

## DOSSIER : LE MOBBING (©Coach et Vie)

---

### Quelle définition du mobbing ?

Le mobbing, du verbe anglais « to mob » qui signifie « molester, malmener », se définit en français par le harcèlement moral au travail.

Le père de la notion de mobbing est Heinz LEYMANN, chercheur en psychologie, qui l'a qualifié de « psycho-terreur ». Il le définit comme « l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne ».

Marie-France HIRIGOYEN, médecin psychiatre et psychothérapeute familiale, y voit « toute conduite abusive (...) pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, afin de mettre en péril l'emploi de celle-ci ou de dégrader l'ambiance de travail ».

Les juristes eux donnent diverses définitions que nous pouvons résumer ainsi : « le harcèlement professionnel est un comportement fautif répété individuel ou collectif dont le caractère vexatoire, humiliant ou attentatoire à la dignité, perturbe les conditions de travail, altère la santé physique ou mentale de la personne qui en est victime et compromet son avenir professionnel ».

### Quel contexte favorise le mobbing ?

La conception du travail a changé dans la société au cours de ces dernières années. On tend vers un individualisme toujours plus important : de plus en plus, les gens comptent en fonction de ce qu'ils rapportent à l'entreprise, ce qui crée une pression, une compétition et un stress propice aux abus.

En règle générale, toute mauvaise organisation au sein d'une entreprise est un contexte favorable pour le développement du mobbing. Une définition insuffisante des fonctions de chacun et des procédures de l'entreprise amène des rivalités et des tentatives de prise de pouvoir.

Cela est souvent dû aussi au fait que les responsables hiérarchiques ne sont pas de véritables managers, qu'ils ont été nommés plus pour leurs compétences techniques que pour leur aptitude à animer une équipe. Le mobbing est souvent le résultat de plusieurs tentatives avortées pour résoudre un conflit.

Cela peut venir d'une surcharge de travail. Le mobbing augmente avec le durcissement de la concurrence et la précarisation de l'emploi.

De même, les fusions, les restructurations, l'arrivée de nouveaux collègues, d'un nouveau chef, peuvent favoriser le mobbing.

Attention, n'importe quel conflit ou agression ne se définit pas comme du mobbing . Il est normal que des frictions, tiraillements, jalousies apparaissent dans un groupe. Une remarque blessante dans un moment d'énervement n'est pas significative.

C'est la répétition des vexations, des humiliations sans aucun effort pour les nuancer qui constitue le phénomène destructeur. Cette manipulation perverse est plus insidieuse à se mettre en place qu'un abus de pouvoir vite démasqué, mais fait d'autant plus de ravages.

Il existe une liste de références établie par LEYMANN qui fixe 45 agissements constitutifs de mobbing s'ils se produisent de manière répétitive sur au moins six mois (voir annexe en fin de dossier).

Ces actes visent avant tout à :

- empêcher la victime de s'exprimer, refuser la communication directe
- l'isoler de son équipe de travail,
- la déconsidérer auprès de ses collègues ( remise en question du travail accompli, mépris)
- la discréditer (sous-entendus, mensonges, calomnies)
- la brimer (lui confier des tâches inutiles ou sans rapport avec sa qualification)
- la pousser à la faute, la provoquer

## **Portrait du harceleur**

Il n'existe pas de « précis du petit harceleur » qui aiderait à s'en défendre de manière systématique car la caractéristique du harceleur est son habilité à déployer un arsenal pervers et manipulateur qui va de la séduction à la tyrannie et ce de façon sournoise, insidieuse et acharnée.

Ici la lutte ne se fait pas à armes égales car la victime met souvent très longtemps à se rendre compte qu'il s'agit d'une guerre.

Le harceleur parvient à déstabiliser sa proie et va jusqu'à la rendre responsable de ce qui ne va pas. La victime, pétrifiée par cette situation, perd ses repères et sa confiance en soi.

Elle se trouve isolée, incapable de comprendre ce qu'on lui reproche réellement et s'enlise dans l'interprétation de non-dits, de haussements d'épaules et de phrases inachevées.

## **Que dit le législateur ?**

S'il a sans doute toujours existé, le mobbing est aujourd'hui identifié comme un phénomène qui détruit l'ambiance de travail, entraîne baisse de rendement et de qualité, absentéisme.

Il augmente ainsi les coûts pour l'entreprise et parfois pour la collectivité s'il s'ensuit une prise en charge médicale et sociale des victimes.

Les arrêts-maladie pour cause de harcèlement sont souvent de longue durée. Il débouchent fréquemment sur du chômage. Il arrive que les personnes harcelées doivent être prises en charge, entièrement ou partiellement, par l'allocation invalidité.

Le mobbing a donc un coût élevé tant dans le domaine de l'économie que dans celui de la santé. Des mesures de prévention s'imposent donc. Mais la loi n'est pas toujours très précise.

- La Loi fédérale sur le travail concernant les mesures d'hygiène et de protection de la santé (article 6 Ltr et son ordonnance OLT3),
- l'article 328 du Code des obligations traitant de la protection de la personnalité du (de la) travailleur(se). L'ordonnance OLT3 qui précise notamment dans son article 2 que : «l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs...»,
- Les dispositions de la loi fédérale du 24 mai 1995 sur l'égalité entre femme et homme (Leg, RS 151) en cas de discrimination liée au sexe, qui a la teneur suivante : « Par comportement discriminatoire, on entend tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle. »

La loi impose des obligations de droit public à l'employeur. Si celui-ci enfreint ces prescriptions, que ce soit intentionnellement ou par négligence, il est punissable en vertu de l'art. 59 Ltr (amende ou emprisonnement).

Les relations entre l'employeur et le salarié reposent sur le principe de la liberté de licenciement appartenant à l'employeur. En cas de licenciement abusif, le travailleur peut exiger une indemnité et parfois des dommages-intérêts.

Dans le cadre d'une administration publique, seuls sont applicables le règlement du personnel ainsi que les dispositions du droit administratif.

Le Conseil d'Etat du Canton de Vaud par exemple, a mis en place des mesures pour prévenir et combattre toute forme de difficultés relationnelles et en particulier le harcèlement et assurer la protection de la personnalité de tous les collaborateurs de l'Administration cantonale vaudoise dans le cadre de leur activité professionnelle.

Pour cela, il a instauré un groupe d'intervention composé de six membres dont la mission est d'informer et de prévenir, puis de traiter les demandes, de manière informelle d'abord, par médiation puis éventuellement par investigation ensuite.

## **Alors, que faire ?**

Dans la première phase de mobbing, la victime s'efforce d'éviter le conflit, elle se résigne à s'adapter ?. cependant, cette lutte sournoise la vide de son énergie et l'empêche souvent de réfléchir clairement. Cette période de confusion et de stress provoque maux de tête, de dos, d'estomac, insomnies, angoisses et débouche souvent sur une prise voire un abus de tranquillisants ou d'autres substances comme tabac et alcool.

Il est important d'agir le plus rapidement possible, dès que l'on pense être victime de mobbing. Comme nous l'avons dit, on met parfois longtemps à s'apercevoir qu'il y a conflit, tant il est larvé. Dès qu'on prend conscience du mobbing, il n'y a donc pas une minute à perdre et un appui extérieur est souvent nécessaire.

## **Il va falloir tout d'abord analyser la situation**

La mise en œuvre d'un processus d'usure psychologique trouve son origine soit dans une cause objective, soit dans la perversité de celui qui le met en œuvre et le poursuit.

S'il existe une cause objective de l'insatisfaction de l'auteur du harcèlement, la situation peut s'améliorer après une discussion constructive ou une médiation si elles sont suivies de la mise en place de nouvelles procédures. En effet, il se peut que le harcèlement ne soit qu'une réponse inappropriée à des erreurs effectivement commises ou perçues comme telles.

En revanche, lorsque la victime n'a rien à se reprocher, le parcours risque d'être long et difficile.

La relation de travail est-elle encore possible, faut-il envisager la rupture ?

Du statut du harceleur dans l'entreprise et de la taille de celle-ci dépendent beaucoup de choses : intervention d'un supérieur, d'un DRH, possibilité de mutation. Encore que la mutation de la personne harcelée ait souvent tendance à renforcer son sentiment d'injustice et puisse ne pas suffire à sa guérison dans la mesure où la faute est ainsi gommée plus que réparée.

Si la rupture du contrat de travail est souvent la seule issue, il importe cependant avant d'en arriver là d'étudier toutes les solutions possibles et dans l'intervalle de se protéger efficacement :

- ne pas subir : interpellé courtoisement mais fermement l'auteur du harcèlement

- prendre certaines précautions, ne pas laisser de dossiers importants sans surveillance, ne pas hésiter à fermer son bureau à clé
- réunir le plus grand nombre de preuves possible, garder les doubles de courriers importants
- tout noter, tenir un journal de bord : concrètement, il est recommandé de réunir le plus de preuves possible, de noter les faits, avec tous les éléments, de façon extrêmement minutieuse.
- attirer l'attention des collègues, parler à ses proches
- souscrire une assurance protection juridique avant que le processus ne soit trop avancé, si on envisage de devoir ultérieurement se défendre en justice
- Veiller dans la mesure du possible à accroître sa résistance psychologique et psychique, s'aérer, prendre des loisirs, faire de l'exercice, voir des amis et surtout ne pas s'isoler.

Il faut envisager de :

- s'adresser au chef du personnel si l'on a confiance en lui
- consulter un médecin du travail
- s'adresser à son médecin traitant et en cas de besoin à un spécialiste de la souffrance psychologique. Il est évident que, lorsque les situations dégénèrent trop et deviennent trop difficiles à supporter, un soutien psychologique est nécessaire. Parfois même, il faudra un traitement pour des troubles spécifiques (symptômes de stress post traumatique par exemple) lorsque le mobbing est allé très loin.
- s'arrêter de travailler
- prendre un avocat
- s'adresser à une structure de lutte contre le mobbing et aux inspections cantonales du travail (quelques adresses utiles en cliquant [ici](#)).
- numéro de téléphone de l'Inspection du travail dans le canton de Vaud : 021 316 61 23.

Seulement voilà, quand on est en proie au harcèlement moral, il y a doute et passer à l'action est très difficile. Le harceleur sait tellement bien faire croire à sa victime qu'elle est coupable qu'il est très difficile à celle-ci de récupérer son pouvoir, sa puissance personnelle et de trouver le courage nécessaire pour agir et faire valoir ses droits.



## Notre avis

Vous avez le sentiment ou la certitude d'être mobbé : Lausanne Famille, soucieuse d'apporter un soutien actif à ses internautes à l'occasion de ce dossier, a cherché des moyens supplémentaires à vous proposer en sus des conseils énumérés ci-dessus.

Pour cela, elle s'est rapprochée de Danièle LAOT RAPP cabinet Coach & Vie à Lausanne, dont la compétence de coach certifié s'enrichit d'une excellente connaissance du monde du travail, pour avoir exercé de nombreuses années en indépendante et comme manager dans deux importantes sociétés.

Se faire accompagner ainsi va vous permettre de :

- vous sentir soutenu
- prendre du recul
- retrouver confiance en vous
- identifier vos besoins, vos objectifs et vos priorités
- préserver vos autres domaines de vie (famille, couple, amis...)
- faire le choix de la meilleure riposte possible en fonction de l'objectif que vous vous serez fixé
- trouver et choisir les bons alliés
- mesurer les conséquences de vos choix
- anticiper sur l'avenir

Pour cela des forfaits de 3, 6 ou 10 entretiens individuels d'une heure en face à face ou par téléphone vous sont proposés.

Contact : [daniele@coach-et-vie.ch](mailto:daniele@coach-et-vie.ch)

## ANNEXE

### Les critères de mobbing selon HEYMANN

1. Le chef refuse à la personne harcelée la possibilité de s'exprimer
2. Elle est constamment interrompue
3. Les collègues l'empêchent de s'exprimer
4. Les collègues hurlent, invectivent la personne harcelée
5. Critique constante du travail effectué
6. Critique constante de la vie privée
7. Terreur par téléphone
8. Menaces verbales
9. Menaces écrites
10. Refus de communiquer signifié par des regards et des gestes dépréciatifs
11. Refus de communiquer signifié par des allusions mais sans indiquer de raison précise
12. On n'adresse plus la parole à la personne harcelée
13. On fait en sorte que la personne harcelée ne puisse plus entrer en dialogue
14. La personne harcelée se fait assigner un lieu de travail éloigné de celui de ses collègues
15. Les collègues de travail ont l'interdiction d'adresser la parole à la personne harcelée
16. La personne harcelée est traitée comme si elle n'existait pas
17. On dit du mal de la personne harcelée dans son dos
18. On répand des rumeurs
19. On ridiculise la personne harcelée
20. On prétend qu'elle est un, une malade mentale
21. On essaie de contraindre quelqu'un à aller consulter un psychiatre

22. On se moque d'une infirmité
23. On imite la démarche, la voix ou les gestes de quelqu'un pour le ridiculiser
24. On s'attaque aux convictions politiques ou religieuses de quelqu'un
25. On se moque de la vie privée de quelqu'un
26. On se moque de la nationalité de quelqu'un
27. On contraint quelqu'un à exécuter un travail qui porte atteinte à sa dignité
28. On note le travail de la personne harcelée de manière inéquitable et en des termes malveillants
29. On met en doute le bien-fondé des décisions prises par la personne harcelée
30. On invective quelqu'un ou on lui adresse des propos déshonorants
31. Tentatives d'approche sexuelle ou offres verbales de relations sexuelles
32. La personne harcelée ne se voit plus assigner de travail
33. On lui ôte toute occupation au travail, de telle manière qu'elle ne puisse même plus donner des tâches elle-même
34. On lui donne à faire des travaux qui n'ont pas de sens
35. On lui fait faire des travaux qui ignorent ses capacités réelles
36. On lui donne constamment de nouvelles tâches à exécuter
37. On lui fait faire des travaux qui la blessent dans son amour-propre
38. On lui fait faire des travaux exigeant des qualifications supérieures aux siennes afin de la discréditer
39. On l'oblige à faire des travaux qui nuisent à sa santé
40. Menace de violences physiques
41. Actes de violence légère à titre d'avertissement
42. Sévices corporels



- 43. On engendre des frais à payer par la personne harcelée pour lui nuire
- 44. On cause des dégâts physiques au domicile ou sur le lieu de travail de la personne harcelée
- 45. Agressions sexuelles