

**DITES NON AUX BRIMADES,  
DITES NON AU HARCÈLEMENT !**



Les scènes de cette vidéo ont été créées exclusivement à des fins de formation.

Cette vidéo ainsi que les manuels de formation qui y sont associés visent à mettre en avant les meilleurs techniques et pratiques disponibles au moment de la production. Leur valeur est purement informative. Videotel ainsi que toute société, corporation ou organisation étant ou ayant été impliquée d'une quelconque façon dans la production, la traduction autorisée, la distribution ou la vente de la présente vidéo déclinent toute responsabilité quant à la précision des informations qui y sont présentées ou à d'éventuelles omissions.

# **DITES NON AUX BRIMADES, DITES NON AU HARCÈLEMENT!**

(2<sup>e</sup> édition)

**UNE PRODUCTION VIDEOTEL**

**Produite pour**

**La Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF)  
et  
L'Association des armateurs de la Communauté européenne (ECSA)**



**Ce projet a bénéficié d'un soutien financier de la Commission européenne**



Les producteurs souhaitent remercier, pour leur aide

**les capitaines, officiers et membres de l'équipage des navires suivants :  
*MV AURORA, MV EUROPEAN HIGHWAY, RFA SIR GALAHAD***

Nautilus International  
P&O Ferries Holdings Ltd  
Royal Fleet Auxiliary  
UK Chamber of Shipping

CLIA Europa  
The Danish Shipowners' Association  
The Estonian Seamen's Independent Union (EMSA)  
The Finnish Seamen's Union (FSU)  
National Union of Rail, Maritime and Transport Workers (RMT)  
Royal Association of Netherlands Shipowners  
The Seafarers' Union of Croatia (SUC)

**AUTEUR DE LA BROCHURE:** Graham Buchan  
**AUTEUR/RÉALISATEUR:** Ron Tanner  
**PRODUCTEUR:** Amanda Gross

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>OBJECTIF ET CONTENU DE CE GUIDE</b>	<b>6</b>
<b>REMARQUES A L'INTENTION DES FORMATEURS</b>	<b>9</b>
<b>NOTES EXPLICATIVES 1: POUR CEUX QUI SUBISSENT LES BRIMADES OU LE HARCELEMENT</b>	<b>17</b>
<b>NOTES EXPLICATIVES 2: POUR CEUX QUI INFLIGENT DES BRIMADES OU SE RENDENT COUPABLES DE HARCELEMENT</b>	<b>27</b>
<b>NOTES EXPLICATIVES 3: POUR LES OFFICIERS SUPERIEURS</b>	<b>33</b>
<b>NOTES EXPLICATIVES 4: UN CHANGEMENT DE CULTURE</b>	<b>39</b>
<b>LECTURES COMPLEMENTAIRES</b>	<b>40</b>

# INTRODUCTION

---

Les brimades et le harcèlement constituent des problèmes récurrents dans le cadre professionnel des marins. Des études indiquent que de nombreuses personnes ne signalent pas les brimades ou le harcèlement dont elles sont victimes, soit parce qu'elles pensent qu'on ne les croira pas et donc qu'on ne les aidera pas, soit par crainte de représailles.

Il est important que les marins sachent que leur syndicat, leur association professionnelle ou leur compagnie maritime peuvent leur venir en aide. Tous adoptent une position très claire face aux comportements de ce type et appliquent la tolérance zéro en la matière. Par ailleurs, les procédures en vigueur permettent d'aider les victimes tout en respectant leur confidentialité.

Malgré les efforts entrepris par certaines compagnies maritimes pour les recruter, les femmes demeurent relativement rares dans le monde des marins, à l'exception des navires de croisière et des ferries. Souvent, elles continuent en effet de faire l'objet de discriminations et de harcèlement sexuel. Par ailleurs, leurs compétences et leurs aptitudes sont souvent mises en doute.

Les brimades et le harcèlement, de même que tout type de discrimination, constituent des comportements destructeurs qui peuvent mettre à mal l'efficacité de l'équipage.

Il existe neuf critères encadrés par les lois de l'Union européenne et de nombreux pays sur la base desquels il est illégal de pratiquer des discriminations ; on les appelle les « critères protégés ». Il s'agit de :

- l'âge
- le handicap
- la race
- le sexe
- l'orientation sexuelle
- le mariage et le partenariat civil
- la grossesse et la maternité
- la religion et les convictions
- le changement de sexe

# OBJECTIF ET CONTENU DE CE GUIDE

---

## Objectif

Ce guide doit être utilisé en complément à la vidéo **Dites non aux brimades, dites non au harcèlement !** (2<sup>e</sup> édition). Tous deux ont été conçus afin de souligner le caractère inacceptable et contre-productif de comportements tels que les brimades et le harcèlement. Ce guide fournit également des conseils pratiques visant à réduire le nombre de cas de harcèlement et de brimades sur le lieu de travail et à gérer ceux qui surviennent. Sa lecture est recommandée à tous les travailleurs du secteur maritime, quel que soit leur niveau.

## Sommaire

### Remarques à l'intention des formateurs

La vidéo **Dites non aux brimades, dites non au harcèlement !** (2<sup>e</sup> édition) a été conçue pour être utilisée lors de sessions de formation courtes rassemblant tous les effectifs (officiers, personnel et équipage) afin de les sensibiliser à l'existence de ces comportements, aux possibilités qui existent pour les victimes et au traitement que réserve la compagnie aux plaintes.

Ce guide contient des instructions vous permettant de préparer et d'organiser des sessions de formation. Celles-ci abordent les éléments suivants :

- **Objectifs.** Qu'apprendront ceux qui participent aux sessions ?
- **Programme.** Structure générale d'une session de 50 minutes.
- **Points sensibles.** Suggestions destinées aux formateurs quant à la manière d'aborder d'éventuels points sensibles.
- **Préparation.** Comment préparer les sessions ?
- **Notes de session.** Quels sujets aborder et comment : instructions détaillées. Celles-ci se réfèrent à des séquences spécifiques de la vidéo visant à illustrer des éléments fondamentaux.

## Notes explicatives

Chacun doit être formé à reconnaître des comportements tels que les brimades ou le harcèlement. Ainsi, les travailleurs sauront comment réagir s'ils en sont les victimes et éviter de les faire subir.

Certains participants aux sessions de formation ayant fait l'objet de brimades ou de harcèlement nécessiteront davantage de conseils. De façon analogue, d'autres auront besoin d'une aide supplémentaire, car la session leur aura permis de se

rendre compte que leur propre comportement peut être considéré comme des brimades ou du harcèlement.

## **1: Aux victimes de brimades ou de harcèlement**

### **Faites-vous l'objet de brimades ou de harcèlement ?**

Que sont les brimades et le harcèlement, et quels sont leurs effets sur ceux qui les subissent ? Une liste complète des comportements de ce type.

### **Conséquences**

Les effets négatifs des brimades et du harcèlement sur les individus, sur le navire et sur la compagnie.

### **Il n'y a pas d'excuse**

Certaines des excuses classiques avancées pour justifier ces comportements inacceptables et la manière d'y répondre.

### **Si vous êtes victime de brimades ou de harcèlement**

Comment réagir, où trouver de l'aide et comment signaler ces comportements : quelques suggestions (les procédures particulières diffèrent d'une entreprise à l'autre).

### **Ce qui ne constitue pas de l'intimidation ou du harcèlement**

Il existe une différence entre être sanctionné et faire l'objet de brimades ou de harcèlement.

## **2: À ceux qui infligent des brimades ou se rendent coupables de harcèlement**

### **Commencez-vous des actes de harcèlement ou d'intimidation ?**

Si certains individus sont tout à fait conscients de leurs actes et peuvent même y prendre un certain plaisir, d'autres ne se rendent pas forcément compte du caractère inacceptable de leur comportement.

### **Se défaire des habitudes**

Conseils destinés à ceux qui sont conscients qu'ils infligent des brimades et se rendent coupables de harcèlement, souhaitent abandonner ces comportements, mais ne savent pas comment s'y prendre.

### **Harceleurs : prenez garde !**

Mise en garde visant à attirer l'attention de ceux qui peuvent être tentés d'avoir recours aux brimades ou au harcèlement sur les effets négatifs que de tels comportements peuvent avoir sur leur carrière.

### **3: Aux officiers supérieurs**

#### **Conséquences possibles**

S'abstenir de mettre fin à des actes de harcèlement ou d'intimidation peut avoir des conséquences graves. Outre la profonde détresse frappant les membres de l'équipage concernés au premier chef, il est certain de constater une dégradation, à certains égards, des performances de l'équipe dans son ensemble et il est possible que des procédures judiciaires coûteuses soient engagées, avec toute la mauvaise publicité que cela implique pour le navire, l'équipage et la compagnie. Par ailleurs, notons le coût que représentent la fuite des effectifs vers d'autres entreprises ou d'autres secteurs et, partant, la nécessité de recruter et de former de nouveaux employés.

#### **Mettre en place une ambiance propice**

Conseils destinés aux capitaines et aux officiers supérieurs souhaitant réduire au minimum le risque de voir des actes de harcèlement ou d'intimidation survenir sur leur navire.

#### **Gestion des plaintes**

Que faire lorsqu'on vous signale un cas de brimades ou de harcèlement ?

### **4: Un changement de culture**

Quelques remarques au sujet du changement : la manière dont sont perçus une très large variété de sujets évolue inévitablement au cours du temps ; les approches traditionnelles et inflexibles de la gestion des employés cèdent la place à de nouvelles méthodes mettant davantage l'accent sur le respect et l'harmonie sur le lieu de travail ; enfin, les univers professionnels s'internationalisent de plus en plus.

### **Lectures complémentaires**

Sites et publications utiles.

# REMARQUES À L'INTENTION DES FORMATEURS

---

## Structure générale d'une session de formation destinée à un groupe de membres de l'équipage.

### Objectifs

Au terme de cette session, les participants auront appris à :

1. Reconnaître des actes de harcèlement ou d'intimidation ainsi que certaines manifestations spécifiques de ces comportements, notamment le cyberharcèlement.
2. Accepter que le harcèlement et les brimades sont des comportements tout à fait inacceptables : personne ne doit tolérer d'en être la victime ou les faire subir à autrui.
3. Signaler les incidents liés à des actes d'intimidation ou de harcèlement : leur dénonciation est encouragée et la compagnie mènera une enquête approfondie de chaque situation, au terme de laquelle elle prendra les mesures qui s'imposent.

### Programme

Organisez la session de formation selon la structure suivante :

<b>Introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'objet de la session ?</li> </ul>	5 minutes
<b>Vidéo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionnage de la vidéo <b>Dites non aux brimades, dites non au harcèlement ! (2<sup>e</sup> édition)</b> Elle comporte cinq sections courtes qui peuvent être projetées individuellement</li> </ul>	20 minutos
<b>Discussion</b>	<p>Vous pouvez vous y référer pour aborder les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est le problème ?</li> <li>• Qu'est-ce que l'intimidation ?</li> <li>• Qu'est-ce que le harcèlement ?</li> <li>• Qu'est-ce que le cyberharcèlement ?</li> <li>• Que faisons-nous face à ces problèmes ?</li> </ul>	20 minutes
<b>Résumé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'intimidation et le harcèlement sont inacceptables</li> <li>• ces actes doivent être signalés</li> <li>• la compagnie prendra des mesures</li> <li>• encouragez les participants à lire ces</li> </ul>	5 minutes

	notes explicatives	
<b>Total</b>		<b>50 minutes</b>

### **Quelques mots au sujet de la sensibilité**

Le harcèlement et les brimades sont des sujets qui peuvent s'avérer très sensibles. Votre groupe comprendra très probablement des personnes ayant subi des brimades, ayant été victimes de harcèlement, ou les deux. Il se peut également qu'au sein du groupe, certains individus infligent des brimades ou se rendent coupables de harcèlement (peut-être sans en être conscients), qui pensent qu'aborder cette question provoque beaucoup d'agitation inutile ou encore estiment que le problème a toujours existé et qu'on ne peut donc rien y faire.

En somme, préparez-vous à ce que le message que vous cherchez à faire passer suscite des réactions émotionnelles et de la résistance. À cet égard, il est important de ne pas oublier que la session n'est pas une thérapie : elle entend uniquement transmettre des informations. Demandez éventuellement à un collègue de vous aider à la présenter. Vous bénéficierez ainsi d'un soutien en cas de situation réellement délicate.

Au cours de la session, ne tentez pas de résoudre des problèmes individuels ou de modifier des comportements. Concentrez-vous plutôt sur les orientations et les principes généraux.

Les messages centraux que vous devez faire passer sont les suivants :

- l'intimidation et le harcèlement sont inacceptables
- quiconque est victime de brimades ou de harcèlement peut et doit le signaler
- la compagnie mènera une enquête et prendra des mesures
- il existe des procédures en vigueur destinées à ceux qui infligent des brimades ou se rendent coupable de harcèlement
- de façon analogue, il existe des procédures en vigueur destinées aux fausses accusations : par le passé, des employés ont pu essayer d'exploiter ces questions dans le cadre d'un licenciement imminent

Soyez conscient que la session peut provoquer de vives réactions de la part de certaines personnes. Si vous estimez que cela est nécessaire, entretenez-vous en tête à tête avec elles après la formation.

## **Préparation à la session de formation**

### **Visionnage de la vidéo Dites non aux brimades, dites non au harcèlement ! (2<sup>e</sup> édition)**

- Celle-ci contient de courtes séquences mettant en scène des membres de l'équipage qui subissent des brimades ou sont victimes de harcèlement en

raison de leur race, de leur nationalité, de leur religion, de leur sexe, de leur orientation sexuelle ou de leur âge.

- Lisez les notes de session ci-dessous se rapportant aux exemples de la vidéo.
- Déterminez les éléments de la vidéo sur lesquels vous souhaitez mettre l'accent lors de la discussion qui suivra la projection.

### **Pensez à votre propre expérience en matière de brimades et de harcèlement**

- Avez-vous déjà été témoin d'actes de ce type ?
- En avez-vous déjà été la victime ?

Il va de soi que rien ne vous oblige à partager votre expérience avec le groupe : le choix vous appartient.

### **Lisez l'ensemble des notes explicatives**

- Quels sont les éléments qui s'appliquent à votre navire ?
- Souhaitez-vous en ajouter d'autres, par exemple en distribuant au groupe des copies de la politique de l'entreprise en matière de brimades et de harcèlement ainsi que ses procédures de discipline et de conciliation ?
- Vous pouvez imprimer certains passages ou l'intégralité de ces notes et les distribuer aux participants, ou les encourager à les consulter en ligne ainsi que les lignes directrices de l'ETF et de l'ECSA sur l'élimination du harcèlement et de l'intimidation sur le lieu de travail.

### **Réfléchissez aux risques qui existent sur votre navire en matière de brimades et de harcèlement**

- Certaines personnes risquent-elles de subir des brimades en raison de critères particuliers comme leur sexe ou leur race ?
- Existe-t-il un risque de voir certaines personnes abuser de leur autorité, par exemple en matière d'attribution des tâches ?
- Existe-t-il un risque de voir certains groupes se liguer contre des personnes ?
- Les réseaux sociaux sont-ils largement utilisés à bord du navire ?

### **Connaissez les procédures**

- Familiarisez-vous avec les procédures de discipline et de conciliation en vigueur au sein de votre compagnie.
- En particulier, veillez à parfaitement connaître la marche à suivre pour signaler un cas de harcèlement : comment s'y prendre et à qui s'adresser ?
- Familiarisez-vous avec les lignes directrices de l'ETF et de l'ECSA sur l'élimination du harcèlement et de l'intimidation sur le lieu de travail.
- Familiarisez-vous avec les neuf critères protégés

## Vos notes relatives à la session de formation

<p><b>Introduction</b></p> <p>5 minutes</p>	<p>Expliquez au groupe que cette formation de 50 minutes aborde une question que la compagnie prend très au sérieux : les brimades et le harcèlement. Exposez votre manière de procéder :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projection d'une vidéo</li> <li>• utilisation des exemples de la vidéo pour susciter le débat : qu'est-ce que le harcèlement et les brimades ?</li> <li>• utilisation des mêmes exemples pour mettre en avant des façons d'éviter les brimades</li> <li>• insistez sur le fait qu'à bord d'un navire, il est plus difficile pour une victime de brimades ou de harcèlement d'échapper à ses persécuteurs que dans d'autres environnements de travail, puisque le navire tient lieu à la fois de domicile et de lieu de travail</li> <li>• insistez sur le fait que les brimades et le harcèlement ne s'exercent pas forcément dans le sens de la hiérarchie, de haut en bas : l'inverse se produit également</li> <li>• encouragez-les à lire ces notes explicatives, ou du moins certains passages</li> <li>• concluez en insistant sur la politique et les procédures de l'entreprise en la matière</li> </ul> <p>Rappelez au groupe que les systèmes, les règles et les responsabilités diffèrent selon les entreprises. Lors de la projection de la vidéo, incitez-les à se concentrer sur les éléments qu'ils reconnaissent et à ignorer les aspects de l'organisation de bord différents de ceux en vigueur sur leur navire.</p>
<p><b>Vidéo</b></p> <p>20 minutes</p>	<p>Projetez la vidéo <b>Dites non aux brimades, dites non au harcèlement ! (2<sup>e</sup> édition)</b></p>
<p><b>Discussion</b></p> <p>20 minutes</p>	<p>Recueillez les réactions à la vidéo. Animez une discussion abordant les trois scénarios principaux :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>L'élève officier et le second mécanicien</b>        À l'évidence, le second mécanicien a pris l'habitude de s'acharner sur cet élève officier en particulier. Même si le fait de renverser les roulements à billes est maladroit, il ne saurait justifier la réprimande agressive du second mécanicien. En outre, lorsque l'élève officier ose se défendre, il est à nouveau rabaissé. L'élève officier rassemble tout son courage pour en</li> </ol>

parler au capitaine, mais un regard furieux de son persécuteur suffit à le dissuader. Il est prêt à quitter le navire.

## 2. La femme de chambre et l'intendante

En la réprimandant, l'intendante fait allusion de manière négative à la nationalité de la femme de chambre. Que ses critiques soient justifiées ou non, cette façon de faire est inacceptable : elle peut être profondément insultante et traumatisante.

## 3. Le second et le second lieutenant

On observe que Dixon est attiré par Sally, mais il refuse de voir qu'il ne l'intéresse pas. Dans sa cabine, à l'abri des regards, il se rend coupable d'une agression sexuelle, c'est-à-dire une infraction pénale dans la plupart des pays. Ce comportement l'amène, en fin de compte, à perdre son emploi.

Pour chacune de ces situations, comment le persécuteur aurait-il dû se comporter ?

1. Le second mécanicien aurait dû se rendre compte que sa présence autoritaire intimidait l'élève officier, qui a fait preuve de maladresse et a renversé les roulements à billes pour cette raison. En outre, il n'était pas nécessaire de réagir de manière aussi véhémement. Il aurait pu prendre une minute pour montrer à l'élève officier comment assembler la boîte de vitesses. Il aurait aussi pu attendre que l'élève officier ne soit plus en présence de son collègue pour lui adresser ses critiques.
2. L'intendante a critiqué la manière de plier les serviettes. Pourquoi ne pas prendre quelques secondes pour lui montrer le résultat qu'elle attend ? Elle intime à la femme de chambre de changer les serviettes plus fréquemment. Cet ordre correspond-il à des directives écrites, ou est-il purement vindicatif ?
3. Dixon n'aurait pas dû se rendre dans la cabine de Sally en soirée. Il aurait dû tenter d'apprendre à mieux la connaître dans le cadre d'une situation sociale, par exemple au bar de l'équipage ou à la cantine, et aurait dû avoir le bon sens d'accepter son refus.

La discussion doit permettre au groupe de se mettre d'accord sur des réponses aux trois questions suivantes :

### 1. Que faut-il entendre par « harcèlement » et « intimidation » ?

- Le harcèlement est un comportement importun ou inapproprié qui, délibérément ou non, génère un sentiment de malaise, d'humiliation, de gêne ou d'intimidation chez la personne qui le subit.

- Les brimades sont une forme de harcèlement qui, en raison du comportement négatif ou hostile des individus ou du groupe qui les exercent, effraient ou intimident ceux qui les subissent. Le cyberharcèlement consiste à utiliser les réseaux sociaux pour menacer, humilier ou embarrasser autrui.
- Les personnes harcelées le sont souvent en raison de leur identité : leur sexe, leur race, etc. Voir les neuf critères protégés repris dans l'**introduction**.
- Les brimades constituent souvent un abus de pouvoir. Le second mécanicien qui critique l'élève officier nettoyant les toilettes dépasse clairement les limites.
- Ces deux comportements impliquent généralement de s'acharner à critiquer des individus, souvent en faisant des remarques désobligeantes sur leur travail.

La récurrence est une caractéristique importante du harcèlement et des brimades. En effet, il peut arriver que l'on perde son sang-froid et, bien que les situations de ce type soient désagréables, elles peuvent être tolérées, surtout si la personne présente ses excuses une fois qu'elle s'est calmée. En revanche, les sarcasmes, le dénigrement et les abus à répétition sont inacceptables.

- Le harcèlement et les brimades peuvent impliquer une humiliation publique de la victime. Dans le cas de l'élève officier, les commentaires et le ton agressif du second mécanicien sont d'autant plus humiliants qu'un collègue se trouve également dans l'atelier. Le fait d'être critiqué publiquement renforce le sentiment d'humiliation et constitue l'une des raisons poussant l'élève officier à quitter le navire.
- Les auteurs de brimades et d'actes de harcèlement adressent souvent à leurs victimes des remarques insultantes et hostiles à propos de leur personnalité, de leur race ou de leur sexe.
- Les remarques concernant les performances sont souvent à la base des comportements intimidants. Les victimes de brimades peuvent être amenées à penser qu'elles sont des incapables.
- Des comportements qui paraissent acceptables aux yeux de certains – toucher la poitrine de sa collègue de sexe féminin, par exemple – peuvent s'avérer constituer une infraction pénale : une agression, en l'occurrence.
- Les brimades ne sont pas forcément exercées par un supérieur hiérarchique sur un subalterne, par un homme sur une femme ou par telle nationalité sur telle autre. Il existe de nombreux cas où le personnel inflige des brimades à son responsable ou où des

	<p>employés du même rang se liguent contre une personne. Le cyberharcèlement, en particulier, se produit souvent au sein d'un groupe de collègues de même rang.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute forme d'abus, verbaux ou physique</li> </ul> <p><b>2. Qui détermine si un comportement particulier constitue un acte d'intimidation ou non ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est la personne qui subit ce comportement qui le décide. Il s'agit d'un principe important, puisqu'il met à mal la défense du persécuteur prétendant qu'il « ne s'agissait que d'une plaisanterie ». Une plaisanterie n'en est pas une si celui qui en fait l'objet la trouve insultante. Souvenez-vous, dans la vidéo, du mécanicien dont la fille travaille à terre. Elle subissait des comportements identiques à celui que son père manifestait à bord : « juste pour s'amuser un peu », comme il disait.</li> </ul> <p><b>3. Que peut faire une personne victime de brimades ou de harcèlement ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démissionner, comme l'élève officier est tenté de le faire dans la vidéo. Insistez sur le fait que, sur ce navire et au sein de votre compagnie, ce n'est ni nécessaire ni souhaitable. En fait, c'est exactement l'inverse de ce que la compagnie souhaite apporter comme solution à ce type de problèmes.</li> <li>• Parler avec le persécuteur directement. Rappelez l'exemple des deux marins de la vidéo, qui résolvent leur conflit grâce à une brève discussion et une poignée de mains.</li> <li>• Signaler le problème. Insistez que quiconque se trouvant dans cette situation bénéficiera d'un traitement professionnel et confidentiel. Rappelez la manière dont le capitaine a géré la plainte de l'officier féminin dans la vidéo.</li> </ul>
<p><b>Résumé</b></p> <p>5 minutes</p>	<p><b>Insistez sur les éléments suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intimidation et le harcèlement sont inacceptables et ne seront pas tolérés.</li> <li>• Ces comportements peuvent et doivent être signalés. À cet égard, la compagnie dispose d'une procédure qui a été mise en place à l'issue de discussions avec des représentants du personnel et des syndicats de marins. Cette procédure respectera scrupuleusement les principes définis dans les lignes directrices de l'ETF et de l'ECSA sur l'élimination du harcèlement et de l'intimidation sur le lieu de travail.</li> <li>• La compagnie prendra des mesures : la situation fera l'objet d'une enquête approfondie ; il existe des procédures en vigueur destinées à ceux qui se rendent coupables de comportements</li> </ul>

harcelants ou intimidants ; les victimes, quant à elles, bénéficieront d'un soutien.

- Les employées de sexe féminin, qui sont encore peu nombreuses, font face à des problèmes particuliers, mais leurs droits sont entièrement protégés.

**Distribuez ces notes explicatives ou encouragez les participants à les lire sur un ordinateur.**

# NOTES EXPLICATIVES 1 : AUX VICTIMES DE BRIMADES OU DE HARCÈLEMENT

---

## Êtes-vous victime de brimades ou de harcèlement ? Existe-t-il une différence ?

Bien que les effets soient très similaires, les définitions varient légèrement.

- Le **harcèlement** comprend tout comportement importun ou inapproprié qui, délibérément ou non, génère un sentiment de malaise, d'humiliation, de gêne ou d'intimidation chez la personne qui le subit. Il se fonde sur l'identité de sa victime telle que définie par les neuf critères protégés.
- Les **brimades** constituent une forme de harcèlement qui, en raison du comportement négatif ou hostile des individus ou du groupe qui les exercent, effraient ou qui intimident ceux qui les subissent. Elles impliquent souvent un abus de pouvoir. Les persécuteurs s'attaquent à des personnes qu'ils estiment plus faibles qu'eux, qu'elles soient du même rang ou d'une position hiérarchique inférieure ou supérieure. Les brimades sont souvent récurrentes et imprévisibles. Elles peuvent être vindicatives, cruelles ou malveillantes.

## Qui détermine si un comportement constitue un acte de harcèlement de d'intimidation ?

Il est important de souligner qu'il s'agit de la personne qui subit un tel comportement. Si vous considérez que le comportement d'autrui est insultant ou offensant, vous êtes victime de brimades ou de harcèlement, quoi que le persécuteur en pense. Insistons sur le fait que le persécuteur n'est pas forcément quelqu'un à la carrure imposante qui crie sur ses collègues ou les accable de railleries. Il peut très bien s'agir d'un individu plus petit ou plus faible, mais qui rend la vie des autres extrêmement difficile à travers ses paroles ou ses actes.

Les brimades constituent parfois un processus subtil et insidieux qui peut amener les victimes à mettre en doute leur propre jugement et à se demander si elles ne sont pas fautives.

## Les comportements qui relèvent du harcèlement

- Se moquer, faire des insinuations, des plaisanteries ou des remarques obscènes, sexistes ou homophobes.
- Faire des plaisanteries ou des remarques racistes ou fondées sur l'âge.

- Associer une critique à une quelconque remarque sur l'origine ethnique ou les croyances religieuses d'un individu.
- Se moquer d'une personne handicapée ou lui adresser des paroles insultantes.
- Faire des commentaires sur le physique ou la personnalité d'un individu qui lui causent de la peine ou de la gêne.
- Envoyer des messages importuns, sexuellement suggestifs, hostiles ou intrusifs par téléphone, par e-mail, par fax ou par courrier.
- Utiliser les réseaux sociaux pour menacer une personne, salir sa réputation ou en dire du mal.
- Poser des questions intrusives ou insistantes au sujet de la situation maritale, de la vie privée, des préférences ou de l'orientation sexuelle d'une personne.
- Poser des questions intrusives ou insistantes au sujet de l'origine ethnique ou raciale d'une personne, y compris sa culture ou sa religion.
- Faire des avances sexuelles importunes ou menaçantes ou formuler des demandes de rendez-vous répétées.
- Laisser entendre que des faveurs sexuelles pourraient servir la carrière d'une personne ou, au contraire, que les refuser pourrait avoir des effets négatifs sur celle-ci.

### **Quels sont les comportements qu'infligent les persécuteurs ?**

- Être menaçant ou agressif, verbalement ou physiquement.
- Insulter ses collègues ou les réprimander, en public ou en privé.
- Proférer des insultes personnelles.
- Rabaisser ou ridiculiser un individu ou ses compétences, en privé ou en public.
- Diffuser des rumeurs malveillantes.
- Exprimer brutalement sa colère contre un individu ou un groupe, souvent pour des raisons insignifiantes.
- Soumettre un individu à une supervision excessive ou oppressante, contrôler ses moindres gestes et être très critique à propos de détails.
- Être déraisonnable dans les demandes adressées au personnel ou aux collègues.
- Forcer un employé à faire des tâches ingrates ou dévalorisantes qui ne correspondent pas à son poste.
- Enlever à une personne certaines responsabilités sans justification.
- Exclure un individu des événements sociaux, des réunions d'équipe, des discussions ainsi que des décisions collectives ou l'ignorer dans ces contextes.

- Formuler des menaces ou des commentaires inappropriés au sujet des perspectives de carrière, de la sécurité de l'emploi ou des rapports d'évaluation.
- S'acharner. Les brimades sont un comportement désagréable au motif répétitif.
- S'attaquer à une personne en privé, à l'abri des regards.
- Lancer des sarcasmes et faire des « plaisanteries » qui ne sont pas drôles.
- Dire à la victime, lorsqu'elle se plaint, que le comportement du persécuteur est normal et qu'elle est fautive. Le persécuteur peut utiliser des tournures du type « *Tu n'as aucun humour* » ou « *Que ceux qui trouvent la situation intenable s'en aillent* ».
- Faire des « farces » qui ne sont pas drôles.
- Intimider une personne physiquement, en s'en approchant de très près, en la menaçant de sa carrure ou en la pointant du doigt de manière agressive.
- Faire preuve de violence physique mineure en bousculant une personne ou en lui arrachant un outil des mains.

Subissez-vous l'un ou l'autre de ces comportements ?

## Que ressentent les victimes de brimades ?

Elles peuvent se sentir :

- prises au piège
- emplies de rage
- isolées
- abandonnées
- bonnes à rien
- fautives
- démotivées
- déprimées
- impuissantes
- désemparées au point de vouloir démissionner

Vous arrive-t-il de ressentir ces sentiments en raison de la façon dont on vous traite ?

## N'oubliez pas :

- Ce n'est pas de votre faute. C'est votre persécuteur qui est en tort.
- Vous n'avez pas à le supporter. Cette section du guide, intitulée **Si vous êtes victime de brimades ou de harcèlement**, renferme quelques conseils sur la marche à suivre.

- Si les brimades ont des conséquences sur votre santé, parlez-en à un médecin.

## **Problèmes impliquant le capitaine**

Si le capitaine refuse de prendre votre plainte au sérieux ou, pire encore, s'il est celui qui vous inflige des brimades, les conseils ci-dessus, qui vous expliquent comment signaler un incident et chercher de l'aide, deviennent très difficiles (voire impossibles) à appliquer.

## **Que devez-vous faire ?**

En premier lieu, il convient, à nouveau, de lire la politique de votre compagnie en matière de harcèlement et d'intimidation. À défaut d'un tel texte, reportez-vous à la procédure de conciliation générale afin de déterminer quelle est la personne à contacter.

Au sein de nombreuses compagnies, des personnes travaillant à terre qui ont été formées à cette problématique sont responsables de la gestion des plaintes relatives aux brimades et au harcèlement. Si ce n'est pas le cas au sein de votre compagnie et que la procédure ne comporte pas d'orientations spécifiques à ce sujet, adressez votre plainte, par écrit ou oralement et dans les plus brefs délais, au plus haut responsable du service du personnel de votre compagnie qu'il vous est possible de contacter.

Dans le cadre de circonstances extrêmement difficiles comme celles-ci, il est d'autant plus important de consigner les événements afin d'établir les faits de la manière la plus claire possible.

Il faut beaucoup de courage pour dénoncer le comportement du capitaine de votre navire. Cependant, soyez assuré que les responsables à terre accorderont à votre plainte tout le sérieux qu'elle mérite. Outre l'aspect éthique, ils y sont poussés par des raisons commerciales et juridiques. Tolérer une culture de l'intimidation à bord du navire met en péril la sécurité et a une incidence négative sur le travail d'équipe. Les compagnies savent pertinemment quels sont les risques financiers et la publicité négative qu'implique la révélation d'affaires de brimades et de harcèlement.

## **Les conséquences du harcèlement et de l'intimidation ?**

### **Pour la victime**

On s'engage en mer pour gagner sa vie, subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille et se lancer dans une carrière intéressante, utile et agréable. Les brimades et le harcèlement gâchent rapidement la vie professionnelle d'un individu et la rendent

invivable. Ces comportements sont des facteurs de stress, entraînent une perte d'estime et de confiance en soi et peuvent mener à des dépresses et à une dépression nerveuse. Les victimes de brimades ont tendance à s'isoler. Elles sont donc moins engagées dans les activités de leur navire.

### **Pour l'ensemble du navire**

L'exploitation efficace et sans danger d'un navire dépend de la capacité de marins professionnels à coopérer et à collaborer en harmonie. Un travail d'équipe de qualité se fonde sur le respect mutuel, la confiance et sur la volonté de l'ensemble de l'équipage de donner le meilleur de soi-même. Les brimades et le harcèlement empoisonnent les relations entre les individus, sapent le travail d'équipe et découragent ceux qui font l'objet de brimades ou de harcèlement de s'investir dans leur travail.

### **Pour la compagnie maritime**

En définitive, outre les considérations d'ordre éthique, les brimades et le harcèlement sont mauvais pour les affaires. Performances réduites, absentéisme, démission, éventuels procès et publicité négative : chacun de ces éléments implique des coûts considérables. Souvent, la victime de brimades identifie son persécuteur comme le représentant de la compagnie, ce qui ne fait qu'empirer les relations et envenime le conflit.

### **Il n'y a pas d'excuse**

Lorsqu'ils sont mis face à leurs responsabilités, de nombreux persécuteurs invoquent toutes sortes d'excuses à leur comportement. Aucune n'est acceptable. Voici certaines des plus courantes, assorties de suggestions de réponses :

#### **« La vie de marin est difficile, il faut s'attendre à être rudoyé. »**

« Oui, elle peut être difficile. Mais faire le choix de rendre la vie des autres désagréables ne fait que renforcer le caractère exigeant, difficile et parfois dangereux de la vie de marin. »

#### **« Tout le monde y passe, au début. C'est une sorte d'initiation. »**

« Réellement ? Être marin est un emploi professionnel. J'ignorais que j'intégrais une société secrète. »

#### **« J'ai été traité de la même façon lorsque je me suis engagé en mer. »**

« Et tu as aimé ça, les brimades ? Pourquoi transmettre tes expériences douloureuses aux autres ? De plus, les choses changent et s'améliorent avec le temps, même en mer. Plus personne ne subit le supplice de la planche de nos jours. De la même façon, les brimades tendent, elles aussi, à disparaître. »

« **Je n'ai pas le temps d'être sympathique.** »

« Je ne te demande pas d'être sympathique. Je te demande de te comporter en professionnel, ce qui implique de traiter les autres avec respect. »

« **Chez moi, tout le monde se comporte de la sorte. Cela ne nous dérange pas.** »

« Il ne s'agit pas de la perception que tu as de ton propre comportement. Ce qui compte, c'est l'effet sur les autres. Chacun a sa propre sensibilité. »

« **On n'a plus le droit de faire de l'humour ?** »

« On ne peut parler d'humour que lorsque la personne qui en fait l'objet ne se sent pas insultée. »

« **Personne d'autre ne se plaint.** »

Le fait que certaines personnes choisissent d'endurer des comportements insultants n'en constitue pas une justification. »

« **Tu es trop sensible.** »

« Réellement ? Tu oublies qu'au sein de cultures différentes, divers types de comportements peuvent être extrêmement insultants. »

« **Les femmes n'ont pas leur place en mer.** »

« Dans ce cas, tu devrais expliquer à la compagnie que tu n'es pas d'accord avec leur politique de recrutement. Les femmes ont leur place partout où elles font du bon travail. »

## **Si vous êtes victime de brimades ou de harcèlement**

Face à tout type de comportement inacceptable, y compris les brimades et le harcèlement, il n'existe que trois possibilités :

- 1. Ne rien faire.** C'est une très mauvaise idée. Vous ne vous habituerez jamais à être traité de la sorte (d'ailleurs, pourquoi le devriez-vous ?) et les choses risquent d'empirer.
- 2. Vous persuader que cela fait partie de votre emploi.** Ce n'est pas le cas. Consultez la section de ce guide intitulée **Il n'y a pas d'excuse.**
- 3. Changer de situation.** Vous souhaitez démissionner ? Pourquoi le devriez-vous ? Vous n'avez rien à vous reprocher. Dans ce cas, que faire pour faire cesser les brimades ou le harcèlement ?
  - Parler à votre persécuteur directement. Si la situation peut être résolue grâce à quelques mots, tant mieux. Efforcez-vous de donner une image confiante de vous-même. Si un persécuteur ressent votre force, il est probable que ses attaques perdent en intensité.

- Demandez l'aide et l'assistance d'un ou plusieurs amis.
- Cependant, si ces mesures ne portent pas leurs fruits, signalez le comportement du persécuteur.

Vous ne devez pas tenter chacune de ces solutions. Vous pouvez commencer par parler à des amis ou directement signaler la situation de manière officielle.

Il existe toutefois un conseil d'ordre général qui s'applique à toutes ces solutions :

**Consignez les choses par écrit.** Le harcèlement et les brimades sont des comportements au motif récurrent. Lorsque vous vous rendez compte, pour la première fois, que l'on s'acharne systématiquement sur vous, notez la date et l'endroit de l'événement, décrivez-le, expliquez ce qui s'est dit et ce que vous avez ressenti. Notez le nom de tous les témoins. Veillez également à conserver une copie de tout e-mail, texto ou message échangé par le biais des réseaux sociaux insultants. Si vous décidez d'entreprendre une action officielle contre le comportement d'un collègue, ces notes vous permettront de prouver ce que vous avancez.

## Parler à votre persécuteur directement

Ce n'est pas facile, en particulier s'il s'agit d'un supérieur hiérarchique. Évitez d'avoir une réaction passive (laisser tomber) ou agressive (engager une dispute). Voici quelques conseils d'ordre général pour réagir avec assertivité, c'est-à-dire en étant très direct tout en gardant son sang-froid.

- **Des pensées positives.** Il est très important d'avoir une mentalité positive. Il est également utile d'être curieux. Demandez-vous : « *Quel est le sens de ces comportements ?* » Prendre du recul par rapport à la situation vous sera d'une grande aide.
- **Le langage corporel.** Inspirez et expirez très profondément. Cela permet de relâcher les muscles qui se tendent en situation de conflit. Adoptez et conservez une posture ouverte et non menaçante.
- **Des réactions adultes.** Dites à votre persécuteur que son comportement est inacceptable. Souvent, il s'inclinera face à quelqu'un qui lui tient tête. Montrez que vous êtes à l'écoute et que vous réagissez en adulte en disant, par exemple, « *Je vois que tu es en colère* » ou « *Je comprends que mon geste t'ait déplu, mais ne m'insulte pas pour autant* ».
- **Le ton de la voix.** Adoptez un ton sérieux et plat. Restez calme et ne criez pas.
- **Utilisez les mots « brimades » ou « persécuteur ».** Mettre des mots clairs sur ce comportement permet de mettre les choses au point et obligera le persécuteur à justifier ses actes ou à s'interroger sur son comportement.

- **Répétez-vous.** Les harceleurs ne sont pas à l'écoute. Par conséquent, répétez ce que vous avez dit, clairement et fermement, jusqu'à bien vous faire comprendre.
- **Les « plaisanteries ».** Évitez de rire ou de sourire. À la remarque « *Tu n'as pas d'humour* », répondez : « *On ne peut parler d'humour que si je trouve ça drôle. Ce n'est pas le cas. Je trouve que c'est insultant.* »
- **Expliquez ce que vous ressentez.** Dites quelque chose comme : « *Lorsque tu me cries après, la colère monte en moi, ce qui ne nous aide ni l'un ni l'autre.* »
- **Attention.** Parfois, il se peut que vous vous rendiez compte que les abus verbaux risquent de donner lieu à de la violence physique. À ce moment, il convient d'abandonner les tentatives de comportement assertif. Appelez à l'aide si nécessaire et, si la situation devient violente, enfuyez-vous.

## Trouver de l'aide et du soutien

L'un des nombreux effets désagréables qu'entraînent les brimades est un sentiment d'isolement. Partagez votre problème avec quelqu'un de confiance à bord du navire. Souvent, vous vous rendrez compte que vous n'êtes pas la seule victime du comportement de votre persécuteur, ce qui constitue un immense soulagement.

En outre, si vous êtes nerveux ou réticent à l'idée de signaler la situation de manière officielle, vous pouvez demander à un ami de vous aider.

## Signaler les brimades

À bord ou à terre, il existe très probablement un haut responsable spécifiquement chargé de recevoir les plaintes liées au harcèlement et aux brimades.

Lorsque vous déposez une plainte officielle :

1. **Préparez-vous.** Lisez la politique de votre entreprise en matière de harcèlement et d'intimidation ou, à défaut, les procédures de conciliation générales. Veillez à vous adresser à la bonne personne. Expliquez les faits précisément et faites-les consigner par écrit. Rappelez-vous que vous n'avez rien à vous reprocher. Le cas échéant, choisissez d'être accompagné.
2. **Alertez la personne responsable.** S'il s'agit du capitaine, par exemple, n'oubliez pas que son emploi du temps est très chargé et qu'il ignore tout des raisons qui vous poussent à venir lui parler. Commencez donc par quelque chose comme : « *J'aimerais vous parler d'un sujet très sérieux, capitaine. Je préférerais le faire en privé. Avez-vous un peu de temps ?* »
3. **Restez-en aux faits.** Expliquez les événements à votre interlocuteur avec un maximum de détails. Abstenez-vous de formuler des remarques générales à propos de la personnalité de votre persécuteur (« *C'est un enfoiré de*

*première ! »). Décrivez ses actes (« Lorsque je nettoiais les toilettes, hier, il a renversé le seau que j'utilisais et m'a insulté »).*

4. **Attendez-vous à être interrogé.** Cela ne signifie pas que votre histoire soit mise en doute. La personne à qui l'on signale ce type de comportements a le devoir de mener une enquête équilibrée et approfondie. Elle vous interrogera et en fera de même avec la personne qui vous a harcelé. Il se peut enfin qu'elle s'entretienne avec d'autres personnes.
5. **Demandez quelles seront les suites.** Il est particulièrement important que vous sachiez de quelle façon vous êtes censé travailler avec votre persécuteur pendant que l'enquête a lieu et au-delà, notamment si le navire est en mer.

### **Ce qui ne constitue pas de l'intimidation ou du harcèlement**

La bonne gestion d'un navire dépend entièrement d'individus aux compétences différentes collaborant au sein d'une structure de commandement définie. Il ne faut pas confondre un ordre avec une brimade ou un acte de harcèlement : la hiérarchie du navire et de la compagnie sont tout à fait en droit d'exiger des membres de l'équipage qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Même s'ils sont lancés de manière sèche ou en criant, les ordres ne constituent pas un acte d'intimidation tant qu'ils ne s'accompagnent pas de malveillance ou d'une insulte personnelle.

Les éléments suivants ne constituent pas des actes d'intimidation ou de harcèlement :

- on vous dit comment effectuer une tâche spécifique
- on vous rappelle que l'on vous a déjà expliqué comment effectuer une tâche
- on vous met en garde, car vous faites mal votre travail de manière récurrente
- les ordres brefs et fermes sont utilisés lors de moments de grande activité ou en cas d'urgence
- on critique votre apparence peu soignée, votre négligence ou votre nonchalance
- on vous rappelle de faire votre part du travail et que vous faites partie d'une équipe

### **Questions à ceux qui pourraient subir des brimades**

1. Vous assigne-t-on certaines tâches de manière récurrente et plus fréquemment que vos collègues ?
2. Avez-vous conservé un historique de l'attribution de ces tâches ?
3. S'adresse-t-on à vous de manière dépréciative ou insultante, ou êtes-vous continuellement rabaissé, même par vos subalternes ?
4. Avez-vous reçu des messages désobligeants, que ce soit par e-mail ou à travers les réseaux sociaux ?

5. Vous a-t-on critiqué de manière répétée en présence de vos collègues ?
6. Vous sentez-vous exclu ou ignoré ?
7. Avez-vous perdu votre confiance en soi, votre énergie ou votre enthousiasme ?
8. Savez-vous à qui faire part de vos problèmes ?
9. Avez-vous un ami ou un collègue prêt à vous accompagner lorsque vous déposerez votre plainte ?
10. Avez-vous lu la politique de votre compagnie en matière de harcèlement et d'intimidation ?
11. Avez-vous assisté à des actes d'intimidation envers d'autres personnes ?

### **Questions à ceux qui pourraient subir des actes de harcèlement**

1. Quelqu'un vous a-t-il mis mal à l'aise, humilié ou gêné, même sans s'en rendre compte ?
2. Quelqu'un a-t-il cherché à vous faire peur ou à vous intimider ?
3. Quelqu'un a-t-il formulé des remarques que vous estimez insultantes à propos de votre race, de votre nationalité, de votre âge ou de votre religion ?
4. Quelqu'un a-t-il formulé des remarques que vous estimez insultantes à propos de votre sexe ou de votre orientation sexuelle ?
5. Quelqu'un a-t-il formulé des remarques que vous estimez insultantes à propos de votre apparence physique ?
6. Quelqu'un vous a-t-il posé des questions d'ordre privé de manière récurrente, ou cette personne a-t-elle insisté pour obtenir un rendez-vous amoureux ou vous a-t-elle adressé des remarques trop familières ?
7. Quelqu'un s'est-il approché trop près de vous de manière récurrente, ou vous a-t-il touché de façon inappropriée ?
8. Vous a-t-on envoyé des messages insultants ou intrusifs, que ce soit par e-mail, par les réseaux sociaux, par téléphone, par fax ou par courrier ?
9. Savez-vous à qui faire part de vos problèmes ?
10. Avez-vous un ami ou un collègue prêt à vous accompagner lorsque vous déposerez votre plainte ?
11. Avez-vous lu la politique de votre compagnie en matière de harcèlement et d'intimidation ?

## NOTES EXPLICATIVES 2 : À CEUX QUI INFLIGENT DES BRIMADES OU SE RENDENT COUPABLES DE HARCÈLEMENT

---

### Commencez-vous des actes de harcèlement ou d'intimidation?

Donner des ordres clairs et directs à ses subalternes et leur expliquer précisément ce qu'on l'on attend d'eux **ne constitue pas** un acte d'intimidation ou de harcèlement. S'en tenir à la routine opérationnelle et aux procédures disciplinaires ne constitue pas non plus un acte d'intimidation. Vous ne vous rendez pas coupable d'intimidation si vos paroles et vos actes sont dans l'intérêt général du navire et de l'équipage. Enfin, le fait d'avoir des attentes élevées en matière de professionnalisme et de procéder à une attribution des tâches équilibrée ne constitue pas non plus un acte d'intimidation.

Toutefois, certains individus ne se rendent pas compte des effets de leur comportement sur les autres. Ils pensent tout simplement faire preuve de fermeté dans leur gestion et estiment que les employés doivent apprendre à endurer cela. Ils n'ont « aucune patience pour les imbéciles ». Ils estiment que ceux qui s'engagent en mer doivent s'attendre à être quelque peu rudoyés. Il existe une différence importante entre intimider autrui et être « ferme, mais juste ».

Rappelons cependant que les actes d'intimidation ou de harcèlement ne suivent pas nécessairement le sens de la hiérarchie, de haut en bas. Tout membre de l'équipage est capable de rendre la vie d'un collègue insupportable.

Lisez la liste ci-dessous. Elle décrit les comportements infligés aux autres par ceux qui se rendent coupables d'actes d'intimidation ou de harcèlement. Vous reconnaissez-vous dans l'un ou l'autre d'entre eux ? Si c'est le cas, il est probable que vous vous ayez fait subir des brimades, des actes de harcèlement ou les deux. Élément important : votre comportement est-il récurrent ? Il est admissible de perdre son sang-froid à l'occasion, mais si vous avez recours aux comportements ci-dessous de manière récurrente, vous devrez très probablement revoir la façon dont vous interagissez avec les autres.

### Les comportements qui relèvent du harcèlement

- Provoquer chez autrui un malaise, une gêne ou une humiliation.
- Provoquer chez autrui de la peur ou de la crainte.
- Montrer ou diffuser des contenus déplaisants ou suggestifs.

- Se moquer, faire des insinuations, des plaisanteries ou des remarques obscènes, sexistes ou homophobes.
- Associer une critique à des remarques sur l'origine ethnique, les croyances religieuses ou la nationalité d'un individu.
- Se moquer d'une personne handicapée ou lui adresser des paroles insultantes.
- Faire des commentaires sur le physique ou la personnalité d'un individu qui lui causent de la peine ou de la gêne.
- Envoyer des messages importuns, sexuellement suggestifs, hostiles ou intrusifs par téléphone, par e-mail, par fax ou par courrier.
- Envoyer des messages blessants à une personne ou faire des remarques désobligeantes à son sujet sur les réseaux sociaux.
- Poser des questions importunes, intrusives ou insistantes au sujet de la situation maritale, de la vie privée, des préférences ou de l'orientation sexuelle d'une personne.
- Poser des questions importunes, intrusives ou insistantes au sujet de l'origine ethnique ou raciale d'une personne, y compris sa culture ou sa religion.
- Faire des avances sexuelles importunes ou menaçantes ou formuler des demandes de rendez-vous répétées.
- Laisser entendre que des faveurs sexuelles pourraient servir la carrière d'une personne ou, au contraire, que les refuser pourrait avoir des effets négatifs sur celle-ci.

### **Quels sont les comportements qu'infligent les persécuteurs ?**

- Être menaçant ou agressif, verbalement ou physiquement.
- Insulter ses collègues ou les réprimander, en public ou en privé.
- Tenir des propos ou faire des remarques désobligeants ou stéréotypés.
- Proférer des insultes personnelles.
- Rabaisser ou ridiculiser un individu, y compris de rang égal ou supérieur, en privé ou en public.
- Diffuser des rumeurs malveillantes.
- Perdre son sang-froid, souvent pour des raisons insignifiantes.
- Soumettre un individu à une supervision excessif, le contrôler de manière oppressante et être très critique à propos de détails.
- Formuler des critiques récurrentes ou infondées.
- Exiger des choses déraisonnables.
- Forcer à faire des tâches ingrates ou dévalorisantes qui ne correspondent pas au poste.
- Enlever à une personne certaines responsabilités sans justification.

- Exclure un individu, par exemple des événements sociaux, des réunions d'équipe, des discussions ainsi que des décisions collectives ou l'ignorer.
- Formuler des menaces ou des commentaires inappropriés au sujet des perspectives de carrière, de la sécurité de l'emploi ou des rapports d'évaluation.
- S'acharner. Les brimades sont un comportement désagréable au motif répétitif.
- Humilier autrui en public, parfois face à ses subalternes.
- S'attaquer à une personne en privé, à l'abri des regards.
- Lancer des sarcasmes et faire des « plaisanteries » qui ne sont pas drôles.
- Prétendre que son propre comportement est normal et que l'autre personne est fautive car elle ne s'en rend pas compte.
- Faire des « farces » qui ne sont pas drôles.
- Intimider une personne physiquement, en s'en approchant de très près, en la menaçant de sa carrure ou en la pointant du doigt de manière agressive.
- Faire preuve de violence physique mineure en bousculant une personne ou en lui arrachant un outil des mains, puis prétendre que ce comportement est normal.

Vous reconnaissez-vous dans l'un ou l'autre de ces comportements ?

### **N'oubliez pas !**

Il ne vous revient pas de déterminer si un comportement spécifique constitue ou non un acte de harcèlement ou d'intimidation. Le facteur essentiel, c'est la perception de la personne qui subit le comportement.

### **Se défaire des habitudes**

Parmi les personnes qui infligent des brimades, seule une minorité souffrent d'un grave trouble de la personnalité et doivent se tourner vers un professionnel pour apprendre à modifier leur comportement. Ce défaut a d'ailleurs pu jouer un rôle dans la progression de leur carrière. Cependant, pour la majorité, les brimades ne constituent qu'une mauvaise habitude dont ils peuvent apprendre à se défaire. C'est un peu comme avec le tabagisme : les fumeurs savent qu'ils devraient arrêter, mais ne savent pas comment.

Si vous appartenez à cette catégorie, voici quelques suggestions :

### **Systemes et procédures**

L'attribution inadéquate des tâches constitue un symptôme fréquent des actes d'intimidation. On impose à un individu un travail excessif, ou de nombreuses tâches sans intérêt, indignes de ses compétences, ou encore davantage de corvées ou

d'obligations désagréables qu'il devrait avoir à accomplir. On peut même le mener vers l'échec en lui confiant des tâches qui le dépassent.

Toutefois, ces comportements peuvent être le reflet d'une gestion qui laisse à désirer plutôt que de brimades intentionnelles. Ainsi, la première étape consiste à veiller à l'existence d'un système d'attribution des tâches efficace et transparent, de sorte que chacun puisse constater qu'il n'y a pas de favoritisme et que personne n'est désavantagé.

## Comportement

Le travail peut être une source de pression considérable, ce qui peut nous amener à malmenager nos collègues. À cet égard, il convient d'analyser les raisons qui nous poussent à nous comporter de la sorte. Il s'agit d'être particulièrement attentif aux éléments suivants :

- **Éléments déclencheurs.** Toutes les émotions sont déclenchées par un élément particulier et celles qui vous amènent à vous attaquer à autrui ne dérogent pas à la règle. Cela vous arrive-t-il à des moments spécifiques ? Ciblez-vous des individus ou des groupes particuliers ? Certaines situations spécifiques vous poussent-elles à vous attaquer à autrui ? Rappelez-vous que l'élément déclencheur n'a pas forcément un effet immédiat. Si vous sortez d'une réunion difficile avec le capitaine, par exemple, soyez conscient de ce que vous ressentez afin d'éviter de vous attaquer à autrui plus tard pour vous soulager.

Peut-être parviendrez-vous ainsi à contourner certains de ces éléments déclencheurs. Et même si vous n'en êtes pas capable, vous pouvez désormais les reconnaître à l'avance et décider d'adapter votre réaction.

- **Pensées positives.** Dès lors que vous connaissez les éléments qui déclenchent votre comportement, vous pouvez commencer à y réfléchir consciemment et à faire de vos réactions négatives des réactions positives. Exemple : lorsque vous constatez qu'une tâche a été mal exécutée, évitez de penser : « *Cet imbécile ne perd rien pour attendre !* » Essayez plutôt de vous dire : « *Comment puis-je l'aider à bien faire son travail ?* »
- **Signes d'excitation.** L'intimidation est un comportement agressif. L'évolution a programmé notre organisme pour se préparer aux agressions afin de réagir aux attaques efficacement. Le pouls s'accélère. La pression augmente. L'adrénaline monte. Ces manifestations sont faciles à reconnaître. Lorsqu'elles apparaissent, respirez profondément, dites-vous de vous calmer et tous ces symptômes s'atténueront.
- **Empathie.** Pensez à l'effet que vous pouvez avoir sur les autres. Mettez-vous à leur place. Évitez de vous approcher trop près des autres : ils se sentent menacés. Ne les défiez pas du regard. Évitez de les pointer du doigt

agressivement. S'ils sont agenouillés ou assis, mettez-vous à leur niveau pour leur adresser la parole, évitez de les dominer physiquement. Quel que soit l'état d'irritation ou de frustration dans lequel vous vous trouvez, mettez tout en œuvre pour éviter que cela se voie.

### **Harceleurs : prenez garde !**

Les brimades et le harcèlement constituent une faute grave. Ceux qui les subissent sont encouragés à faire connaître leur situation. Celle-ci fera l'objet d'une enquête vigoureuse et approfondie. Si la plainte n'est pas malveillante, l'entreprise prendra les mesures qui s'imposent et, au besoin, engagera des procédures disciplinaires. Celles-ci répondent aux principes établis dans les lignes directrices de l'ETF et de l'ECSA sur l'élimination du harcèlement et de l'intimidation sur le lieu de travail. Dans certains cas, il se peut que l'entreprise décide de renvoyer le coupable du navire ou d'entreprendre des actions judiciaires.

### **Questions à ceux qui pourraient faire subir des actes d'intimidation**

1. Pensez-vous que votre façon de travailler est toujours la bonne ?
2. Avez-vous assigné une tâche à un employé en particulier en guise de sanction ?
3. Si c'est le cas, l'avez-vous fait de manière récurrente ou excessive ?
4. Avez-vous tenté d'émettre des critiques constructives ou avez-vous proposé de mieux expliquer les tâches concernées ?
5. Diriez-vous de votre type de gestion qu'il est « ferme » ?
6. Si c'est le cas, êtes-vous certain d'être « ferme, mais juste » ?
7. Peut-on dire de vous que vous êtes quelqu'un qui veut tout régenter ?
8. Haussez-vous fréquemment le ton face aux autres employés ?
9. Justifiez-vous vos actes envers vos subordonnés en vous disant que vous avez également été traité de la sorte au début de votre carrière ?
10. Vous êtes-vous ligüés avec d'autres contre une seule personne ?
11. Avez-vous envoyé des messages, par e-mail ou à travers les réseaux sociaux, dont le contenu peut être considéré comme insultant ou désobligeant ?
12. Avez-vous lu la politique de votre compagnie en matière de harcèlement et d'intimidation ?

### **Questions à ceux qui pourraient se rendre coupables de harcèlement**

1. Avez-vous associé une critique adressée un individu à une allusion à son sexe, sa race, son âge, son orientation sexuelle, sa religion ou sa nationalité ?
2. La présence de femmes à bord du navire vous pose-t-elle problème ?

3. Avez-vous insisté pour obtenir un rendez-vous amoureux ou touché une personne de manière inappropriée ?
4. Savez-vous que le fait d'empoigner quelqu'un est considéré comme une agression et donc comme une infraction pénale ?
5. Avez-vous utilisé les e-mails ou les réseaux sociaux en vue d'embarrasser ou d'humilier autrui ?
6. Vous dites-vous que vos actes sont justifiés, car il ne s'agit « que d'une plaisanterie » ou parce que « tout le monde le fait » ?
7. Avez-vous mis en avant ou diffusé des contenus qui pourraient être jugés insultants, suggestifs, homophobes ou racistes ?
8. Avez-vous fait des commentaires sur l'apparence physique, l'âge ou le handicap d'autrui ?
9. Avez-vous lu la politique de votre compagnie en matière de harcèlement et d'intimidation ?

## NOTES EXPLICATIVES 3 : AUX OFFICIERS SUPÉRIEURS

---

### **Les conséquences potentielles du harcèlement et des brimades**

Dans certaines circonstances, le fait de signaler officiellement un cas de harcèlement ou d'intimidation peut agacer, voire être perçu comme un manque de respect.

Comment, par exemple, un capitaine est-il censé gérer la plainte d'un élève officier de seize ans contre les brimades du second mécanicien ?

Dans de telles situations, la question que doivent se poser les officiers supérieurs est la suivante : préfèrent-ils donner à la plainte l'attention qu'elle mérite, mener une enquête et résoudre le problème, ou voir la situation portée devant un tribunal ?

Dans le second cas, il est presque certain qu'ils seront interrogés par l'avocat du plaignant et il se peut que le procès dévoile leur mauvaise gestion à leurs collègues, à leur compagnie et, dans certains cas, au grand public.

Les entreprises maritimes doivent survivre et prospérer au sein d'un marché qui demeure très concurrentiel et où la pression sur les coûts est extrêmement importante. Pour ce faire, il faut que leurs navires soient gérés efficacement. La présence à bord d'individus qui infligent des brimades rend cet objectif plus difficile à atteindre. En outre, il est difficile de trouver de bons marins et leur formation est onéreuse. Il est insensé, tant sur le plan moral qu'économique, de courir le risque de les voir quitter la compagnie pour rejoindre la concurrence, voire abandonner le métier en raison du traitement qui leur est infligé.

Dans une minorité de cas, les personnes qui infligent des brimades ou se rendent coupables de harcèlement le font délibérément et y prennent du plaisir. Certaines études indiquent qu'il existe de nombreux parallèles entre les comportements visant à intimider et les comportements que manifestent les psychopathes. Cependant, dans la plupart des cas, ces actes ne sont pas intentionnels et découlent de styles de gestion dépassés. C'est pourquoi l'adoption de styles de gestion n'impliquant pas de comportements agressifs ou intimidants contribuerait largement à l'élimination du problème.

### **Mettre en place une ambiance propice**

Mieux vaut prévenir que guérir. Le harcèlement et les brimades sont des comportements désagréables et perturbateurs. Outre les considérations d'ordre moral et les effets qu'ils ont sur les individus qui les subissent, ils mettent à mal l'exploitation efficace et sans danger du navire. Que peuvent faire les officiers

supérieurs pour lutter contre ce type de comportements ? Voici quelques suggestions :

- 1. Identifier les problèmes potentiels.** La gestion moderne reconnaît que les sensibilités varient selon les cultures. Ainsi, les officiers supérieurs doivent savoir quels employés sont le moins à même de se défendre. Certaines personnes sont souvent la cible de brimades parce qu'elles sont différentes. Des membres de l'équipage correspondent-ils à cette description ? Une femme seule, un individu issu d'un groupe ethnique différent, un juif orthodoxe, par exemple ? Le navire compte-t-il des individus particulièrement inexpérimentés ? Y a-t-il des officiers qui n'ont jamais travaillé avec les groupes ethniques spécifiques présents sur votre navire ? Certains événements de l'actualité pourraient-ils servir de prétexte à des brimades ?
- 2. Politique et procédures.** La politique de la compagnie en matière de brimades et de harcèlement est-elle claire ? A-t-elle été communiquée à tout le monde à bord ? Chacun a-t-il compris qu'il est en droit de signaler un cas d'intimidation ou de harcèlement en toute confiance, que sa plainte fera l'objet d'une enquête et que des mesures seront prises ? Les membres de l'équipage savent-ils à qui s'adresser pour signaler un incident ?
- 3. Systèmes.** L'attribution inadéquate des tâches constitue un symptôme extrêmement fréquent des actes d'intimidation et de harcèlement. On impose à un individu plus de corvées qu'il ne devrait accomplir, on l'astreint à des tâches sans intérêt indignes de ses compétences professionnelles, on l'empêche de s'acquitter de tâches intéressantes, qui l'aideraient à se perfectionner et à faire progresser sa carrière, ou on lui impose plus de travail qu'il est capable de gérer.  
Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement définis sur votre navire ? Les procédures de travail sont-elles précisément arrêtées et sont-elles respectées ? Le système d'attribution des tâches est-il juste et transparent ?
- 4. Signes avant-coureurs.** Les personnes chargées de la gestion de ces situations savent-elles :
  - **À quoi être attentif ?** Il s'agit notamment de reconnaître les indices trahissant une atmosphère délétère, par exemple une déprime ambiante ou une réticence à communiquer.  
Par ailleurs, on constate souvent une dégradation des performances professionnelles des victimes de brimades. Il existe un risque évident de confondre ce comportement avec un problème de discipline, en particulier si la fonction du persécuteur lui permet d'appuyer cette interprétation. Dans le cadre de toute enquête relative à des performances décevantes, il est extrêmement important d'écouter les deux versions de l'histoire et de dégager les causes profondes.

- **Que faire ?** Les victimes de brimades ou de harcèlement se sentent souvent isolées, impuissantes et ont du mal à croire que le fait de signaler leur situation puisse avoir un effet positif. Elles ont tendance à assimiler leur persécuteur à la compagnie dans son ensemble et pensent que déposer une plainte ne fera qu'empirer les choses. C'est pourquoi il est fondamental que, lorsque des membres supérieurs du personnel découvrent des cas d'intimidation ou de harcèlement, ils soient capables de montrer qu'ils connaissent précisément la marche à suivre et qu'ils entendent prendre des mesures.

## Gestion des plaintes

Voici quelques conseils d'ordre général concernant la gestion des plaintes liées au harcèlement et aux brimades. S'il existe des différences considérables entre ceux-ci et les procédures en vigueur au sein de votre compagnie ou toute législation nationale en la matière, ces dernières priment bien entendu les premiers.

### En général

1. **Votre procédure.** Vous devez connaître en détail les procédures de votre compagnie concernant la gestion des plaintes liées au harcèlement et aux brimades ainsi que la manière dont elle s'inscrit dans les procédures disciplinaires plus générales. En particulier, vous devez :
  - Connaître les limites de votre autorité.
  - Savoir si la personne déposant la plainte et l'individu visé par celle-ci ont le droit d'être accompagné lors d'une quelconque enquête et, le cas échéant, quel est le rôle de l'accompagnant.
  - Veiller à ce que la direction à terre soit informée de tous les incidents. Lorsque le navire dispose d'effectifs réduits, il est conseillé de disposer d'un point de contact à terre auquel les membres de l'équipage peuvent s'adresser pour signaler les incidents
2. **Les lignes directrices de l'ETF et de l'ECSA sur l'élimination du harcèlement et de l'intimidation sur le lieu de travail.** La procédure de votre compagnie respectera scrupuleusement les principes définis dans ces lignes directrices et il peut vous être utile de vous familiariser avec celles-ci.
3. **Points sensibles.** Dans la plupart des cas, soyez prêt à faire face à des émotions intenses. La personne qui dépose la plainte sera très probablement troublée ou en colère. En apprenant l'existence de la plainte, le persécuteur présumé se montrera très probablement en colère et sur la défensive. Rappelez-vous que sous le coup de l'émotion, on a tendance à ne pas écouter ce qui nous est dit et à avoir des difficultés à présenter la situation de manière rationnelle. Il faudra vous armer de patience pour aller au fond de telles situations.

## La personne qui dépose la plainte

1. **Cadre.** Il est important de garantir la confidentialité et, dans la mesure du possible, de mettre la personne à l'aise.
2. **Expliquez le processus.** Avant d'entrer dans les détails de la plainte, expliquez à celui qui la dépose que :
  - Vous devez lui poser des questions et prendre des notes. Cela ne signifie pas que son histoire soit mise en doute. Votre objectif est d'établir les faits avec un maximum de détails.
  - Après avoir entendu les allégations et posé toutes les questions nécessaires de sorte à bien les comprendre, vous vous entretiendrez avec le persécuteur présumé et, le cas échéant, d'autres personnes.
  - Quelle que soit votre conclusion, y compris si vous décidez qu'il n'existe pas suffisamment d'éléments pour prendre des mesures, elle ne peut porter préjudice au plaignant.
3. **Établissez les faits.** Pour ce faire :
  - Posez des questions ouvertes afin d'encourager la personne à parler.  
Exemples : « *Que s'est-il passé à ce moment ?* », « *Comment avez-vous réagi ?* », « *Où cela a-t-il eu lieu ?* », « *Qui d'autre a été témoin de la scène ?* »  
Posez des questions fermées pour établir des éléments d'information importants. Exemple : « *Vous a-t-il touchée ?* »
  - Posez des questions vous permettant de vérifier que vous comprenez la situation. Exemple : « *Vous dites que les choses ont empiré, c'est bien ça ?* »
  - Synthétisez afin de vous assurer que vous avez bien compris ce qui s'est dit.
4. **Expliquez les étapes suivantes.** Une fois que vous avez bien compris la plainte, expliquez à la personne les étapes suivantes et donnez-lui une indication approximative de la durée du reste de l'enquête. Demandez-lui en outre de s'efforcer de maintenir des relations professionnelles les plus normales possible avec le persécuteur présumé pendant toute la durée de l'enquête. Faites-lui aussi comprendre que tout acte d'intimidation et toute tentative de coercition doivent vous être signalés immédiatement.

## Le persécuteur présumé

Une fois de plus, vous devez respecter la procédure en vigueur au sein de votre entreprise. Toutes les procédures de ce type se fondent sur certains principes élémentaires du droit, en particulier :

- les individus doivent être informés des faits qui leur sont reprochés
- une enquête approfondie et impartiale doit être menée
- les individus doivent avoir le temps et la possibilité de se défendre
- ils doivent bénéficier de la possibilité de présenter leurs excuses

Commencez par brièvement exposer la situation au persécuteur présumé. En d'autres termes, expliquez-lui, sans entrer dans les détails, qu'une plainte a été

déposée et que vous avez l'intention d'en discuter avec lui lors d'une réunion qui se tiendra, par exemple, au terme de son service. Expliquez qu'il s'agit d'un entretien disciplinaire officiel et, si la procédure le permet, qu'il peut être accompagné d'un ami. Par ailleurs, il est important de rappeler au persécuteur présumé qu'il lui est interdit d'aborder cette question avec qui que ce soit avant l'entretien, à l'exception de la personne qui l'accompagnera.

La procédure disciplinaire comporte quatre stades :

**1. L'enquête.** Au cours de l'entretien :

- **Expliquez les règles fondamentales.** Passez rapidement en revue l'objectif de l'entretien, ses modalités d'organisation et le rôle à jouer par chacun des participants.
- **Synthétisez** votre vision des faits.
- **Demandez une réaction.** Posez des questions. Cherchez à obtenir des détails. Soyez à l'écoute. Vérifiez votre compréhension de la situation et résumez ce qui a été dit.

**2. La vérification des faits.** À ce stade, il se peut que vous deviez ajourner l'entretien afin de recueillir le témoignage d'autres personnes.

**3. La prise de mesures.** Dès lors que vous disposez d'un dossier clair et précis, vérifiez où s'arrêtent vos compétences et votre autorité, décidez de la suite à donner à la situation et informez-en le persécuteur présumé.

Si vous décidez que la plainte est justifiée, essayez, dans la mesure du possible, de pousser l'individu à reconnaître les faits. Rappelez-vous toutefois qu'il ne s'agit pas d'une négociation. La décision vous appartient. Il est essentiel que la personne comprenne :

- les mesures que vous proposez de prendre
- vos motivations
- le cas échéant, qu'il existe des possibilités de recours et qu'elle soit informée des procédures qui s'y rapportent
- que son comportement sera contrôlé et de quelle façon il le sera
- dans les cas de cyberharcèlement, insistez sur le fait que l'utilisation des équipements informatiques de la compagnie à de telles fins constitue une infraction grave du code de conduite de la compagnie

Veillez à ce la relation de travail entre l'individu et la personne ayant déposé la plainte soit la plus normale possible, compte tenu des circonstances.

**4. Le suivi.**

- Consignez par écrit les démarches que vous avez entreprises.
- Transmettez ces documents à la personne ayant déposé la plainte et, le cas échéant, à toute autre personne concernée, par exemple votre antenne à terre.
- Assurez le suivi des mesures que vous avez prises.

### **Questions destinées à aider les officiers supérieurs**

1. Le système d'attribution des tâches dont vous êtes responsable est-il clairement défini ?
2. Êtes-vous capable de reconnaître, chez un individu, des signes de déprime, d'isolement ou de vulnérabilité ?
3. Avez-vous constaté une dégradation des performances d'un quelconque individu ?
4. Diriez-vous de votre type de gestion qu'il est « ferme » ?
5. Si c'est le cas, implique-t-il de rabaisser les efforts d'une personne ou de dénigrer sa personnalité ?
6. Considérez-vous que certains membres de l'équipage ont un « problème d'attitude » ?
7. Si c'est le cas, êtes-vous certain que cela ait une incidence considérable sur leur capacité à s'acquitter de leurs tâches ?
8. Connaissez-vous les neuf critères protégés ?
9. Connaissez-vous en détail la politique de votre compagnie en matière de harcèlement et d'intimidation ainsi que les lignes directrices de l'ETF et de l'ECSA sur l'élimination du harcèlement et de l'intimidation sur le lieu de travail ?
10. Cette politique est-elle connue de tous à bord et chacun peut-il la consulter ?
11. Êtes-vous disposé à consacrer du temps et à affecter un espace aux enquêtes relatives aux plaintes ?

## NOTES EXPLICATIVES 4 : UN CHANGEMENT DE CULTURE

---

Il n'y a pas si longtemps, on considérait que prendre le volant après avoir bu quelques verres était un comportement imprudent, voire stupide, mais ce n'était pas socialement inacceptable. Le conducteur espérait pouvoir conduire en étant d'ivresse « sans être inquiété » et ses amis et collègues étaient souvent du même avis. Ce n'est plus le cas. De nos jours, en effet, ce ne sont pas uniquement les sanctions prévues par la loi qui dissuadent les automobilistes de boire, mais la désapprobation de leur entourage. Des évolutions similaires ont eu lieu en ce qui concerne le tabagisme, la manière de traiter les personnes handicapées et l'attitude à l'égard des relations homosexuelles. Il en ira de même de l'intimidation et du harcèlement. Même si, souvent, elles rencontrent une forte résistance, les évolutions sont inévitables. L'élimination des brimades et du harcèlement seront une évolution positive qui permettra de jouir d'environnements de travail plus productifs et plus harmonieux.

L'intimidation et le harcèlement sont des vestiges d'une culture passée et sont contreproductifs. Au sein d'un marché hautement concurrentiel, il convient de lutter contre tout ce qui met en péril la gestion transparente et efficace d'un navire. De la même façon, toute situation amenant un employé qualifié à s'en aller pèse lourdement sur les ressources.

Le théâtre sur lequel opèrent les entreprises tend à s'internationaliser toujours plus. Les secteurs basés à terre, comme le secteur financier, le secteur pétrolier et les grands cabinets d'avocats, d'experts-comptables et de gestion engagent souvent des employés de nationalités différentes qui travaillent main dans la main. Traiter l'ensemble des employés avec respect et dignité, indépendamment de leurs spécificités, est un choix tout à fait logique, à la fois sur le plan moral et économique.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES

---

Les lignes directrices de l'ETF et de l'ECSA sur l'élimination du harcèlement et de l'intimidation sur le lieu de travail sont disponibles à l'adresse suivante:  
[www.itfglobal.org/etf/index.cfm](http://www.itfglobal.org/etf/index.cfm)

### **Sites web utiles:**

Bully OnLine - [www.bullyonline.org](http://www.bullyonline.org)

ECSA: [www.ecsa.eu](http://www.ecsa.eu)

La Fédération internationale des travailleurs des transports (ITF): [www.itfglobal.org](http://www.itfglobal.org)

Nautilus: [www.nautilusint.org](http://www.nautilusint.org)

NHS: [www.nhs.uk/Livewell/workplacehealth](http://www.nhs.uk/Livewell/workplacehealth)

### **Publications utiles:**

**Guide ACAS destiné aux employés – Intimidation et harcèlement sur le lieu de travail** - Disponible à l'adresse [www.acas.org.uk](http://www.acas.org.uk)

**Fighting Back: Overcoming Bullying in the Workplace**, David Graves

**Nasty People**, Jay Carter

**Sexual Harassment in the Workplace** (eBook), Mary L Boland



