependant tenté de les classer en quatre catégories de facteurs de risques : les facteurs liés au travail en lui-même, ceux liés aux conditions de travail, ceux liés à la justice organisationnelle de l'entreprise et enfin les facteurs liés aux relations interpersonnelles. (EU-OSHA, 2009) et (EU-OSHA, 2007)

En premier lieu, les facteurs liés au travail en lui-même concernent les tâches que le travailleur doit accomplir. Par exemple, une charge de travail élevée, des demandes trop difficiles à effectuer, des délais de réalisation trop courts, un faible niveau de contrôle de son propre travail, travailler seul ou au contraire en relation avec le public et notamment avec la souffrance, une

charge mentale ou physique trop élevées, une mauvaise répartition des tâches ou encore des ressources insuffisantes à la réalisation du travail.

En deuxième lieu, les facteurs liés aux conditions de travail correspondent à tout ce qui entoure le travail tels que les horaires, trop serrés, inappropriés à une vie sociale normale, imprévisibles ou encore atypiques, les conflits entre les exigences de la vie professionnelle et privée. Le type de contrat peut également jouer sur le stress du travailleur selon que ce contrat soit précaire ou non. Les possibilités d'apprentissage et la gestion claire des carrières jouent également un rôle clé dans le ressenti des travailleurs. Ensuite, l'environnement physique tel que le lieu de travail, le bruit ou l'éclairage ou encore des positions ergonomiques ou non.

Troisièmement, les facteurs liés à la justice organisationnelle de l'entreprise concernent l'information sur l'organisation de celle-ci, comme des informations insuffisantes, de justice organisationnelle médiocre, de réduction du personnel inexplicée, d'un style de management ou des outils de gestion inadaptés, d'une politique d'entreprise peu claire, des procédures de travail ou d'évaluation jugées peu efficaces par le personnel, etc.

Enfin, les facteurs liés aux relations interpersonnelles. Ces facteurs sont fortement impactés par le travail en équipe, surtout s'il est peu efficace, en cas de manque de soutien social, de mauvaises relations avec le chef direct ou la ligne hiérarchique, des mauvaises relations avec les tiers, voire du harcèlement moral. La communication, la coopération et l'intégration des travailleurs sont primordiales pour éviter ces facteurs de risque psychosociaux. (EU-OSHA, 2014), (EU-OSHA, 2009) et (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018)

Cependant, pour qualifier une situation de RPS, il faut qu'elle soit objectivement considérée comme telle. C'est-à-dire qu'il faut que tout travailleur placé dans les mêmes conditions subisse le même danger potentiel. Le SPF Emploi ajoute que « si la situation peut être considérée comme normale, l'employeur ne pourra pas être tenu responsable de la souffrance du travailleur. » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018, p. 1)

Valeyre ajoute que « les salariés disposant de marges plus importantes d'autonomie et d'initiative dans le travail ainsi que de moindres pressions temporelles, ce qui leur permet de

réguler leur activité de travail dans de meilleures conditions de préservation de leur santé, bénéficieraient de meilleures conditions de travail et de santé au travail ». (Valeyre, 2006, p. 8)

Askénazy (2004) et Valeyre (2006) montrent dans leurs articles respectifs un certain paradoxe entre les innovations techniques et l'évolution des conditions de travail. En effet, Valeyre exprime une certaine désuétude des modèles taylorien et fordien, notamment quant à la variété, les délais, la réactivité et la qualité de la production. Cependant, les années '90 ne montrent pas d'amélioration des conditions de travail ni de la santé au travail alors que les facteurs structurels, tels que l'informatisation et l'automatisation, sont favorables à la réduction de la pénibilité du travail. (Askénazy, 2004 dans Valeyre, 2006)

Selon plusieurs études de l'EU-OSHA, dans beaucoup d'entreprises en Europe, les risques psychosociaux et le stress au travail montrent leurs effets négatifs à la fois sur la santé des travailleurs et les résultats des entreprises. Mais ils imposent également une charge financière sur les organisations, mais surtout sur les individus qui voient leurs frais médicaux augmenter tout en devant faire face à une diminution de leurs revenus. (EU-OSHA, 2016)

D'après l'EU-OSHA, « des études mettent en évidence de solides 'arguments économiques' en faveur de la prévention du stress et des risques psychosociaux au travail » puisqu'il est avéré que les risques psychosociaux peuvent également avoir des conséquences négatives pour l'entreprise : par exemple, des coûts supplémentaires générés par l'absentéisme, les accidents de travail, la diminution de la qualité du travail voire de la productivité. (EU-OSHA, 2014, p. 26 et SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018)

Les risques psychosociaux, qui se traduisent généralement dans leur symptomatologie mentale par le stress, l'anxiété voire la dépression ou parfois également dans des symptomatologies physiques, sont souvent liés soit à des changements significatifs sur le marché, tels que des changements sociopolitiques, la mondialisation et l'émergence des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), soit à des changements internes aux entreprises qui se caractérisent par une intensification du rythme du travail, des contraintes de temps constantes ou des changements structurels liés aux différentes crises économiques résultant en

une augmentation de la pression autant sur l'employeur que sur les travailleurs. (EU-OSHA, 2007 et EU-OSHA, 2014).

Cependant, selon l'analyse documentaire du calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, une analyse de l'EU-OSHA de 2010 révèle que « moins de 30% des employeurs en Europe ont mis en place des procédures pour s'attaquer au stress, au harcèlement et à la violence exercée par des tiers au travail ». D'autre part, l'Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents (l'ESENER) démontre que « plus de 40% des cadres européens considèrent que les risques psychosociaux sont plus difficiles à gérer que les risques traditionnels en matière de Santé et Sécurité au Travail (SST) ». (EU-OSHA, 2014, p. 3)

Dès lors, vu les conséquences parfois dramatiques que les risques psychosociaux liés au travail peuvent avoir, il nous tient à cœur d'exposer encore un peu plus ce sujet tant actuel qu'universel dans le monde du travail afin de rendre celui-ci plus humain et à l'écoute de ses travailleurs, tant pour un motif social qu'économique.

Stress au travail

En lui-même, le stress n'est pas considéré comme une maladie. Ponctuel, il peut même dynamiser la productivité. Cependant, en excès ou en permanence, il favorise des problèmes de santé mentale voire physique tels que l'anxiété, la nervosité, la fatigue, la dépression, des maladies cardiaques, des troubles musculosquelettiques voire une perturbation de la productivité, de la créativité et de la compétitivité. Valeyre et Askénazy remarquent que les pratiques innovantes induisent des dynamiques d'intensification du travail et de cumul des contraintes qui détériorent les conditions de travail en augmentant les RPS par la dégradation de nombreuses conditions physiques de travail. (EU-OSHA, 2002a ; Askénazy, 2004 dans Valeyre, 2006)

Cette dégradation des conditions physiques de travail est appelée pathologie de surcharge par Dejours. Celui-ci exprime son étonnement par rapport à ces pathologies de surcharge de plus en plus courantes malgré le progrès technique, l'automatisation et la robotisation qui pourtant semblaient annoncer une diminution considérable de la charge de travail. (Dejours, 2006) L'auteur décrit les troubles musculosquelettiques comme « *des manifestations périphériques dont le centre est constitué par une maladie psychique* ». (Dejours, 2006, pp. 125-126)

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale explique que « le stress est un déséquilibre de perception qu'une personne a entre les contraintes de son environnement et ses propres ressources pour y faire face. » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018, p. 1)

Parent-Thirion et al ont, dans leur étude, mis en évidence que l'un des problèmes de santé professionnels les plus répandus serait le stress lié au travail avec 22% de la population active affectée par celui-ci. De plus, certains secteurs sont plus touchés encore avec 29.4 % des personnes des secteurs des soins de santé, des services sociaux et de l'enseignement. D'autre part, le personnel médical souffre à 11.4 % d'anxiété et à 15.2 % d'irritabilité. (Parent-Thirion & al., 2007)

Harcèlement moral au travail

Comme mentionné plus haut, le harcèlement moral au travail fait partie intégrante des RPS liés aux relations interpersonnelles. Les définitions de ce harcèlement sont presque aussi diverses que les situations qui peuvent être rencontrées. Nous allons donc tenter de combiner les définitions de plusieurs auteurs ainsi que d'organismes nationaux et européens pour obtenir une liste la plus exhaustive possible des situations de harcèlement moral au travail.

Dans son étude longitudinale de six cas de harcèlement au travail, Martine Brasseur évoque que selon Hirigoyen « toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail, » est considéré comme du harcèlement moral au travail. (Hirigoyen, 1998 dans Brasseur, 2017, p. 102) Dans le même article, Brasseur ajoute que selon Leymann (1996) ce harcèlement amène une « *psychoterreur* » à la victime que Hirigoyen (1998) requalifie comme une « *destruction morale* » ou un « *anéantissement psychique* » de la victime. (Brasseur, 2017)

L'EU-OSHA, dans sa fiche sur le harcèlement moral au travail, explique que ces comportements anormaux peuvent être commis soit par des individus soit par un groupe et qu'un détournement de pouvoir ou l'abus de celui-ci peut être utilisé comme vecteur de victimisation envers une ou plusieurs employé(s-es) victime(s). Ce vecteur de victimisation peut se traduire par « *de l'humiliation, de l'abaissement ou des menaces (...) générant un risque pour la santé et la sécurité, (...) face auquel les personnes visées peuvent éprouver des difficultés à se défendre.* » (EU-OSHA, 2002c, p. 1)

Le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale ajoute que ces comportements peuvent être à la fois similaires ou différents, externes ou internes à l'entreprise ou l'institution. Les faits constituant une situation problématique ont certaines caractéristiques qui, mises ensemble, forment le harcèlement moral.

Plus exactement, « *[ces] éléments (...) sont : le caractère abusif de l'ensemble des conduites, la répétition des conduites dans le temps et leurs conséquences. C'est en effet*

le caractère abusif de l'ensemble des conduites qui est pris en considération. Même si prises individuellement ces conduites peuvent être insignifiantes, leur accumulation porte atteinte à la personnalité, la dignité ou l'intégrité physique ou psychique d'une personne. Il ne doit pas non plus nécessairement s'agir d'un même comportement qui se répète. Il suffit que les comportements – même de nature différente – se produisent pendant une certaine durée. L'auteur du harcèlement ne doit pas non plus nécessairement avoir agi de façon intentionnelle. Il suffit que son comportement ait un impact sur la personne, même si l'auteur n'a pas souhaité ces conséquences. » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018, p. 2)

Le SPF indique différentes facettes que peut revêtir le harcèlement moral au travail. Notamment, il mentionne « *le fait d'isoler, de discréditer la personne ou encore lui porter atteinte en tant qu'individu ou surveiller ses faits et gestes, etc.* ». (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018, p. 2)

Toujours dans sa fiche sur le harcèlement moral au travail, l'EU-OSHA indique qu'il y a à la fois des facteurs organisationnels propices au déclenchement du harcèlement moral mais également de lourdes conséquences à celui-ci, tant pour la victime que pour l'organisation dans laquelle les faits se produisent. Concernant les facteurs organisationnels, la fiche cite entre autres : « *une culture organisationnelle qui passe sous silence ce type de comportement ou ne le reconnaît pas comme un problème ; (...) un mauvais rapport entre le personnel et la hiérarchie ; (...) des défaillances au niveau de la politique de gestion du personnel et un manque de valeurs communes.* » (EU-OSHA, 2002c, p. 1)

Concernant les conséquences pour la victime, l'EU-OSHA parle de :

« Symptômes physiques, psychiques et psychosomatiques, stress, dépression, perte d'amour-propre, culpabilité, phobies, troubles du sommeil et troubles musculosquelettiques ; troubles post-traumatiques semblables à ceux consécutifs à un sinistre ou une agression. Ces symptômes peuvent persister pendant des années après les incidents, un isolement social et problèmes familiaux et financiers dus aux absences au travail ou au licenciement. » (EU-OSHA, 2002c, p. 2)

D'autre part, pour l'entreprise, « *l'augmentation de l'absentéisme, la rotation du personnel et la réduction de l'efficacité et de la productivité* » sont des facteurs qui amènent un coût direct à l'entreprise à cause du harcèlement moral. Les autres salariés peuvent être impactés par le mauvais climat psychosocial. Et, finalement, en cas de plaintes, les coûts juridiques peuvent être importants. (EU-OSHA, 2002c, p. 2)

Facteurs d'exposition

Selon Deharo et Point, « *bien que les femmes paraissent plus exposées que les hommes face au harcèlement moral et qu'elles sont auteures de nombreuses plaintes en la matière, les hommes peuvent tout aussi être victime de harcèlement moral.* »

D'autre part, l'analyse des auteurs montre que des « *travailleurs occupant des postes à faible responsabilité sont davantage victimes de harcèlement* ». (Deharo & Point, 2014)

Ethique et sens du travail

L'EU-OSHA dans sa publication de 2002 et ensuite, plus récemment, Brasseur en 2017 font part d'une inadéquation éthique du harcèlement moral avec les comportements acceptables dans le cadre des relations professionnelles. Tous deux insistent sur le caractère inacceptable, éthiquement parlant, du comportement harcelant. (Brasseur, 2017 et EU-OSHA, 2002b)

Dans son ouvrage « *Le travail sans qualités* », le sociologue américain Richard Sennett se penche sur les conséquences humaines de la flexibilité, le travail en équipe et l'éthique du travail comparée à l'éthique individuelle. Il explique que « *l'éthique du travail moderne met l'accent sur le travail en équipe* » (Sennett, 2000, p. 139) et tout ce qu'il requiert comme soft skills (ou dites compétences douces) principalement : l'adaptation aux circonstances, le savoir écouter et la coopération.

A maintes reprises à travers son livre, Sennett évoque le concept de « *superficialité dégradante* » lorsqu'il parle du travail en équipe. Il indique notamment que la psychologie du travail n'a une place que limitée face au management moderne qui privilégie l'éthique de groupe plutôt que l'éthique individuelle. (Sennett, 2000)

Cherré, Laaraf et Yanat, dans leur article de 2014, affirment que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ainsi que l'éthique des affaires pourraient faciliter la conciliation voire la réconciliation de « *la quête de l'efficacité économique et sociale* » par la conception de nouveaux modèles de gestion. Les auteurs en ressortent cependant, entre autres, les trois interrogations suivantes :

- « - *Quel est le niveau de cohérence entre les discours des dirigeants, « la rhétorique », la communication institutionnelle et les pratiques managériales « dites responsables » vécues par les collaborateurs ?*
- *Qu'en est-il des valeurs partagées ? Y-a-t-il congruence entre le projet personnel du collaborateur et les projets de l'entreprise ?*
- *Dois-je travailler et m'impliquer comme s'y attend l'entreprise, tout en sachant que probablement j'hypothèque ma santé physique et mentale ? »*

Les auteurs soulignent que ces questions pourraient soulever un nouveau type de risque psychosocial « *le risque éthique au travail* » ou encore la « *dissonance éthique au travail* ». Ils définissent ces RPS comme « *l'existence d'une tension ou d'un stress entre les valeurs sociétales prescrites aux individus avec les valeurs réelles vécues dans l'exécution du travail par ces mêmes individus au sein des organisations.* » Ces risques peuvent être le résultat d'exigences « *indues ou réelles de la part de l'entreprise* » ce qui peut provoquer des « *situations dégradées* » ou plus couramment évoquées comme « *dilemmes éthiques* ». (Cherré, Laaraf, & Yanat, 2014, pp. 145-146)

Christophe Dejours, en 1993, expliquait que « *moins nous trouvons de la cohérence dans ce que nous faisons, plus nous risquons de souffrir dans notre travail.* » D'après Cherré *et al.*, la cohérence évoquée par Dejours est à mettre en lien direct avec la dissonance cognitive de nature éthique, que nous expliquons dans la section prochaine. (Dejours, 1993 dans Cherré, Laaraf, & Yanat, 2014)

Notion de dissonance cognitive

La dissonance cognitive est une notion premièrement décrite par le psychologue américain Léon Festinger en 1957. Elle est définie comme l'inconfort émotionnel ressenti par un individu lorsqu'il est confronté à une inconsistance entre deux éléments cognitifs. Il devra changer d'attitude afin de « *réduire sa dissonance* ». (Fointiat, Girandola, & Gosling, 2013)

La cognition est définie par Festinger (1957, dans Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007, p.12) comme toute « *connaissance, opinion ou croyance sur l'environnement, sur soi-même ou sur son propre comportement* » ou encore par Bertrand et Garnier (2005 dans Brasseur, 2017, p. 101) comme « *l'ensemble des activités et des processus qui élaborent, organisent, utilisent et modifient les représentations mentales* ».

Vaidis et Halimi-Falkowicz expliquent les différentes relations que les cognitions peuvent avoir entre elles : « la dissonance, la consonance ou la neutralité. Deux cognitions sont **dissonantes** quand elles ne vont pas bien ensemble (« je fume » + « je sais que fumer tue »), **consonantes** quand elles vont bien ensemble (« je fume » + « j'aime fumer »), ou **neutres** quand elles n'ont aucun rapport (« je fume » + « il fait beau » ». (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007, p. 12)

Tous les auteurs font consensus pour décrire l'Homme comme un *animal rationalisant*. C'est-à-dire que, inversement à ce qu'on s'attendrait, l'Homme gère a posteriori ses dissonances ou conflits entre deux cognitions qui s'opposent et non en tant *qu'être rationnel*, « *dont les conduites seraient le reflet cohérent de son système de croyances ou de valeurs antérieures.* » (Fointiat, Girandola, & Gosling, 2013, pp. 5-8) C'est pour cette raison que les chercheurs du domaine s'accordent pour conclure que **la théorie de la dissonance cognitive est une théorie contre-intuitive**. (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007)

Selon Vaidis et Halimi-Falkowicz, la dissonance est éveillée, dans la majorité des cas, par une inconsistance entre un comportement problématique et une attitude. Classiquement, le travail de « *réduction de la dissonance* », tel que décrit par Festinger, consiste en une modification de l'attitude pour la conformer davantage au comportement problématique. Les auteurs proposent donc une « *modélisation des conflits cognitifs pouvant intervenir entre deux ou plusieurs*

éléments incompatibles présents à un moment donné dans l'univers cognitif de l'individu. »
(Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007, p. 13)

Selon Cherré *et al.*, la dissonance éthique « *se rapporte à la cohérence entre notre éthique ou nos valeurs morales vis-à-vis du travail.* » Ils observent dans leur étude que les gestionnaires dans le cadre d'une prise de décision face à une dissonance éthique tentent de garantir leur authenticité, leur cohérence avec leur travail et donc un sens par rapport à celui-ci. Ils font donc l'hypothèse que « *le milieu de travail crée chez le travailleur une incohérence, une rupture d'harmonie entre son éthique personnelle et celle vécue au sein de l'entreprise.* » (Cherré, Laaraf, & Yanat, 2014, p. 155 et 166)

A titre d'illustration, si un individu a comme valeur le respect et la politesse, il va être éthiquement dérangé qu'une personne en insulte une autre devant lui, cela induira chez lui une dissonance cognitive. Afin de réduire cette dissonance, il devra faire en sorte que cette situation cesse en agissant contre celle-ci.

Chapitre 2 : Quelques données statistiques

En Belgique ?

Selon plusieurs articles du spécialiste en gestion des ressources humaines Securex, le harcèlement au travail en Belgique est très présent actuellement et même en augmentation malgré les mesures de prévention prises au niveau législatif depuis 2014¹ ainsi que dans les entreprises via les Conventions Collectives de Travail (CCT) sur les risques psychosociaux au travail. (Securex, 2016)

Dans son audit de 2016 sur le bien-être des travailleurs belges, Securex indique que « une personne sur trois est confrontée à un comportement abusif au travail. Et plus particulièrement le harcèlement moral qui, en deux ans, connaît une augmentation importante de 35 %. » (Securex, 2016)

Heidi Verlinden, HR Research Expert chez Securex tente d'expliquer cette augmentation de cas de harcèlement par « la hausse de la charge de travail et du stress ». D'autre part, elle ajoute que le télétravail, avec comme résultante le fait que les collègues parlent moins entre eux, rend la résolution de leurs conflits plus compliquée. (Securex, 2016)

Securex ajoute une analyse territoriale au phénomène en expliquant que les travailleurs de Flandre se sentent moins harcelés (12 %) que ceux de Wallonie (19%) et de Bruxelles (18%). D'autre part, l'âge jouerait également un rôle car « les [travailleurs de] moins de 30 ans se sentent moins harcelés que les travailleurs plus âgés (8 contre 15 %) ». (Securex, 2016)

Securex affirme que 64 % des harceleurs désignés sont les supérieurs hiérarchiques des victimes. Lorsqu'il s'agit de collègues ou d'une personne extérieure à l'entreprise, les chiffres sont assez différents d'une étude à l'autre. Eva Praet, senior consultant Health & Safety chez Securex indique que la relation d'autorité peut souvent expliquer que les victimes désignent leur supérieur comme l'auteur de leur harcèlement.

¹ Nous aborderons ces mesures plus en détail dans la section « Législation belge » du chapitre « Lutter contre le harcèlement ».

Harcèlement.eu, un site privé dédié à la promotion de la lutte contre toute forme de harcèlement, soulève la problématique que les trois quarts des dossiers de harcèlement seraient classés sans suite. Serait-ce dû à « *l'usage abusif [des plaintes], ce qui peut arriver, ou à d'autres facteurs qui font que la personne harcelée n'est pas aidée comme elle le devrait ?* » (Harcèlement.eu, 2019) Eva Praet est plus nuancée sur le sujet : « *Le fait qu'il ne se passe rien, ne découle souvent pas d'une mauvaise volonté ou de malveillance, mais plutôt d'un manque de compétences, d'outils et de perspicacité pour résoudre le conflit.* » (Securex, 2016)

Cependant, en plus d'être difficile à vivre pour la victime, le harcèlement moral a un coût pour l'employeur et l'ensemble de la collectivité du pays. Securex avance dans son audit que « *les personnes s'estimant victimes de comportements abusifs présentent davantage de risque de s'absenter plus longtemps et plus souvent, elles quittent plus facilement leur entreprise et se sentent moins aptes à travailler jusqu'à l'âge de la retraite récemment allongé.* » (Securex, 2016)

Et au Royaume-Uni ?

Le géant du recrutement anglais Agency Central (AC) consacre, sur son site, tout un rapport sur les taquineries (*bullying*) et le harcèlement (*harasement*) sur le lieu de travail. (Agency Central, 2019)

Le gouvernement anglais a également publié sur son site un rapport sur le harcèlement moral au travail. Il rappelle que le harcèlement (*harasement*) est illégal en rapport avec le ‘*Equality Act 2010*’², contrairement aux taquineries (*bullying*). (GOV UK, 2019)

Dans son rapport, AC dénonce que le harcèlement n’est pas seulement confiné aux cours d’écoles mais qu’il est un sérieux problème sur les lieux de travail, ce qui a cependant échappé à la vigilance des employeurs et départements RH du pays. Le rapport soulève la question quant aux actions que peuvent prendre les entreprises contre ce fléau. (Agency Central, 2019)

Au Royaume-Uni, le harcèlement moral au travail est défini comme **une série d’actions persistantes et intentionnelles qui ont pour but de briser la confiance en soi d’un individu**. Ce qui peut prendre plusieurs formes telles que l’exclusion, des propositions sexuelles inappropriées, des insultes verbales, le fait de répandre des rumeurs, nuire intentionnellement au développement de la carrière d’une personne, faire des menaces en relation avec la sécurité de l’emploi, l’humiliation ou encore être beaucoup trop critique. Ce harcèlement survient généralement face à face. Cependant les nouvelles technologies de communication étendent les possibilités d’action des harceleurs. (Agency Central, 2019)

Selon YouGov Poll³ dans une enquête pour le TUC (*Trade Union Congress*), 29% des travailleurs ont été victimes de harcèlement au travail. Cela représente 3 travailleurs sur 10 et équivaut à 9,1 millions de travailleurs britanniques. (Agency Central, 2019)

En 2011, une enquête menée par le syndicat du service public UNISON corrobore l’enquête YouGov en divulguant que 60% de leurs 6000 répondants annonçaient avoir été soit victime,

² Texte de loi qui guide tout citoyen britannique à se conformer à l’égalité pour tous dans tous les domaines, notamment celui du travail (voir « Législation britannique »)

³ Equivalent britannique de l’IPSOS belge

soit témoin de harcèlement sur leur lieu de travail. De plus, un rapport de 2015 de l'ACAS (*the Advisory, Conciliation and Arbitration Service* = le service de conseil, de conciliation et d'arbitrage) a révélé que leur centrale d'aide reçoit jusqu'à 20.000 appels chaque année en relation avec le harcèlement, et ce chiffre serait stable depuis 2010. (Agency Central, 2019)

L'étude FTW (*Fair Treatment at Work* = Traitement juste au travail) montre une augmentation de 3% entre 2005 et 2008 du nombre de personnes ayant été confrontées au harcèlement dans les deux années précédentes. Une autre étude (WERS : *Workplace Employment Relations Study* = Etude sur les relations d'emploi et des lieux de travail) constate que les plaintes pour harcèlement adressées aux managers ont augmenté de 7 à 11 % entre 1998 et 2011. (Agency Central, 2019)

D'après Agency Central, 91% des travailleurs pensent que le problème du harcèlement au travail n'est pas géré de manière appropriée. AC affirme qu'il faudrait que même la plus petite des structures de travail devrait avoir une politique claire concernant le harcèlement. Cela aurait pour résultat de non seulement aider les managers lors de plaintes mais surtout de montrer aux employés que leur bien-être est une priorité. La politique devrait expliciter clairement que le harcèlement n'est pas toléré dans la firme. Les comportements inacceptables ainsi que les étapes mises en place en cas de plainte devraient être clairement listés. D'autre part, il est également important de s'assurer que les plaintes sont traitées avec respect et de manière confidentielle. (Agency Central, 2019)

D'après AC, le harcèlement moral au travail coûte £18 milliards par an à l'économie anglaise et plus d'un quart des travailleurs ont été confrontés au harcèlement à un moment ou un autre. Le coût est d'autant plus exorbitant lorsqu'on l'applique au niveau d'une entreprise. Il est donc d'autant plus important que les employeurs, les professionnels RH et les autorités mettent des stratégies en place pour s'assurer de protéger le bien-être des travailleurs. Il serait presque impossible d'éradiquer complètement le harcèlement moral au travail mais l'information accompagnée de stratégies bien pensées pourraient aider à réduire la récurrence du problème et l'impact qu'il a sur les entreprises. (Agency Central, 2019)

Le gouvernement suggère qu'en cas de harcèlement les employés tentent d'abord de régler le problème informellement. Si ce n'est pas possible, ils peuvent en parler à leur manager, à leur département des ressources humaines ou à un représentant de leur syndicat. Ensuite, ils peuvent formuler une plainte formelle via la procédure de plainte de leur employeur. Si le problème persiste et qu'ils sont toujours harcelés, ils peuvent prendre des mesures légales via le tribunal du travail. (GOV UK, 2019)

D'autre part, ils peuvent également appeler la ligne d'assistance de l'ACAS (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service*) pour obtenir des conseils. L'ACAS a publié plusieurs guides à l'intention des employés comme des employeurs pour prévenir les cas de harcèlement. (GOV UK, 2019)

Après l'analyse ciblée de chacun des deux pays, il ressort que la situation apparaît assez semblable tant en Belgique qu'au Royaume-Uni.

En effet, Securex (2016) donnait le chiffre d'un travailleur sur 3 confronté au harcèlement moral en Belgique, soit un peu plus de 30%, ce qui est assez équivalent aux 29% annoncés par YouGov Poll dans l'article d'Agency Central (2019) pour le Royaume-Uni.

Chapitre 3 : Lutter contre le harcèlement

Que dit la loi ?

Législation européenne

L'EU-OSHA, ou l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, dans son « Facts 23 : Harcèlement moral sur le lieu de travail » présente la **Directive-cadre du Conseil des Ministres (89/391)** qui contient des dispositions quant à la protection de la santé et de la sécurité au travail, rend les employeurs responsables de la prévention des maladies d'origine professionnelle pour leurs salariés et, en ce compris ce qui nous intéresse dans le cadre de ce mémoire, les maladies résultant du harcèlement moral. (EU-OSHA, 2002c, p. 2)

S'agissant d'une directive-cadre européenne, les états membres de l'Union Européenne ont dû « *mettre en œuvre cette directive par voie réglementaire* » dans leurs législations nationales respectives. Certains ont même, afin d'aider à la prévention et à la réduction du harcèlement moral, élaboré des guides qui, conformément à la directive-cadre doivent aider les employeurs. Ces employeurs doivent donc avoir pour objectif de « *prévenir, évaluer les risques, et prendre [les] mesures adéquates pour en prévenir les effets négatifs* ». (EU-OSHA, 2002c, p. 2)

Ces guides comprennent donc entre autres les conseils suivants : le « *développement d'une culture organisationnelle assortie de normes et de valeurs contre le harcèlement moral* », ce comprenant une explication de la procédure inhérente aux cas de harcèlement moral recensés dans l'entreprise et bien entendu, veiller à ce que ces procédures ne puissent pas faire l'objet de représailles en protégeant la confidentialité. (EU-OSHA, 2002c, p. 2)

Législation belge

Le Parlement européen, dans son article consacré au harcèlement moral, soulève un souci dans la législation belge.

« L'article 10 de l'Arrêté royal du 13 mai 1999 accorde aux fonctionnaires belges le droit d'être traité avec dignité et courtoisie par leur supérieurs, collègues et assistants. Il les oblige aussi à s'abstenir de tout acte verbal ou non verbal susceptible de porter atteinte à la dignité d'autrui. » (Parlement européen, 2001, p. 15)

En effet, cet Arrêté royal ne concerne que les fonctionnaires belges : qu'en est-il donc du reste des travailleurs belges ?

Toujours selon le Parlement européen, en Belgique, une seule disposition serait commune à tous les travailleurs : l'article 442bis du Code Pénal. Cependant, cet article de droit civil concerne l'ensemble de la population belge pour le harcèlement en général et n'est donc pas dédié spécifiquement aux travailleurs, ce qui a été jugé insuffisant concernant la protection des travailleurs sur leur lieu de travail. De plus, le fait que l'employeur n'ait pas de responsabilité personnelle - *« hormis le cas où il est lui-même l'auteur du harcèlement »* - serait la principale faiblesse de cet article. (Parlement européen, 2001, p. 15)

En Belgique, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale commence son explication sur la législation en matière, entre autres, de harcèlement moral au travail par la définition du champ d'action de cette législation et plus particulièrement à qui elle s'applique : les travailleurs et les employeurs.

« Les travailleurs »

Tous les travailleurs sont concernés par les dispositions légales relatives au bien-être y compris par les dispositions relatives aux RPS au travail. Par travailleurs, on entend les personnes qui se sont engagées à fournir, contre rémunération, un travail sous l'autorité d'une personne dans le cadre d'un contrat de travail.

Les employeurs visés

Tous les employeurs du secteur privé et public sont concernés par la prévention des risques psychosociaux au travail. L'employeur est la personne au service de laquelle le travailleur s'engage pendant une période déterminée à effectuer un travail sous l'autorité de cet employeur et contre rémunération. » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 2018, p. 4)

Vatin, dans son article de 2008, explique la portée des Convention Collectives de Travail (CCT) qui sont des « *accords passés entre des représentants syndicaux ouvriers [et employés] et patronaux, dont l'Etat se montre garant.* » (Vatin, 2008, p. 338)

Cependant, depuis 2014, les flous juridiques ont été levés grâce à l'article 32bis dans la Section 2 « *Disposition spécifiques concernant la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail* » de la loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. Un nouvel article précise ainsi que :

« Art. 32 bis.- *Les employeurs et les travailleurs ainsi que les personnes assimilées visées à l'article 2, §1^{er}, et les personnes, autres que celles visées à l'article 2, §1^{er}, qui entrent en contact avec les travailleurs lors de l'exécution de leur travail, sont tenues de s'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail.* » (Parlement belge, 2014)

Législation britannique

La loi britannique qualifie de harcèlement (*harassment*) lorsque le comportement déviant est relié à l'une des caractéristiques suivantes : l'âge, le sexe ou le fait d'être transgenre, le handicap, le mariage, la grossesse et la maternité, l'ethnie, la religion ou croyance, l'orientation sexuelle, etc. (GOV UK, 2019)

En 2010, « *The Equality Act* » (GOV UK, 2015) a remplacé toutes les lois anti-discriminations existantes pour ne former qu'une seule et unique loi, plus aisément compréhensible. Dans cet « Act » le harcèlement moral est défini comme une conduite non désirable reliée à une caractéristique protégée et qui a pour objet ou effet de violer la dignité d'un individu ou créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant pour cet individu. (ACAS, 2014, p. 4)

Au Royaume-Uni, les employeurs ont un 'duty of care' qui pourrait être traduit comme un 'devoir de prendre soin' de ses employés. Un employeur est toujours responsable des actions de ses travailleurs et si l'un d'eux quitte l'entreprise à cause d'un harcèlement, cela peut être traduit comme une rupture de contrat et cette rupture peut aussi inclure le manquement de l'employeur quant à la protection de la santé, de la sécurité et du bien-être de son travailleur. (Agency Central, 2019)

Au Royaume Uni, une personne ne doit pas nécessairement posséder les caractéristiques protégées par le « Equality Act » pour porter plainte. Le seul fait d'être témoin de harcèlement ou d'être victime de harcèlement basé sur le fait que l'harceleur perçoit l'une de caractéristiques, qu'elle soit vraie ou fausse, est suffisant pour que cette personne puisse porter plainte. (Agency Central, 2019)

D'autre part, les employés peuvent porter plainte contre leur employeur lorsqu'ils sont harcelés par quelqu'un ne faisant pas partie du personnel, comme un client ou un passager. Une fois l'employeur alerté de ce comportement, il doit prendre des mesures raisonnables et proportionnelles pour résoudre ce problème. (ACAS, 2014, p. 5)

Quelles différences ?

Dans une volonté de clarté lors de la comparaison des différentes législations, nous avons jugé opportun d'utiliser la méthode du tableau comparatif. Cependant, nous comparerons ici uniquement les législations nationales car la législation européenne étant « supranationale », elle prévaut sur les législations nationales⁴, il n'est donc pas cohérent de l'inclure dans ce tableau.

Points de comparaison	Belgique	Royaume Uni
Responsabilité de l'employeur	En Belgique, l'employeur n'est pas légalement responsable du comportement de ses employés, donc du harcèlement, hormis s'il est lui-même l'auteur du harcèlement.	'Duty of care' : Cette notion rend l'employeur britannique responsable des actions de ses travailleurs et l'oblige à prendre les mesures nécessaires lors d'un cas de harcèlement ou de tout autre conflit.
Quid des fonctionnaires ?	Il existe une législation spécifique aux fonctionnaires belges	Tous les britanniques sont protégés par l'Equality Act qui remplace toutes les lois anti-discriminations précédentes.
Qui peut porter plainte ?	Seule la victime de harcèlement peut porter plainte.	Le seul fait d'être témoin de harcèlement ou d'avoir la conviction d'être harcelé pour une des caractéristiques (avérée ou non) protégées par l'Equality Act suffit.

⁴ Cette notion a été acquise lors des différents cours de droit de notre cursus, notamment dispensés par le Prof. F. Dorssemont, UCL.

Politiques organisationnelles

Interventions au niveau de l'organisation

Dans son E-Fact de 2009 consacré à la promotion de la santé mentale dans le secteur des soins de santé, l'EU-OSHA propose une série d'interventions à tous les niveaux organisationnels pour lutter contre la violence et notamment le harcèlement. Entre autres, l'idée d'un développement d'une culture d'entreprise humaniste ainsi que d'une déclaration de politique d'entreprise « *claire et interdisant formellement toute violence et agression à l'encontre du personnel (...)* » (EU-OSHA, 2009, p. 7) concernant tous les niveaux de l'organisation, en ce compris la direction qui doit montrer son engagement envers la prévention de tels risques. (EU-OSHA, 2009)

L'ACAS a publié en 2014 un guide pour les employeurs et managers concernant le harcèlement au travail pour leur donner des pistes d'actions dans le but de solutionner ces problèmes dans leurs entreprises respectives. L'ACAS préconise d'établir une liste concernant la politique de l'entreprise sur le harcèlement. Celle-ci pourrait contenir, entre autres, que le fait du harcèlement est un problème pour l'entreprise, que c'est un fait illégal qui ne sera pas toléré et que des mesures seront prises dans un tel cas. L'entreprise peut ajouter des exemples de comportement inacceptable, ainsi que les étapes des procédures applicables. Les managers peuvent bien évidemment recevoir une formation sur le sujet du harcèlement afin d'être mieux à même de protéger les éventuelles futures victimes parmi leurs subordonnés. (ACAS, 2014, pp. 6-7)

Selon l'ACAS, la politique gagnerait en autorité si des membres du personnel sont impliqués dans son élaboration. Il devrait également être indiqué clairement que cette politique s'applique au personnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'enceinte de l'entreprise, et également au personnel travaillant à l'extérieur (commerciaux en déplacement, télétravailleurs, etc.). (ACAS, 2014)

Agency Central explique que, comme dans beaucoup de pays, il y a à la fois une approche informelle des situations de harcèlement et ensuite une approche dite formelle lorsque la première méthode n'est pas suffisante. (Agency Central, 2019)

En effet, tous les cas de harcèlement au travail ne sont pas intentionnels ou volontaires et peuvent donc être rectifiés avec une conversation informelle. De plus, les actions des personnes peuvent être influencées par des problèmes en dehors du travail et une simple explication entre les parties peut être suffisante. En revanche, dans certains cas, il peut être utile de demander l'aide d'un médiateur. La médiation est un processus volontaire qui utilise une tierce partie pour faire le lien entre le plaignant et la personne contre qui la plainte est adressée. Le médiateur peut conduire des entretiens informels mais structurés tout en gardant les discussions confidentielles. Il est espéré que ces entretiens vont pouvoir régler les différends et renouer une relation de travail satisfaisante. (Agency Central, 2019)

Cependant, bien qu'utilisée fréquemment, certains affirment que la médiation n'est pas toujours la manière la plus appropriée. AC affirme que le processus de médiation se base sur le présupposé que les deux parties sont égales et qu'elles veulent toutes les deux reconstruire une relation saine. Ce n'est pourtant pas souvent le cas dans le cas de harcèlement où la victime est typiquement en position de désavantage. D'autre part, le pouvoir et sa perception jouent un rôle important dans le processus de médiation et cela ne fonctionne généralement pas car les deux-tiers des cas de harcèlement impliquent un manager ou une personne d'un poste supérieur. La médiation fonctionne donc bien mieux lorsque le harcèlement n'est pas vu comme intentionnel mais plutôt comme un malentendu ou un différend d'opinion. (Agency Central, 2019)

Lorsque la méthode informelle échoue, intervient la méthode formelle. Celle-ci prend généralement la forme d'une enquête et une punition peut être appliquée, si jugée nécessaire. L'enjeu de la méthode formelle est la justice, tant pour le plaignant que pour l'accusé. Il peut y avoir des cas de fausses accusations et cela doit également pouvoir être géré avec fermeté. Cette méthode formelle peut varier quelque peu en fonction de l'entreprise mais devrait suivre le format suivant : le but de l'implémentation d'une procédure formelle au sein du département des ressources humaines est d'assurer que les cas de harcèlement soient traités avec justice et

justesse. Bien que, selon AC, ces cas prennent souvent la forme de « *accusateur vs accusé* », il est important que le processus soit impartial et transparent. (Agency Central, 2019)

Interface individu-organisation

Dans son article sur l'augmentation des cas de harcèlement au travail de 2016, Securex donne des indications aux employeurs quant aux mesures qui peuvent être mises en place pour « *contrer un comportement abusif* ». Notamment, résoudre les problèmes de stress ou les conflits éventuels dès leur apparition pour éviter leur dégénérescence et pour ce faire rendre les travailleurs mieux à même de régler un conflit ou un comportement inacceptable et favoriser une atmosphère de travail basée sur « *le soutien social, la reconnaissance, la justice, l'autonomie et la confiance* ». De plus, encourager les travailleurs à faire appel à une personne de confiance, interne ou externe à l'entreprise, permet souvent d'éviter d'avoir à recourir à des demandes « *d'intervention formelle* ». (Securex, 2016)

D'autre part, Securex insiste sur l'implication de l'employeur qui doit annoncer clairement son opposition aux comportements abusifs et également agir suivant cette position. Car, toujours selon Securex, « *ne pas intervenir équivaut à tolérer ce genre de comportement.* » (Securex, 2016)

Interventions au niveau de l'individu

L'EU-OSHA présente quelques possibilités d'interventions de l'organisation au niveau de l'individu dans le cadre de violence ou de harcèlement sur le lieu de travail : « *l'assistance et le soutien, des services de conseil, des procédures de règlement des griefs, un compte rendu et enfin la réhabilitation du membre du personnel victime (...)* » (EU-OSHA, 2009, p. 7)

La dissonance cognitive

Comme expliqué précédemment, la dissonance cognitive est la prise de conscience d'un être dont les « *actes contredisent son système de valeurs ou normatif* » (Aronson et al, 1991 dans

Brasseur, 2017). Aronson *et al.* ont étudié les effets de cette dissonance par rapport à la souffrance au travail et ont conclu qu'elle plaçait les travailleurs dans une « *hypocrisie induite* », ce que Stone et Fernandez (2008, dans Brasseur, 2017) qualifient de menace pour l'intégrité de soi. La souffrance au travail induite de cette dissonance a montré différents impacts sur le travailleur notamment une contre-performance sur la tâche relevée par Robinson et Demarée (2007, dans Brasseur, 2017) mais également, plus tard, un facteur d'épuisement professionnel par Machado et Desrumaux (2015, dans Brasseur, 2017).

Dans le cadre d'une situation de harcèlement moral, ce seraient tant la victime directe que les collaborateurs témoins de la situation qui éveilleraient une dissonance cognitive.

Déjà en 1998, Hirigoyen avait alerté sur la « *souffrance des victimes [de harcèlement] et leur impuissance à se défendre* ». (Brasseur, 2017, p. 106) Dans son étude, Brasseur (2017) a constaté que le malaise induit par la situation de harcèlement concernait à la fois le harcelé, le harceleur, le donneur d'alerte et également le témoin car le conflit était dans tous les cas basé sur des valeurs personnelles. Tous formulent ce malaise par un langage émotionnel et un sentiment d'impuissance, soit une dissonance.

En 2001, Flament (dans Brasseur, 2017) explique que ce qui amène les individus à agir de façon inhabituelle sans toutefois transformer complètement leurs représentations peut venir de la notion de « circonstances ». C'est-à-dire, le donneur d'alerte, par exemple, peut justifier son action dans un contexte exceptionnel qui le fait entrer en dissonance en pouvant faire la différence entre ce contexte et une situation générale où il considère qu'il n'est pas un délateur. La contextualisation de la situation a rendu possible son travail de réduction de sa dissonance tout en réaffirmant son identité et son éthique personnelle.

L'autorégulation éthique

Dans son article, Brasseur cite Reynaud qui en 2003 expliquait la régulation comme la « *capacité d'élaborer des règles* » et ajoute ensuite que « *énoncer une règle, c'est dire la manière légitime dont doivent se dérouler les interactions* ». (Brasseur, 2017, p. 100)

Selon Brasseur, « *la régulation renvoie ainsi à la problématique de l'éthique* » car les travailleurs se retrouvent souvent soumis à des obligations comportant une nature morale et qui vont bien au-delà des engagements contractuels formels. Inversement, l'éthique peut amener selon les situations problématiques à un appel de la régulation. (Brasseur, 2017, p. 100) Dès lors, « il s'agit pour le sujet de tirer les enseignements de son expérience afin de mettre en œuvre une autorégulation comportementale dans sa situation professionnelle ». (Brasseur, 2017, p. 101)

Lors de ses études longitudinales sur des situations de harcèlement moral au travail, les sujets interrogés par Brasseur ont tous souligné le rôle du « *chercheur-coach* ». Carrier Vernhet et son équipe (2014, dans Brasseur, 2017) avaient déjà soulevé la problématique du « *rôle du support social dans les situations de souffrance ou de mal-être au travail* ». Mais ces deux éléments amènent Brasseur à poser de nouvelles questions de recherches notamment quant à la nécessité d'une position externe dans ces situations et sur les « *carences d'écoute empathique au sein des organisations* ». (Brasseur, 2017, p. 113)

D'autre part, les sujets de l'étude de Brasseur ont déclaré « *avoir appris à ne plus se faire démonter* ». Ce qui, selon Voisin (2015 dans Brasseur, 2017) est une réaction qui vise à faire face à « *la menace de l'intégrité de soi* ». Le sujet devient autonome et conscient dans la restauration de la consonance, soit le travail de réduction de la dissonance. Koenig (2015 dans Brasseur, 2017) va plus loin et ajoute que « *les sujets semblent avoir acquis des compétences de 'réflexivité constructive'* » ce qui leur permet de consciemment, à l'aide de la contextualisation des situations, développer leur autorégulation personnelle et de l'appliquer à leurs situations de travail. Brasseur ajoute qu' « *ils ont appris à affronter des situations contraires à leur éthique, mais aussi à s'appuyer sur les émotions comme levier de régulation.* » (Brasseur, 2017, p. 113)

« Pour la théorie de la dissonance cognitive, l'apport principal de notre étude réside dans la mise en évidence d'une possible appropriation par le sujet des processus internes conduisant à l'orientation de sa propre conduite, et lui permettant de reconquérir son

autonomie et d'affirmer ses choix en cohérence avec son éthique personnelle. »
(Brasseur, 2017, pp. 114-115)

Traditionnellement, les approches de l'éthique opposent raison et passion. Brasseur soulève dans son étude que les émotions jouent un rôle d'alerte pour les collaborateurs et en leur signifiant que ce qui se joue autour d'eux est néfaste, ces émotions pourraient leur permettre « *d'enclencher un travail cognitif* ». D'autre part, l'auteure affirme que toutes les fonctions de régulation éthique dans les organisations ne pourraient pas être remplies par la réglementation. Ce qui l'amène à considérer l'autorégulation éthique comme « *une compétence professionnelle fondamentale.* » (Brasseur, 2017, pp. 114-115)

Conclusions théoriques

Après cette revue de la littérature, nous avons pu prendre conscience de l'ampleur des risques psychosociaux inhérents au travail aujourd'hui, et plus spécifiquement du harcèlement moral, thème de notre mémoire.

Nous avons découvert, suite à la comparaison entre la Belgique et le Royaume-Uni, que malgré les différences législatives et notamment les avancées en ce domaine au Royaume-Uni, les situations réelles sont malheureusement très similaires avec environ 30% de personnes victimes de harcèlement moral dans les deux pays. Nos lectures nous ont également permis de découvrir de nouvelles notions, celle de la dissonance cognitive, et d'en approfondir d'autres, l'éthique et le sens du travail.

Devant l'échec avéré des schémas classiques basés sur la plainte de la victime envers son harceleur, mis en place actuellement dans les entreprises, nous nous demandons si une méthode d'implication de l'ensemble de l'équipe et donc sur la théorie de la dissonance cognitive pourrait donner des moyens d'action collectifs informels. Ces actions informelles pourraient, en faisant appel à l'éthique personnelle de chacun, quel que soit son rôle, permettre des résultats plus efficaces, tant pour les victimes que pour les personnes à l'origine du harcèlement moral.

Pour rappel, notre question de recherche est donc : **Dans quelle mesure l'autorégulation éthique soutenue par la dissonance cognitive peut-elle solutionner les situations de harcèlement moral au travail ?**

Hypothèses

Suite aux connaissances acquises grâce à la partie théorique, nous avons pu formuler quelques hypothèses que nous souhaitons confirmer – ou infirmer – dans la partie pratique :

H1 : La direction a un rôle important à jouer dans la sensibilisation des collaborateurs envers le harcèlement moral.

Cette hypothèse est issue de la section dédiée aux politiques organisationnelles mises en place pour lutter contre le harcèlement. Dans cette section, nous avons pu découvrir l'importance de la communication de l'entreprise vis-à-vis du harcèlement et notamment, si tous les harcèlements ne sont pas volontaires, il est impératif que les collaborateurs, à tous niveaux, soient à même de le détecter. Nous souhaitons donc vérifier si cela est effectivement mis en place dans les entreprises et demander l'avis des collaborateurs quant à l'efficacité de cette communication.

H2 : Se basant sur l'éthique personnelle des collaborateurs, la direction pourrait arriver à se passer de schéma punitif à l'encontre du harcèlement moral.

Dans son article, Brasseur explicitait le concept de l'autorégulation éthique. Selon l'auteure, les collaborateurs pourraient se baser sur leurs émotions dissonantes pour enclencher leur autorégulation éthique et agir d'eux-mêmes pour résoudre les conflits. Dans ce cas, la direction pourrait donc se passer de toute punition à l'encontre des comportements harcelants puisque ceux-ci cesseraient à l'instant où leur auteur en prendrait conscience. Est-ce bien le cas dans la réalité ?

H3 : Sur base de leur éthique personnelle, les collaborateurs constatant une situation de harcèlement moral prendraient part au conflit et tenteraient de le résoudre pour réduire la dissonance cognitive que ce conflit leur fait subir.

Cette troisième hypothèse constitue le cœur de notre réflexion théorique. Nous souhaitons vérifier, par le biais des entretiens, si la réaction de réduction de dissonance des collaborateurs est bien de prendre part au conflit pour tenter de le résoudre.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour l'élaboration de ce mémoire, entre autres pour la création de la question de départ et de la problématique et ensuite la mise en route de l'exploration de la littérature, puis, plus tard, pour la création des instruments de collecte de données et surtout pour l'analyse des informations récoltées, s'est basée sur celle décrite par Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy dans leur ouvrage, ré-édité en 2017, « Manuel de recherche en sciences sociales ».

Comme évoqué précédemment, nous souhaitons d'abord approfondir nos connaissances sur le sujet du harcèlement moral, pour entamer notre étude de terrain de la façon la plus éclairée possible. C'est donc par la partie théorique basée sur l'étude de la littérature à la fois sociologique, juridique et les rapports de différents organismes au niveau européen, qui nous a permis d'éliminer le plus possible nos préjugés ou croyances infondées, que nous avons commencé la réalisation de ce mémoire.

Dans la conclusion théorique, nous avons tenté de formuler quelques hypothèses auxquelles nous avons envie de pouvoir répondre via l'étude de terrain qui prend place dans la seconde partie de ce mémoire.

C'est donc dans la partie pratique que nous avons d'abord choisi, sur base des conseils dispensés dans le Manuel de recherche en sciences sociales (Van Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017), de réaliser des entretiens semi-directifs. Pour ces entretiens, deux séries de 9 et 10 questions ont été préparées afin de relancer la discussion si nécessaire tant pour les employés que pour les professionnels de la gestion des conflits dans l'entreprise ou l'institution où ils travaillent. Ensuite, nous avons entamé nos recherches de 8 à 10 travailleurs ayant vécu des situations de harcèlement ou des personnes dont le rôle est de gérer les conflits entre travailleurs, acceptant de nous en parler de manière anonyme lors d'un entretien enregistré.

Suite à la récolte des données, nous avons pu analyser les réponses en regroupant les éléments convergents des différentes interviews et à l'inverse en opposant les divergences tant des situations que des opinions des personnes interrogées.

Enfin, dans la conclusion pratique, nous avons pu confirmer ou infirmer les hypothèses émises dans la conclusion théorique.

Et finalement, la conclusion générale se voudrait être une réflexion tant sur le sujet de ce mémoire que sur les difficultés rencontrées lors de son élaboration.

2. Partie pratique

Comme expliqué dans la section relative à la méthodologie, cette partie concerne l'analyse des données réalisées pour répondre aux 3 hypothèses posées à l'issue de la partie théorique.

Pour rappel, ces 3 hypothèses sont :

- H1 : La direction a un rôle important à jouer dans la sensibilisation des collaborateurs envers le harcèlement moral.
- H2 : Se basant sur l'éthique personnelle des collaborateurs, la direction pourrait arriver à se passer de schéma punitif à l'encontre du harcèlement moral.
- H3 : Sur base de leur éthique personnelle, les collaborateurs constatant une situation de harcèlement moral prendraient part au conflit et tenteraient de le résoudre pour réduire la dissonance cognitive que ce conflit leur fait subir.

Afin d'obtenir des réponses, nous avons choisi d'explorer des angles différents d'une situation de harcèlement moral au travail. Soit la position de la personne harcelée ou témoin d'une situation de harcèlement pour lesquelles nous avons élaboré le questionnaire « travailleur ». Soit la position dite « entreprise » pour laquelle nous avons recherché des personnes chargées de la prévention des risques psychosociaux ou des personnes dites « de contact » dans les situations de harcèlement ou de conflit entre collaborateurs. Les deux questionnaires d'entretiens semi-directifs sont insérés à la page suivante.

Nous avons souhaité interviewer au moins deux personnes acceptant de répondre au questionnaire dédié aux représentants de l'entreprise et une dizaine au questionnaire concernant les travailleurs. Finalement, ce sont onze personnes, soit 2 représentants d'entreprise et 9 travailleurs qui ont pu être interrogés. Aux travailleurs, il a été demandé qu'ils parlent de leur propre vécu tandis qu'au représentants d'entreprise, il a été demandé plus spécifiquement qu'ils exposent les différentes pratiques mises en œuvre par la direction pour lutter contre les conflits et cas de harcèlement moral.

Suite aux premiers entretiens, nous avons constaté que 3 de nos 4 répondants travaillaient au sein du service public belge. Nous avons donc souhaité poursuivre nos entretiens en ce sens, soit en recherchant des répondants dans les différents services publics, tant fédéral, régional et même communal, mais également dans divers secteurs privés.

D'autre part, à toutes les personnes interrogées, nous souhaitions faire part du thème principal de ce mémoire qui est l'implication des autres collaborateurs dans les situations de harcèlement moral au travail. Nous avons donc demandé ce qu'il s'était passé par rapport à la prise de position ou non des collègues et leur avis quant à la nécessité de celle-ci.

Entretiens semi-directifs

« Représentant de l'entreprise »

Avant même de commencer l'entretien à proprement parler, nous avons commencé par remercier les personnes pour le temps qu'elles nous accordent avant de leur assurer l'entier anonymat des réponses données. Finalement, nous avons bien entendu demandé l'accord des répondants pour enregistrer l'entretien afin de nous permettre une meilleure concentration sur le moment et par la suite une meilleure analyse des réponses données.

Une fois ces différentes étapes passées, nous avons commencé par fournir aux répondants une brève description de la thématique du mémoire afin de pouvoir les immerger dans le thème sans pour autant influencer leurs réponses à nos questions.

Ensuite, nous leur avons demandé quelle était leur position par rapport aux conflits entre collaborateurs au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Nous nous sommes surtout souciés des situations concrète de harcèlement moral et avons sollicité nos répondants à nous décrire l'une ou l'autre des situations qu'ils ont dû gérer durant leur carrière.

En plus de nous intéresser à ces situations, nous avons voulu en savoir davantage sur les mécanismes que nos répondants ont mis en place afin de gérer ces conflits. Dans un second temps, nous nous sommes également préoccupés des impacts aussi bien positif, négatif ou neutre de ces mécanismes sur ces situations ainsi que l'avis de nos répondants sur les possibles causes de ces impacts.

Nous avons ensuite poursuivi notre interview en nous informant auprès de nos répondants sur les méthodes implémentées au sein de l'entreprise ainsi que leur avis quant à l'efficacité et l'exhaustivité de celles-ci. De manière générale, nous avons également interrogé nos répondants afin de connaître quels étaient les mécanismes implémentés qui fonctionnaient le mieux dans la résolution des conflits ainsi que la raison de ce succès et s'il n'existait pas d'autres

mécanismes qui auraient le mérite d'être implémentés afin d'apporter un meilleur soutien à la résolution des situations de harcèlement moral.

Nous avons poursuivi nos interviews en nous focalisant sur les mécanismes de prévention en questionnant nos répondants sur la présence de ces mécanismes dans l'entreprise et sur la suffisance de cette présence.

Pour terminer, nous avons sondé nos répondants sur la position des collaborateurs externes vis-à-vis des situations de harcèlement moral au travail, notre interrogation majeure étant d'identifier si cet impact pouvait être positif et si ceux-ci prenaient souvent part aux conflits.

Afin de conclure notre interview, nous avons laissé l'opportunité à nos répondants de nous fournir d'autres informations et avis utiles pour l'avancement de notre recherche.

« Travailleur »

En ce qui concerne les entretiens pour les travailleurs, nous avons suivi exactement la même méthode pour débiter les entretiens. A savoir, remercier d'emblée la personne pour le temps qu'elle nous accorde ainsi que lui assurer l'anonymat de ses réponses. Nous avons toujours bien sûr demandé l'autorisation aux répondants d'enregistrer leur entretien en leur expliquant que c'était pour permettre une meilleure concentration ainsi qu'une meilleure analyse des réponses qu'ils fournissent. Ensuite, comme pour les représentants d'entreprise, nous avons expliqué à chacun les grandes lignes de notre mémoire pour que les répondants aient une vision générale de l'entretien mais en prenant soin de ne pas orienter les réponses à nos questions.

Pour commencer l'entretien, nous avons réitéré la question posée pour distinguer les répondants qui entraient dans les critères de notre analyse. Soit, « avez-vous été victime vous-même ou été témoin d'une situation de harcèlement moral sur votre lieu de travail durant votre carrière ? » A cette question, tous nos répondants devaient répondre par l'affirmative pour pouvoir poursuivre l'entretien.

Ensuite, nous avons posé une question de compréhension : nous avons sollicité une explication du cadre de travail dans lequel la situation de harcèlement moral avait été rencontrée. Puis, nous avons questionné nos répondants sur la ou les situations qu'ils avaient évoquée(s) à la première question. A l'issue de leur explication, nous leur avons demandé quelles étaient les émotions qu'ils ont ressenties face à cette ou ces situation(s).

Enfin, nous avons poursuivi l'entretien sur la réflexion de nos répondants quant à la résolution du conflit. Nous leur avons donc posé une question sur les différentes discussions, actions qu'ils ont ou auraient voulu mettre en place, une autre sur l'impact qu'ils ont pu avoir sur cette résolution, et enfin sur leur avis quant à l'éventuel rôle de leurs collègues dans la résolution du conflit.

Analyse des entretiens

Finally, our analysis has been primarily a confrontation between the theoretical foundations investigated in the first section and the results of the field testimonies.

As it had been promised to the respondents, the answers have been completely anonymized and from then on the names were replaced by letters. This has of course also been done in the transcriptions of the interviews, available on request to the reader.

Qui sont nos répondants ?

Mme A est une employée en vente dans le secteur privé qui, à deux reprises, a été victime de harcèlement moral de la part de ses supérieurs hiérarchiques. Dans la première situation, le supérieur harcelait plusieurs personnes de l'équipe et la situation s'est terminée grâce à la démission de Mme A. Dans la seconde situation, la responsable hiérarchique de Mme A la harcelait de manière cachée, mais une fois la situation révélée par Mme A, sa responsable a été licenciée.

Mme B a également subi deux situations de harcèlement moral. La première, dans le secteur privé où elle était employée polyvalente, était un harcèlement subi par Mme B émanant d'une de ses collègues, connu de tous mais qui ne pouvait être résolu, faute de preuves. Une fois que ces preuves ont pu être apportées, l'auteur du harcèlement a été licencié et Mme B a démissionné. Dans le second cas, Mme B travaillait dans un service public régional en qualité d'employé administratif. Elle a été victime également d'un harcèlement moral venant d'une de ses collègues. Cependant, la situation a pu être résolue grâce à un changement dans l'équipe et l'étouffement du conflit par les nouveaux collègues.

Mme C a travaillé comme collaboratrice dans un fastfood où elle, et plusieurs de ses collègues féminines, ont été victimes de harcèlement moral, voire sexuel, bien caché des autres collègues. Mme C a fini par démissionner de son poste mais pour d'autres raisons, cependant elle pense que la situation avec ce collègue harcelant n'est pas résolue.

Mme D était une employée administrative d'un service public fédéral, dans une antenne régionale. Elle, ainsi que plusieurs de ses collègues, ont été harcelés par la supérieure hiérarchique, directrice de l'antenne régionale. N'en pouvant plus, Mme D a demandé sa mutation dans un autre bureau du service public fédéral. La directrice de l'antenne régionale est maintenant pensionnée, cependant Mme D ne souhaite pas retourner à son ancien poste car la relation avec ses anciens collègues est toujours affectée par ce harcèlement.

Mr E est un employé administratif en charge de la gestion d'équipe et des conflits entre travailleurs dans un service public régional. Il a comme tâche la communication des outils et procédures à utiliser en cas de conflit voire de harcèlement. Il devrait aussi pouvoir repérer et solutionner les conflits, même mineurs, au sein de son équipe.

Mme F était une assistante sociale dans un service public communal où elle a été témoin de plusieurs situations de harcèlement moral, tant de la hiérarchie vers les subordonnés qu'entre les collaborateurs de même niveau. Elle raconte que les différents conflits sont toujours en cours après de longues années.

Mme G a été la présidente d'un service public communal pendant son mandat politique de 6 ans. Lors de ce mandat, elle a été confrontée au harcèlement moral de la directrice administrative de l'institution. Le conflit a dégénéré entre ces deux personnes jusqu'à une confrontation judiciaire au tribunal suite à une plainte de l'autre partie qui s'est soldée par un non-lieu. La situation a pris fin en même temps que le mandat politique de Mme G.

Mme H employée administrative et de terrain à un service public régional, est actuellement en incapacité de travail due au harcèlement de son supérieur qu'elle n'avait pas perçu directement. A l'heure actuelle, le conflit n'est pas résolu, mais grâce aux preuves accumulées, Mme H a l'intention d'en faire part à sa direction.

Mr I a été témoin du harcèlement moral subi par Mme G au cours de son propre mandat politique. Mr I nous a expliqué comment il a tenté de prendre part au conflit pour le résoudre et comment cela s'est retourné contre lui par la menace d'une plainte de la part de la directrice administrative.

Mme J, inspectrice des lois sociales au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, a pu dans sa carrière être témoin de plusieurs situations de harcèlement moral, voire sexuel, et a pu donner des conseils sur la marche à suivre pour solutionner le conflit. D'autre part, par le principe même de son travail, elle vérifie dans les entreprises privées la bonne intégration des lois sociales, y compris la mise en place et la diffusion du Règlement de travail « *qui doit comporter la législation en matière de bien-être au travail et qui doit indiquer le conseiller en prévention auquel les gens peuvent s'adresser.* »

Mr L a lui aussi subi deux situations de harcèlement. La première en tant que victime de son supérieur hiérarchique qui a très mal pris la volonté de Mr L de quitter son poste dans les mois qui suivaient. Ce conflit s'est arrêté à la fin du contrat de Mr L. Dans l'autre situation, Mr L, actuellement employé de terrain dans un service public communal, a été témoin des agissements qu'un supérieur fait subir à un de ses collègues, nouveau dans la fonction.

Représentants de l'entreprise

Pour la catégorie « représentants de l'entreprise », nous avons recherché des personnes travaillant dans la résolution de conflits au travail, que ce soit leur principale activité ou non.

Gestion des conflits

Mr E explique que, dans son service public, tous les employés sont « *formés et mis au courant des différentes procédures et des personnes de contact s'il y avait le moindre souci* » grâce à « *des diffusions dans des prospectus internes avec les noms des personnes de contact [et] leur numéro de téléphone.* »

Prévention des conflits

Mr E a indiqué n'avoir jamais rencontré personnellement de cas de réel harcèlement moral sur son lieu de travail : « *en tant que supérieur, on est obligé de gérer les petits conflits donc c'est pris très tôt.* » Lors de l'entretien, nous avons essayé de comprendre les raisons de cette réussite, Mr E a d'emblée mentionné le fait que la direction de son service public était très attentive au bien-être de ses employés et au fait d'éviter les conflits entre eux, donc également les cas de harcèlement moral.

Lorsqu'on lui demande si les méthodes implémentées par les entreprises fonctionnent, Madame J confirme cela spontanément : « *il y a des entreprises qui font ça très bien. Et généralement d'ailleurs, il n'y a pas de problème, parce que déjà à la base c'est organisé pour que les problèmes soient rapidement solutionnés.* » Elle ajoute que :

« Il faut réellement une volonté de la direction... Il faut que la direction soit consciente de ça, qu'il faut un bien-être au travail. Et donc, si elle est consciente de ça, elle va mettre en place des choses d'elle-même je pense. Alors, il y a de plus en plus aussi de personnes dans les grosses entreprises qui sont formées, qui suivent des formations sur le bien-être au travail et donc là, à mon avis ce sont des gens qui sont conscientisés du coup et donc qui vont essayer de mettre des choses en place pour que ça se passe bien

et qui vont être à l'écoute et qui vont remarquer quand quelque chose ne va pas. (...) Laisser pourrir les choses ce n'est jamais positif. La personne humaine est telle que ça peut devenir insupportable au niveau du travail. Une seule personne peut gangréner toute une équipe et donc si on ne met pas fin rapidement, les gens vont interagir et ça risque vraiment d'être très négatif, donc je pense oui qu'il faut prendre à la source, le plus rapidement possible se rendre compte qu'il y a un problème, oui. »

Méthodes de l'entreprise

Selon les deux représentants de l'entreprise rencontrés, les méthodes de résolution de conflit sont reconnues et l'enjeu reposerait sur la volonté de l'entreprise ou de l'administration publique de mettre en place ces méthodes. Ils sont unanimes quant à la nécessité de prendre en charge le conflit à ses balbutiements afin d'éviter toute dégénération dans un problème plus grave qui nécessiterait la mise en œuvre de plus de moyens, ce qui n'est pas toujours bénéfique. Madame J explique que les employeurs sont également touchés par ces conflits et qu'ils ne sont pas toujours enclins à donner une indemnité de rupture s'ils mettent fin au contrat d'un travailleur qui en harcèle un autre, ce qui les met dans une position souvent difficile. Elle ajoute que le conseiller en prévention peut tout à fait être contacté par l'employeur et pas uniquement par les travailleurs.

Information et formation à propos des conflits

Lorsque nous lui avons demandé si le manque d'information était un frein à la résolution des conflits, Madame J a répondu :

« Est-ce que c'est un manque d'information ou est-ce que les gens ne se rendent pas compte de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas ? Ça c'est différent encore. Parce que, "est-ce que je suis vraiment dans une situation qui demande une intervention extérieure ? Est-ce que ce n'est pas moi qui ai une attitude qui engendre ce genre de réactions ?" Voilà, je pense qu'il y a tout ça aussi. »

Ce questionnaire est également apparu dans les entretiens de travailleurs qui seront analysés ci-après.

Réaction face au harcèlement

Nous avons tenté de comprendre les raisons de ces questionnements des victimes de harcèlement. Madame J a suggéré qu'« *il a quand même fallu un certain nombre d'années pour que (...) l'Etat mette des choses en place à ce sujet-là. Quand même, la loi sur le bien-être c'est 2014 donc... il y avait bien quelque chose avant mais vraiment, on a commencé à vraiment étudier ça au début de 2011-2012 et voilà... Donc c'est quand-même très récent.* » Par ailleurs, Madame J a indiqué que les travailleurs plus âgés avaient plus tendance à endurer ces conflits, tandis que les jeunes travailleurs ne les autoriseraient pas et feraient tout pour les éviter, jusqu'à quitter leur emploi. Pourrait-on penser que les travailleurs entrés sur le marché du travail après l'entrée en vigueur de la loi sont moins enclins à accepter une situation qu'ils jugent anormale ? Ceux qui ont vécu ces situations lorsqu'elles n'étaient pas encore illégales sembleraient mieux les admettre.

Travailleurs

Pour la catégorie « travailleurs », les répondants ont été sélectionnés sur base du volontariat via le bouche-à-oreille et un appel sur nos réseaux sociaux ainsi que par une réponse affirmative à la première question du questionnaire, soit « *Avez-vous été victime vous-même ou été témoin d'une situation de harcèlement moral sur votre lieu de travail durant votre carrière ?* »

Parité hommes-femmes

Nous observons que 7 répondants sur les 9 sont des femmes. Ce questionnaire étant proposé sur base du volontariat et étant donné que nous n'avons pas sélectionné les répondants vu le peu de réponses positives reçues, nous nous demandons si une autre méthode de récolte des données, plus anonyme encore, aurait pu être envisagée pour avoir une répartition homme/femme plus proche de la parité puisque, comme nous avons pu le découvrir dans la littérature, tant les hommes que les femmes peuvent être victimes de harcèlement moral bien que les femmes soient plus enclines à en parler et à porter plainte.

Différences sectorielles

Ensuite, nous n'avons rencontré des issues de conflit par licenciement de l'auteur que dans le secteur privé. Un autre élément est que 6 des 12 situations évoquées se sont terminées par le départ de la personne victime de harcèlement, soit par démission, soit par la fin d'un mandat ou par un changement de service dans la même entreprise. Une seule des situations que nous analysons a pu être résolue et à l'heure actuelle les deux personnes impliquées travaillent toujours ensemble.

D'autre part, lorsqu'on prête attention au secteur d'activité des entreprises, soit privé soit public, on peut se rendre compte que sur les 5 situations dans le privé, contre 8 situations dans le public, les 5 situations dans le privé ont moins duré dans le temps ; maximum 2 ans dans le privé contre au moins 6 ans dans le public, voire plus selon Mme F, témoin, qui dit avoir subi la situation

« depuis de nombreuses années ». Ensuite, trois situations dans le public ne sont toujours pas résolues actuellement.

Portée du conflit

Lorsqu'on s'intéresse à la portée du conflit, on peut mettre en évidence deux types de harcèlement moral : un harcèlement caché aux yeux des collègues dans 3 des 12 situations dont un avec plusieurs victimes mais chacune isolée et un harcèlement dit apparent aux yeux des collègues avec un conflit faisant plusieurs victimes dans 5 des 9 situations. Ces deux types sont délétères à leur façon car dans le harcèlement caché, la victime se sent isolée. Madame A évoque : « *ma gérante s'arrangeait toujours pour me faire ses remarques et son harcèlement de manière cachée. (...) A force de se faire insulter on finit par douter de soi-même.* » Mais dans le cas du harcèlement apparent, la victime est souvent humiliée devant ses collègues comme l'explique un témoin : « *peu importe ce qu'il faisait, de nouveau ce n'était jamais bon, donc le collègue il se décourage au fur et à mesure* » rapporte Mr L.

Information et formation à propos des conflits

Comme cela a été évoqué par Mme J, nous avons pu remarquer dans plusieurs entretiens que les répondants ne savaient pas très bien s'ils étaient en présence de harcèlement ou si les comportements qu'ils subissaient étaient normaux. Mme C se questionne : « *c'était parfois très insistant donc je pense que ça peut rejoindre un type de harcèlement quand même...* », Mme A explique : « *comme elle était ma gérante, je me suis vraiment remise en question pensant avoir vraiment fauté.* » ou encore Mme H :

« *J'ai été victime moi-même mais je ne m'en suis pas rendu compte de suite. Il a fallu un événement pour que finalement je retrace un peu la rétrospective depuis quelques années pour me rendre compte qu'effectivement il y avait du harcèlement. Parce qu'au départ je ne m'en suis pas rendu compte.* »

Pour Mme C, il a fallu qu'une de ses collègues « craque » sur le lieu de travail pour que toutes les victimes du même harceleur arrivent à se rendre compte du problème et du fait qu'elles n'étaient pas à mettre en cause dans la situation :

« On a commencé à se défendre après, quand on a compris qu'il y avait un problème et ça a fait comme une sorte de déclic et du coup on s'est dit 'il ne faut pas qu'on se laisse faire non plus et cette personne n'a pas à faire ça, il n'a pas à nous parler comme ça, ça ne va pas, on doit travailler dans la bienveillance et le respect de chacun''.»

Pour Mr I, témoin d'une situation de conflit entre deux personnes, la situation pour les témoins n'est pas tellement plus confortable :

« En tant que témoin on ne sait pas quoi faire. Il n'y a pas de marche à suivre, ce n'est pas clair. Il y a des textes qui disent qu'on ne peut pas faire ci, qu'on ne peut pas faire ça, mais seulement, à partir du moment où deux personnes ont une relation conflictuelle grave, j'ai bien peur qu'il soit impossible de trouver des solutions réalistes ».

Ce qui est corroboré par Mme F, témoin également, : *« ça me mettait dans une position assez délicate parce que justement, par rapport à cette autorisation j'ai eu des collègues qui m'ont reproché d'avoir fait la démarche en disant « pourquoi c'est toi ? Et pas [la responsable]».*

Mme G, victime d'un conflit entre le politique et l'administratif d'une institution communale, exprime son désarroi face à la situation et le manque de clarté de la loi dans cette situation :

« C'est très hiérarchisé mais avec la problématique de la confrontation entre une administration publique et un monde politique et là, c'est vraiment une situation très particulière. Et malheureusement, il n'y a pas de règles bien définies même en ayant fait appel à l'autorité de tutelle [la Région] (...) venue sur place pour essayer de régler le conflit. Même [ces personnes] ne pouvaient pas nous donner des directives franches. Et c'est très difficile à ce moment-là de régler une situation de conflit puisqu'on ne sait pas sur quelle base agir. »

Résolution des conflits

Concernant la résolution des conflits, les avis quant aux méthodes à utiliser sont assez divergents. Mr L affirme que : *« souvent une bonne discussion c'est toujours mieux que de tout mettre par écrit et de créer des problèmes aux gens (...) on a vraiment les deux avis, il y a d'autres personnes avec qui ça ne marchera jamais jusqu'à ce qu'ils aient une sanction où là ils comprennent que c'est grave ce qu'ils faisaient ».*

Mme B a quant à elle eu recours aux deux solutions. D'abord, dans la première situation qu'elle exprime, elle a eu recours à la hiérarchie : *« j'ai directement forwardé le mail à la direction et au responsable, j'ai envoyé ce mail et je suis rentrée à la maison et depuis lors je n'y suis plus jamais retournée. ».* Ensuite, lors de la deuxième situation, *« ma responsable est venue me voir. Je lui ai expliqué ce qui s'était passé, pas dans le sens de vouloir taper sur le dos de la personne mais, je fais quoi concrètement ? Pour moi une responsable est autant là pour gérer le travail mais pour gérer l'humain aussi. Et donc elle m'a expliqué qu'elle n'allait pas prendre part, si je voulais vraiment, elle allait le faire mais elle me conseillait d'attendre un peu, d'aller lui parler. Ce que j'ai fait. ».* Lors de sa deuxième situation de harcèlement, Mme B a su gérer le conflit informellement et la situation est revenue à la normale : *« je suis retournée au boulot la tête haute, j'ai fait face à la situation et voilà je l'ai complètement ignorée. Elle est toujours là à l'heure actuelle, on collabore maintenant de manière professionnelle, fluide, il n'y a plus aucune personne qui est là pour prendre parti à ce qu'elle a fait donc je suis complètement libérée de ça, l'ambiance est tout à fait super au boulot. Donc on va dire que ça c'est un harcèlement qui s'est bien terminé parce que j'ai été assez forte que pour le subir cette fois-ci. »*

Cependant, malheureusement, cette résolution heureuse est loin de faire légion comme nous l'avons vu précédemment. En effet, la moitié des situations analysées se sont soldées par le départ de la victime, soit directement pour la raison du harcèlement soit pour d'autres raisons. Mme D explique être partie pour cette raison uniquement :

« Après 10 ans là-bas, où je me plaisais bien, où j'étais à 10 minutes de chez moi, j'ai vraiment cherché pour partir... et ça m'a motivée à passer plein d'examens et à faire plein de trucs et... il faut le temps pour avoir les résultats des examens et tout et je pense que si

ça se prolongeait un peu plus longtemps j'aurais été en maladie à durée indéterminée parce que c'était avec des pieds de plomb et vraiment limite en pleurant que j'allais travailler... »

Comme cela peut facilement se comprendre, ces conflits ne laissent pas les victimes indemnes, parfois des années après certaines personnes gardent encore des conséquences comme Mme G et Mme B qui nous dit : *« maintenant cette cheffe est pensionnée et donc on me demande « alors c'est quand que tu reviens ?! » parce qu'ils n'ont toujours pas compris que ce n'est pas que pour elle que je suis partie mais du coup pour tous les autres aussi, [ceux qui n'ont pas agi]. »*

Mme G nous confie : *« Ça a été très dur. Encore actuellement, je ne supporte plus aucune situation de conflit. J'ai vraiment, je suis connue comme ayant de la personnalité, un caractère assez fort et pourtant ça m'a énormément fragilisée. Je ne peux plus supporter d'être en conflit ouvert avec quelqu'un. J'ai toujours dit que mon cancer du sein je le lui devais, tellement j'ai eu... ça a été dur... et encore maintenant, rien que le fait de voir cette personne je suis mal physiquement. Ça me reste encore marqué et bon, maintenant je peux en parler mais j'ai toujours autant de difficultés à parler de cette situation parce que c'était 6 années de conflit. 6 années de conflit et de justifications et de confrontation avec l'autorité, la Région Wallonne, le Bourgmestre, etc. les avocats, le tribunal, pour finir par un non-lieu mais voilà... C'était assez... »*

Cependant, Mme F a tenu à nous exposer une situation dont elle a fait partie de façon beaucoup plus positive. Elle explique avoir été contactée par la direction pour s'occuper de la médiation d'un conflit entre une personne légèrement déficiente mentale et ses collègues qui la charriaient régulièrement. Informellement, Mme F a donc pu rencontrer les différentes parties et arriver à gérer le conflit et protéger l'ouvrier de situations délicates où notamment sa confiance risquait d'être abusée. Mme F explique : *« Je trouve que la direction s'est impliquée dans l'affaire pour protéger son ouvrier. (...) Donc il y a des choses possibles, on ne peut pas dire "on ne sait rien faire". »*

Autocritique

A l'issue de l'analyse de ces entretiens, nous souhaitons faire une autocritique des différents points que nous aurions souhaité faire différemment, notamment en ce qui concerne les entretiens réalisés.

Premièrement, nous aurions voulu avoir l'occasion d'interroger plus de personnes et notamment de respecter la parité hommes/femmes pour vérifier si le genre de la victime a un impact ou non sur la situation de harcèlement moral ou s'il s'agit simplement d'une volonté plus féminine de parler de son vécu contrairement aux hommes qui auraient tendance à moins exprimer à d'autres leur ressenti d'une situation conflictuelle et difficile.

Deuxièmement, nous aurions souhaité faire quelques entretiens exploratoires pour mieux préparer nos questionnaires et également s'exercer à avoir la bonne attitude pour mettre à l'aise nos répondants et les laisser parler librement sans les influencer. En réécoutant les premiers entretiens, nous avons trouvé que nous « aidions » un peu trop les répondants et, bien que ça n'a pas semblé les influencer, nous avons pris soin par après de laisser des « blancs » dans la conversation et de les laisser chercher leurs mots.

Conclusions pratiques

A l'issue de l'analyse de ces entretiens, nous souhaitons confronter nos hypothèses rédigées après la conclusion théorique.

Pour rappel, la première hypothèse était la suivante :

H1 : La direction a un rôle important à jouer dans la sensibilisation des collaborateurs envers le harcèlement moral.

Nous pensons que cette hypothèse peut être validée. Elle a été confirmée tant par les représentants de l'entreprise (Mr E et Mme J) que par différents répondants de la catégorie travailleurs. Mme B remerciait à maintes reprises sa responsable actuelle pour le bon travail de prévention qu'elle fait, Mme F exposait, comme mentionné ci-dessus, une situation où l'employeur a pu protéger un de ses ouvriers légèrement déficient mental d'une situation d'abus de confiance. Mais nous retenons principalement l'avis de Mme J sur la question car, en tant qu'inspectrice des lois sociales, elle a une vision d'ensemble sur les différentes situations qui sont rencontrées chez les employeurs, tant dans le secteur privé que le secteur public et Mme J a pu nous confirmer cette hypothèse. En effet, nous avons vu dans l'analyse des entretiens réalisés que la première étape pour solutionner un conflit est que celui-ci soit reconnu par la victime. Cela passe bien souvent par des campagnes d'information, comme celle expliquée par Mr E, qui va toucher chacun des travailleurs, en espérant que ceux concernés perçoivent la nature et l'ampleur du problème et tentent alors de le résoudre. Sans cette information, on risque malheureusement de se retrouver dans la situation de Mme C ou de Mme H, soit l'incompréhension et la remise en question de la victime qui se sent presque coupable. Dès lors, il est impératif à la direction d'être consciente des problèmes de conflits voire harcèlement entre les collaborateurs.

H2 : Se basant sur l'éthique personnelle des collaborateurs, la direction pourrait arriver à se passer de schéma punitif à l'encontre du harcèlement moral.

La réponse à cette hypothèse est moins tranchée que pour la précédente mais nous devrions aller vers le fait que cette hypothèse est infirmée. Mr E, chef d'équipe dans un service public, affirme que c'est la prévention venant de la direction, accompagnée des solutions pour les victimes et les sanctions éventuelles à l'encontre des harceleurs, qui fait la réussite de ce programme, selon lui. Cet avis semble partagé par Mme C qui explique que le fait que la direction ne semble pas très concernée par les faits de harcèlement dans ses équipes laissait transparaître un sentiment d'impunité à son harceleur malgré que le chef hiérarchique ait été prévenu. Mr I et Mme G expliquaient dans leurs situations respectives que le flou législatif entraînait également un sentiment d'impunité chez le harceleur et surtout une impossibilité à résoudre le conflit.

H3 : Sur base de leur éthique personnelle, les collaborateurs constatant une situation de harcèlement moral prendraient part au conflit et tenteraient de le résoudre pour réduire la dissonance cognitive que ce conflit leur fait subir.

Pour cette dernière hypothèse, la théorie des différents auteurs, bien que prometteuse, semble ne pas fonctionner. En effet, le sentiment dissonant apporté par le conflit entre deux collègues semble provoquer la fuite des individus plutôt que de leur faire prendre part pour tenter de le résoudre. Ce comportement a été évoqué par presque tous les répondants travailleurs comme le plus courant. Selon plusieurs travailleurs, les témoins souhaitent avant tout ne pas s'attirer d'ennuis et évitent les conflits, même si d'autres personnes peuvent en souffrir.

Cependant, il a été confirmé par notre analyse que le rôle de la direction dans l'information des travailleurs est primordial. Nous pourrions dès lors formuler une nouvelle hypothèse : « Les collaborateurs constatant une situation de harcèlement moral mettraient en application les méthodes et informations fournies par la direction pour tenter de résoudre la dissonance cognitive que ce conflit leur fait subir. »

Conclusion

Pour conclure ce mémoire, nous souhaitons reprendre les mots de Stephen Hawking « *Sans imperfection, vous et moi n'existerions pas* » pour tenter de faire le point sur les imperfections dont nous avons pu prendre conscience lors de la réalisation de ce travail.

Nous avons pu constater que la partie pratique, bien que plus concrète, a été plus longue et plus chronophage que nous ne l'aurions pensé. En effet, trouver des répondants sur un sujet si délicat n'a pas été simple malgré l'anonymat garanti. Dans sa propre conclusion, Martine Brasseur explique que « *les freins et les conditions du passage d'une autorégulation individuelle à une autorégulation organisationnelle restent donc à explorer, tout autant que l'effet d'incitation réciproque.* » (Brasseur, 2017, pp. 114-115) Suite à l'analyse des entretiens que nous avons menés, nous pensons qu'il pourrait s'agir de l'effet inverse, soit le passage d'une autorégulation organisationnelle, fortement soutenue par la direction, qui pourrait engendrer l'autorégulation individuelle grâce à l'effet d'incitation réciproque. Il semble impératif à tous nos répondants que l'entreprise ou l'administration soit attentive et proactive dans le combat contre les conflits internes qui peuvent dégénérer en harcèlement moral.

En effet, à l'issue de la vérification de nos hypothèses, nous avons pu en formuler une nouvelle qui était « Les collaborateurs constatant une situation de harcèlement moral mettraient en application les méthodes et informations fournies par la direction pour tenter de résoudre la dissonance cognitive que ce conflit leur fait subir. »

Nous nous demandons dès lors quels mécanismes, quelles pratiques concrètes venant de l'entreprise, pourraient pousser les collaborateurs témoins à agir et alerter la direction, via par exemple une personne de confiance ou un service de médiation qui garantirait l'anonymat des personnes témoins dits « donneurs d'alertes », pour arriver à solutionner le conflit. Suite à nos entretiens, nous avons pu constater l'ampleur des conséquences de conflits au travail qui perdurent parfois encore des années après la fin de ces conflits. Dès lors, il semble que ces situations soient au cœur de la problématique du bien-être au travail et qu'il est donc impératif de trouver des solutions concrètes et efficaces pour éviter ces conflits et harcèlements moraux.

Bibliographie

- ACAS. (2014). *Bullying and harrassement at work*. London: ACAS.
- Agency Central. (2019). *Does the UK have a workplace bullying problem?* Consulté le janvier 26, 2019, sur AgencyCentral.co.uk: <https://www.agencycentral.co.uk/articles/2016-05/uk-workplace-bullying-problem.htm>
- Askénazy, P. (2004). *Les désordres du travail*. Paris: Seuil et République des Idées.
- Brasseur, M. (2017). La dissonance cognitive comme levier d'autorégulation éthique - une étude longitudinale de six cas de harcèlement au travail. *Recherches en Sciences de Gestion*, p. 97 à 119.
- Cherré, B., Laaraf, Z., & Yanat, Z. (2014, Jan). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en Sciences de Gestion*, p. 143 à 172.
- CIPD. (2019). *Harassment and bullying at work*. Consulté le janvier 26, 2019, sur CIPD.co.uk: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/emp-law/harassment/factsheet>
- Deharo, G., & Point, S. (2014). Les comportements de harcèlement moral au travail : ambivalences ou évidences. *Revue de Gestion des ressources humaines*, pp. 21-37.
- Dejours, C. (2006, 1 n°39). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, pp. 123-144.
- ESENER. (2012a). *Drivers and barriers for psychological risk management*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- ESENER. (2012b). *Management of psychosocial risks at work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EU-OSHA. (2002a). *Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*.
- EU-OSHA. (2002b). *Facts 22: Stress au travail*.
- EU-OSHA. (2002c). *Facts 23 : Harcèlement moral sur le lieu de travail*.
- EU-OSHA. (2002d). *Facts 24 : La violence au travail*.

- EU-OSHA. (2006). *Recherche sur le stress au travail* .
- EU-OSHA. (2007). *E-facts 18 : Risk assessment in health care*.
- EU-OSHA. (2009). *E-Facts : Promotion de la santé mentale dans le secteur des soins de santé*.
Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.
- EU-OSHA. (2010). *Workplace Violence and Harassment : a European Picture*. Luxembourg:
European Agency for Safety and Health at Work.
- EU-OSHA. (2012). *Guide de la campagne : Prévention du stress et des risques psychosociaux
au travail*. Luxembourg: Office des publications de l'Union Européenne.
- EU-OSHA. (2014). *Calcul des coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail*.
Luxembourg: Office des Publications de l'Union européenne.
- EU-OSHA. (2016). *Healthy Workplaces for All Ages - Promoting a sustainable working life -
Campaign guide 2016*. Retrieved juillet 28, 2018, from Healthy Workplaces EU:
[https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/sites/default/files/campaign-
guide-EN.pdf](https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/sites/default/files/campaign-guide-EN.pdf)
- EU-OSHA. (2018). *Risques psychosociaux et stress au travail*. Retrieved Mai 1er, 2018, from
OSHA.europa.eu: <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Fointiat, V., Girandola, F., & Gosling, P. (2013). *La dissonance cognitive : Quand les actes
changent les idées*. Paris: Armand Colin.
- GOV UK. (2015, 06). *Equality Act 2010 : Guidance*. Consulté le Janvier 31, 2019, sur Gov.uk:
<https://www.gov.uk/guidance/equality-act-2010-guidance>
- GOV UK. (2019). *Workplace bullying and harassment*. Consulté le janvier 26, 2019, sur
Gov.co.uk: <https://www.gov.uk/workplace-bullying-and-harassment>
- Harcèlement.eu. (2019). *Chiffres harcèlement au travail en Belgique*. Consulté le janvier 26,
2019, sur Harcèlement.eu: [https://www.harcèlement.eu/chiffres-harcèlement-travail-
belgique/](https://www.harcèlement.eu/chiffres-harcèlement-travail-belgique/)

Lallemand, M. (2007). *Le travail, une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.

Larousse. (2018). *Dictionnaires de français*. Consulté le août 26, 2018, sur Larousse.fr:
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ergonomie/30778?q=ergonomie#30689>

Loi complétant la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au. (2014). Consulté le Avril 29, 2019, sur [Ejustice.just.fgov.be](http://www.ejustice.just.fgov.be):
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2014022821

Parent-Thirion, A., & al. (2007). Fourth European working condition survey, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Consulté le aout 30, 2018, sur www.eurofound.europa.eu:
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698/htm>

Parlement belge. (2007). *10 JANVIER 2007. - Loi modifiant plusieurs dispositions relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail dont celles relatives à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail*. Consulté le Avril 29, 2019, sur [Ejustice.just.fgov.be](http://www.ejustice.just.fgov.be):
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2007011033

Parlement belge. (2014). *Loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail*. Consulté le 03 23, 2019, sur [ejustice.just.fgov.be](http://www.ejustice.just.fgov.be):
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1996080400&table_name=loi

Parlement européen. (2001). *Le harcèlement moral au travail*. Luxembourg: Parlement européen.

- Securex. (2016). *Le harcèlement au travail a augmenté d'un tiers*. Consulté le janvier 26, 2019, sur Wolters Kluwer: <https://legalworld.wolterskluwer.be/fr/nouvelles/rh-dans-les-medias/le-harcelement-au-travail-a-augmente-d-un-tiers/>
- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités*. Paris: Albin Michel.
- SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (2018). *Bien-être au travail*. Consulté le Juillet 27, 2018, sur <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45949>
- Union Européenne. (2011). *Investir dans le bien-être au travail - Aborder les risques psychosociaux en période de changement*. Luxembourg: Office des publications de l'Union Européenne.
- Vaidis, D., & Halimi-Falkowicz, S. (2007, 1). La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi siècle. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, pp. 9-18.
- Valeyre, A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne*. Noisy-le-Grand: Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Vatin, F. (2008, Avril). Les "sciences du travail" : une tentative de résolution positiviste de la question sociale (1890-1914). *Bulletin de psychologie*, pp. 331-340.