



# Harcèlement moral au travail



**OGB-L**

**OGBL Onafhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg**

60 bd J.-F. Kennedy | L-4170 Esch-sur-Alzette

T. +352 2 6543 777 | [contact.ogbl.lu](mailto:contact.ogbl.lu)

[ogbl.lu](http://ogbl.lu) [f ogbl.lu](#) [🐦 OGBL\\_Luxembourg](#)

**SEW – Département Enseignement supérieur et Recherche**

60 bd J.-F. Kennedy | L-4170 Esch-sur-Alzette

T. +352 54 05 45 293 | [sew@ogbl.lu](mailto:sew@ogbl.lu)

[sew.lu](http://sew.lu) [f ogblSEW](#) [@ sew\\_ogbl](#)

# Préface

Cette brochure a été préparée dans le cadre d'une campagne de sensibilisation et de prévention sur le harcèlement moral au travail dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et la Recherche lancée par l'OGBL en 2022. Plus largement, elle s'adresse à toutes les travailleuses et tous les travailleurs quels que soient le secteur d'activité, le niveau hiérarchique et la fonction dans l'entreprise.

Le harcèlement moral est un phénomène néfaste tant dans le monde du travail que dans la société en général. Au Luxembourg, le seul dispositif couvrant le harcèlement moral est actuellement la convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail signée entre les syndicats OGBL et LCGB d'une part, et l'UEL (Union des Entreprises Luxembourgeoises) d'autre part, transposant l'accord cadre autonome européen et déclarée d'obligation générale par le règlement grand-ducal du 14 décembre 2009. Par ailleurs, un projet de loi en la matière a été déposé en 2021.

Le harcèlement moral au travail est hélas une réalité prégnante au Luxembourg où il se développe dans tous les secteurs. Selon les chiffres de la Chambre des Salariés, 2 salarié.e.s sur 10 disent en être victimes. Dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, l'OGBL constate une récurrence et une intensification de ce phénomène inquiétant à travers les témoignages de ses membres et des délégué.e.s du personnel.

La brochure a pour vocation de fournir les premiers éléments d'information, de pistes d'actions possibles et de soutien aux personnes victimes ou témoins de harcèlement moral, ainsi que de sensibiliser les travailleuses et les travailleurs au thème du harcèlement moral au travail.

La campagne de l'OGBL entend briser le silence autour du phénomène du harcèlement moral au Luxembourg. En effet, l'OGBL considère que la gestion des cas au sein des entreprises de manière générale est souvent inadaptée, voire insuffisante, et a pour effet la mise sous silence des victimes. En ce sens, les acteurs.trices du terrain (syndicats, Mobbing Asbl, le service «Stressberodung» de la CSL, ITM, avocat.e.s) ont la responsabilité de travailler ensemble afin de mieux informer, prévenir et protéger les victimes et témoins de harcèlement moral. L'OGBL revendique des lieux de travail sains pour tou.te.s les salarié.e.s!

---

## Le harcèlement moral, c'est quoi?

---

Le harcèlement moral est une atteinte à la personne; cette atteinte est répétitive, systématique et a lieu sur une longue durée (+/- 6 mois).

---

### Définition

Le harcèlement moral, aussi appelé mobbing (de l'anglais «to mob» qui signifie critiquer, affronter, attaquer) est une notion appliquée pour caractériser la violence psychique dans la vie au travail, entre autres.

Au Luxembourg, la Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail, signée par l'OGBL, le LCGB et l'UJEL et déclarée d'obligation générale par le règlement grand-ducal du 15 décembre 2009, reprend ces différents éléments et retient la définition suivante:

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

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

### Ce qui ne constitue pas du harcèlement moral:

- la surveillance justifiée du travail des salarié.e.s,
- les réprimandes mal interprétées par les salarié.e.s (avertissement),
- les sanctions disciplinaires justifiées,

- les actions singulières (par exemple la demande des heures supplémentaires ou un congé refusé).

### Quelles sont les principales causes du harcèlement moral?

Le harcèlement moral ou mobbing au sein des entreprises peut avoir des causes multiples.

Il est favorisé par des dysfonctionnements organisationnels et institutionnels dus à l'intensification des rythmes de travail, la recherche toujours plus grande du profit, la concurrence accrue et le démantèlement des solidarités. Il peut également résulter de «conduites individuelles déviantes ou perverses» ou encore de «petites lâchetés». Dans un contexte économique qui demande une disponibilité sans faille des salarié.e.s, le harcèlement moral se produit également lorsque les hiérarchies veulent se débarrasser d'une salarié.e.

Dans un contexte de travail spécifique aux entreprises luxembourgeoises où la norme est la concurrence internationale et une valorisation du travail basée sur la performance individuelle et, d'autre part, un droit du travail qui ne sanctionne pas les comportements déviant des personnes harceleuses, les victimes et les témoins de harcèlement sont souvent réduites au silence.

### Quelles sont les conséquences du harcèlement moral?

Le mobbing a des répercussions graves sur la santé physique et mentale des victimes. Lorsque le harcèlement moral est encore récent, la victime présente des symptômes proches de ceux du stress (par exemple: fatigue, nervosité, troubles du sommeil, troubles digestifs, diminution du sentiment de plaisir, troubles de la libido, etc.) ainsi que des manifestations propres au phénomène du harcèlement (sentiment d'impuissance, d'injus-

tice, humiliation, etc.). S'il n'est pas rapidement mis fin au harcèlement, l'état de la victime s'aggrave et évolue vers la dépression, les troubles psychosomatiques, le stress post-traumatique, etc. Un sentiment de honte et d'humiliation peut accompagner ces troubles. Les victimes souffrent de l'exclusion qu'elles ressentent, de la perte de confiance en soi et de la perte de repères en général. Les personnes ont certes des capacités de résistance différentes, mais aucune victime ne peut résister longtemps au mobbing car chaque personne a besoin de ressources considérables pour y faire face.

Le harcèlement moral affecte également la santé de l'entreprise. Le harcèlement moral a des effets négatifs sur les relations de travail se traduisant par une atmosphère de mal-être dans l'entreprise: stress, insécurité, peur, démotivation, conflits relationnels. L'absentéisme est souvent un signe d'un mal-être au travail. Les risques pour l'entreprise, outre une mauvaise image vers l'extérieur, sont des coûts supplémentaires, qui affectent d'ailleurs toute la société: la prise en charge des victimes est souvent très longue et pèse sur les systèmes de sécurité sociale des pays.

---

## Que faire en tant que victime d'harcèlement moral au travail?

---

Étant donné qu'au Luxembourg, en cas de harcèlement moral sur le lieu de travail, la charge de la preuve incombe encore à ce jour à la victime et qu'il est laborieux de «prouver» le harcèlement, beaucoup de victimes hésitent à se manifester. Cependant, toute personne victime de harcèlement moral peut faire valoir ses droits. Afin de le faire, la constitution d'un dossier de preuves est une étape indispensable pour la victime en vue de prouver le mobbing.

---

Le harcèlement moral est un phénomène complexe comportant des aspects juridiques, psychologiques, éthiques, parfois politiques. Les situations de har-

**« Il a interdit à mes collègues de m'adresser la parole, la situation est tellement intenable que j'ai encore dû m'absenter plusieurs jours pour maladie. »**

cèlement sont également très différentes: certaines entreprises sont mieux préparées que d'autres pour faire face au harcèlement (par exemple via un accord négocié ou une charte); dans certains secteurs d'activité, le nombre élevé de CDD empêche les victimes d'organiser leur défense; certaines délégations du personnel sont mieux formées que d'autres pour prévenir et agir contre le harcèlement moral; dans certains secteurs ou certaines entreprises, les salariées sont plus nombreuses à être syndiquées que dans d'autres; certaines victimes sont mieux soutenues que d'autres par leurs collègues ou leur entourage familial, etc. Au Luxembourg, la charge de la preuve appartient à la victime de harcèlement moral et dans le contexte luxembourgeois actuel, il n'est pas aisé de proposer une démarche claire à suivre pour les victimes, témoins ou intervenant.e.s. Les réponses ci-dessous sont issues des expériences des délégations du personnel et des témoignages des victimes et témoins.

## Dans l'idéal, mieux vaut réagir tôt

Dès que l'on constate les premiers comportements déviants, inadaptés, injustes ou blessants, il est conseillé d'observer ce qui est en train de se passer - chez l'autre, mais également chez soi-même: Est-ce que le ou la collègue est de mauvaise humeur? Est-ce que je suis susceptible, plus que d'habitude? Si c'est le cas, le dialogue avec la personne concernée est souvent de bon conseil afin de ne pas laisser se dégrader une situation conflictuelle au travail.

**«La dernière fois qu'il est  
passé nous rendre visite  
à l'agence, j'ai dû partir pour  
aller vomir dans ma  
voiture.»**

## **Il est important de ne pas s'isoler**

Parfois, la personne ne se rend pas tout de suite compte qu'une situation de harcèlement moral à son encontre est en train de se mettre en place, car la violence au travail s'installe «par petites touches», d'où l'importance de prendre au sérieux son ressenti. Si les agressions, y compris les petites actions lorsqu'on les considère de manière isolée, se répètent, il est déconseillé de s'isoler. Dans une telle situation, il est conseillé de parler à une personne de confiance dans son entourage professionnel (une déléguée du personnel, une collègue, etc.) ou dans son entourage familiale (son partenaire, une amie) susceptible d'aider à démêler les événements ou les agressions ressenties.

## **Demander une médiation en début de processus**

En début de processus, c'est-à-dire lorsque les choses ne se sont pas encore «envenimées» et que la victime présumée et la personne harceleuse présumée peuvent encore travailler ensemble, même si la situation est difficile et conflictuelle, la victime peut demander à son employeur de mettre en place une médiation externe. Dans l'idéal, cette médiation devrait être prévue dans la politique de prévention et de gestion du harcèlement moral de toute entreprise. Si ce n'est pas le cas, la personne concernée peut explorer d'autres options en contactant les ressources existantes (voir

la rubrique «Qui contacter?»). Si l'employeur accepte la médiation, la situation peut déboucher sur une solution viable pour la victime et la personne présumée harceleuse. Dans le cas de figure où l'employeur refuse de mettre en place une médiation, l'employeur engage sa responsabilité civile.

S'il est souhaitable, l'établissement d'un dialogue entre un harceleur et sa victime est malheureusement souvent impossible. Fréquemment, la personne harceleuse est consciente de ses actes qu'elle commet intentionnellement. Elle refusera le dialogue et poursuivra, voire intensifiera, ses agressions dès qu'elle aura compris qu'elles atteignent leur cible. Face à la personne harceleuse, la victime est souvent dans l'incapacité de l'affronter directement. Par contre, elle doit organiser sa protection contre les agressions en s'adressant aux ressources existantes internes et externes (délégation du personnel, syndicat, Mobbing Asbl, le service «Stressberodung» de la CSL, ITM, Ressources Humaines, hiérarchie, Médecine du travail, avocate, etc.) afin d'obtenir du soutien. Affronter une situation de harcèlement moral demande énormément d'énergie, il ne faut pas sous-estimer cet aspect!

## **Le dossier de preuves est un outil précieux**

Lorsqu'une victime présumée de mobbing s'adresse à un.e professionnel.le (délégation du personnel, OGBL, Mobbing Asbl, le service «Stressberodung» de la CSL, ITM, etc.), il est important d'écouter son récit. Un récit est constitué de faits objectifs (par exemple: «Nous étions 4 membres de l'équipe présentes à cette réunion») et de ressentis subjectifs (par exemple: «Je sentais que mon intervention ne lui plaisait pas»).

Afin de démêler les événements, de faire le tri entre les faits objectifs et le ressenti subjectif, il est important de constituer un dossier de preuves. Attention, il ne s'agit pas de bannir



le ressenti (subjectif), mais de bien faire la différence entre les faits et les sentiments! Le dossier de preuves, encore appelé «journal intime» ou rapport chronologique, a plusieurs avantages:

- en classant par ordre chronologique, il permet de mettre de l'ordre dans les événements passés;
- il permet de vérifier les éléments de définition du harcèlement moral (atteinte à la personne, répétition, longue durée, installation d'un système);
- vis-à-vis des interlocuteurs.trices, il est un préalable indispensable pour se faire comprendre et pour convaincre;
- il permet de confronter la personne harceleuse présumée;
- à un titre plus personnel, il permet de prendre de la distance par rapport au vécu et de relativiser (et, de ce fait, de souffler un peu).

### Qu'est-ce qu'un dossier de preuves?

Si une personne est victime de harcèlement moral, la charge de la preuve lui incombe. Les faits devront démontrer dans quelle mesure les actes ont pu, par leur répétition, créer un environnement intimidant, humiliant et dégradant.

Pour constituer un dossier solide, la personne concernée devra rassembler de manière chronologique les preuves suivantes: e-mails, textos/sms, courriers, comptes rendus de réunion, conversations auxquelles des témoins ont assisté, les noms des témoins, les dates des faits, leurs circonstances, etc. S'il s'agit de l'unique possibilité pour obtenir une preuve, l'enregistrement audio et vidéo, bien qu'étant interdit par la loi au Luxembourg, peut toutefois être utilisé en justice pour prouver les agissements de harcèlement moral.

La victime devra constituer un dossier de preuves qui s'étale sur une période suffisamment longue (un à six mois en fonction du nombre de preuves) pour prouver que le

harcèlement est régulier et intentionnel. Les actes doivent être délibérés et volontaires. L'ensemble des preuves serviront à crédibiliser la situation de détresse que vit la victime.

### L'action en justice est possible

La victime de harcèlement moral peut intenter une action en justice pour faire cesser le harcèlement moral, ainsi que pour demander des dommages et intérêts. La charge de la preuve incombant à la victime, elle devra rassembler des preuves et témoignages et établir une liste chronologique des faits.

Pour être reconnu responsable en matière de harcèlement moral, l'employeur doit avoir eu connaissances de tels agissements. Cette connaissance est établie lorsque le/la chef.fe d'entreprise, le ou la responsable des ressources humaines ou les délégué.es du personnel ont reçu l'information. Cette information peut prendre la forme d'un courrier de mise en demeure formel qui énonce la chronologie des faits envoyée à l'employeur, obligeant ce dernier à intervenir.

Par ailleurs, la jurisprudence retient que la condition de «connaissance préalable» des faits de harcèlement moral est une condition «sine qua non» de l'action en responsabilité du ou de la salariée contre l'employeur et que «cette connaissance s'opère par l'information donnée aux dirigeants de l'entreprise ayant pouvoir de faire cesser ou de prévenir les faits de harcèlement moral» ou bien «par l'information donnée aux personnes telles que les responsables des ressources humaines, les délégués du personnel ou les représentants

**« Elle me refuse systématiquement de suivre les formations que tous mes autres collègues suivent. »**

**« Alors que j'étais pressentie pour le poste de directrice administrative, mon patron m'a imposé de remplacer une secrétaire en congé maternité au service facturation. Je ne suis pas formée aux tâches requises. »**

syndicaux ayant rencontré l'accord des dirigeants de recueillir à leur place cette information.» (Cour d'appel, 28 avril 2016, n° 41470 du rôle).

La démission du poste de travail de la victime n'est pas une condition pour intervenir en justice.

### **Que faire en tant que témoin de harcèlement?**

Les témoignages sont un élément important dans un dossier de harcèlement. Il ne faut surtout pas tolérer des tels agissements autour de soi, car chacun.e est concerné.e! Tolérance zéro vis-à-vis du harcèlement!

En plus du récit et du dossier de preuves, les témoins occupent un rôle essentiel dans une affaire de harcèlement moral. Si les preuves écrites sont insuffisantes ou absentes (les personnes harceleuses sont malignes!), les témoignages deviennent un élément très important dans la constitution du dossier de preuves des victimes. Si une personne est témoin de paroles et gestes déplacés, irrespectueux, humiliants, il est important de témoigner (des attestations testimoniales ou autres, selon les cas de figure), même si les agissements de la personne harceleuse ne sont pas dirigés contre le/la témoin personnellement. Le harcèlement moral ne se passe pas uniquement entre la personne qui harcèle et sa ou ses victimes. C'est un système pervers qui, s'il n'est pas arrêté, s'installe et pollue l'environnement de travail de toutes et tous. Comment l'arrêter? En acceptant de témoigner, en adoptant une attitude bienveillante vis-à-vis de ses collègues, en défendant des valeurs fondamentales comme le respect et la dignité de la personne sur le lieu de travail!

## **Quelles sont les obligations de l'employeur en cas de harcèlement moral?**

En matière de harcèlement moral, la responsabilité de l'employeur est engagée. La gestion des cas de harcèlement moral est soumise à une série de principes prévus par la Convention du 25 juin 2009 relative au harcèlement et à la violence au travail, signée par l'OGBL, le LCGB et l'UEL et déclarée d'obligation générale par le règlement grand-ducal du 15 décembre 2009. Leur implémentation est cependant laissée au bon vouloir de l'employeur.

Outre une obligation de prévention, l'employeur a l'obligation d'interdire les actes de harcèlement moral et de prévoir la gestion de ces actes commis dans son établissement.

Si l'employeur constate ou est informé d'un fait de harcèlement moral, il a l'obligation de mener une enquête. Même sans être l'auteur.e du harcèlement moral, sa responsabilité est engagée et il a une obligation de résultat.

La Convention relative au harcèlement et à la violence au travail, signée par les partenaires sociaux, énonce une série de principes que la procédure interne de gestion de cas de harcèlement moral en entreprise doit prévoir, tels que:

- les parties doivent agir avec discrétion;
- les plaintes doivent être examinées sans délai et traitées dans un délai raisonnable et chaque partie a le droit de se faire assister par un.e représentant.e du personnel;
- chaque plainte, appuyée par des informations détaillées, devra être traitée de manière impartiale;

- les fausses accusations pourront entraîner des sanctions disciplinaires;
- une assistance externe pour l'analyse et le traitement des plaintes pourra être prévue;
- les victimes bénéficieront d'un soutien dont la nature est à préciser;

La Convention ne mentionne cependant pas de sanctions à l'encontre de l'employeur si ces principes ne sont pas mis en œuvre.

## Comment prévenir et lutter contre le harcèlement moral au travail?

Des outils de prévention existent pour créer des environnements de travail sains pour le personnel; il faut les utiliser à bon escient! Dans tous les cas, l'employeur a une obligation de mettre en place une politique de prévention du harcèlement moral dans son établissement comprenant notamment (liste non exhaustive):

- les obligations de l'employeur dans la prévention du harcèlement moral au travail;
- la sensibilisation des salarié.e.s et des dirigeant.e.s sur la définition du harcèlement moral, ses modes de gestion au sein de l'entreprise et les sanctions contre personnes harceleuses;
- les mesures de prise en charge et d'accompagnement des victimes;
- l'information et la formation des salarié.e.s.

En cas de survenance d'un comportement de harcèlement moral, l'employeur a par ailleurs l'obligation de procéder à une évaluation interne des mesures de prévention contre le harcèlement moral et d'une mise en œuvre éventuelle de nouvelles mesures de prévention.

## Une combinaison d'outils pour favoriser un environnement de travail sain

La prévention du harcèlement moral sur le lieu de travail combine idéalement différentes actions au sein des entreprises:

- **L'information et la sensibilisation des salarié.e.s et de la hiérarchie** sur le phénomène du harcèlement moral sur le lieu de travail sont une première étape pour prendre conscience des effets néfastes pour les personnes et le vivre-ensemble dans l'entreprise et dans la société en général.
- **La formation des salarié.e.s, des délégué.e.s et de la hiérarchie** afin d'attirer l'attention sur la manière («par petites touches») des personnes harceleuses d'agresser la victime, afin de reconnaître les premiers signes du harcèlement, sur soi-même ou sur les collègues et afin de donner les clés pour agir, savoir à qui s'adresser, comment soutenir les victimes et dénoncer les personnes harceleuses. La formation devrait en parallèle permettre une gestion professionnelle des conflits et des comportements responsables, solidaires et éthiques.
- **La satisfaction au travail**, recueillie à travers des enquêtes ad hoc sur les conditions de travail ou à travers les indicateurs de l'Observatoire de l'absentéisme, sont des outils pour mesurer le bien-être du personnel au travail.
- **Des procédures négociées dans le cadre de la négociation de convention collective entre partenaires sociaux** sont susceptibles de mettre en place des remparts contre le harcèlement moral, pour autant que lesdites mesures traduisent une volonté réelle et concrète pour prévenir et agir.
- **Une culture d'entreprise** qui, dans les faits (pas uniquement sur papier), promeut des valeurs comme l'égalité, la diversité, la solidarité et des relations de travail ouvertes et saines, qui pratique une communication non violente et qui empêche les comportements déviants de s'installer, constitue dans une certaine mesure un rempart contre le harcèlement moral.

## Un droit pour tou.te.s les salarié.e.s de travailler dans des conditions libres de toute forme de violence

Le harcèlement moral est un phénomène complexe et néfaste tant pour les victimes que pour le bon fonctionnement des entreprises. Il est de la responsabilité de chaque membre d'une entreprise (direction, salarié.e.s, ressources humaines, responsables d'équipe, collègues, clients et fournisseurs, délégation du personnel) d'être attentif.ve à son propre comportement envers ses interlocuteurs.trices, ainsi qu'à toute manifestation d'actes de harcèlement moral dont il ou elle serait le témoin, à l'encontre d'une personne, quel que soit son niveau hiérarchique ou quelle que soit sa position dans l'entreprise. Il est de l'intérêt de tou.te.s que le dialogue, l'écoute et la solidarité priment dans un contexte de travail où la concurrence entre collègues, le stress, la fatigue, la surcharge de travail, etc. risquent d'accentuer les actes de harcèlement moral.

## En savoir plus

La notion de harcèlement moral est complexe, tant bien qu'elle a fait l'objet de recherches de plusieurs spécialistes en la matière. Selon le chercheur suédois Dr. Heinz Leymann à l'origine d'un sondage sur ce phénomène, «la terreur psychique ou « Mobbing » dans le cadre de la vie professionnelle consiste en une communication hostile et non éthique qui est dirigée contre un individu par une ou plusieurs personnes. Ces actions sont souvent répétées et perdurent dans le temps, et du fait de cette fréquence et de cette durée, une incroyable misère psychique, psychosomatique et sociale est engendrée. » Après analyse des témoignages des 1500 personnes questionnées, les résultats de ce sondage ont amené Heinz Leymann à catégoriser 45 agissements du harcèlement listés en 5 groupes:

1. Atteinte à la possibilité de communiquer: empêcher la victime de s'exprimer
2. Atteinte aux relations sociales: isoler la victime
3. Atteintes à la réputation sociale: déconsidérer la victime auprès de ses collègues
4. Atteintes à la qualité de vie et à la situation professionnelle: Discréditer la victime dans son travail
5. Atteintes à la santé: compromettre la santé de la victime

Alors que Leymann parle de «terreur psychologique», la psychiatre française, Marie-France Hirigoyen, insiste sur la destruction morale des victimes.

Elle définit le harcèlement moral au travail comme "toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail." Elle explique qu'il s'agit d'une «violence par petites touches», dont chaque attaque isolée est difficile à identifier. C'est l'effet cumulative des attaques, fréquentes et répétées, qui constitue l'agression et qui est destructrice pour la personne.

**Qui contacter si vous êtes victime ou témoin de harcèlement moral ou si vous avez des questions à ce sujet?**

**Plusieurs personnes ressources peuvent être contactées pour accompagner les victimes ou témoins de harcèlement moral dans leurs démarches, y compris l'obligation d'informer l'employeur.**

- ♦ la Délégation du personnel
- ♦ l'Employeur
- ♦ l'OGBL
- ♦ la Mobbing ASBL
- ♦ le Service «Stressberodung» de la CSL
- ♦ l'ITM
- ♦ la Médecine du travail
- ♦ un.e Avocate

**«Brisons  
le silence  
autour du  
harcèlement  
moral!»**