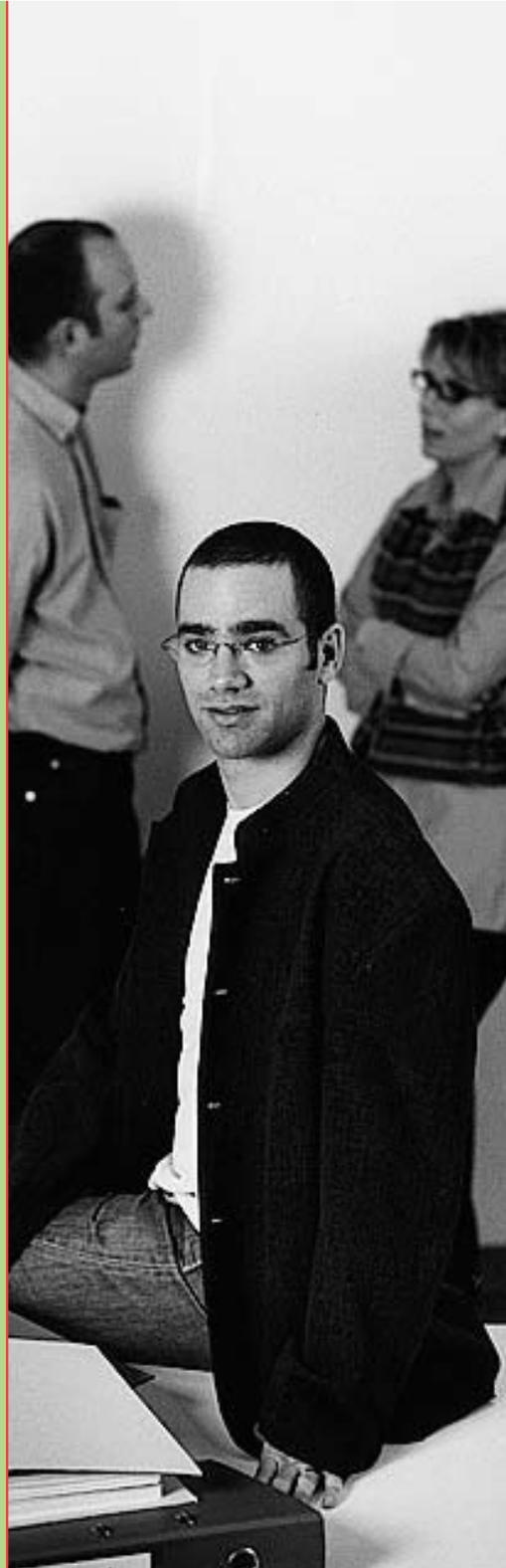


Mobbing

Description et
aspects légaux



I. Introduction	4
II. Le mobbing ou harcèlement psychologique	6
La gestion des conflits	7
Une forme spécifique de conflit	9
Différents types d'agissements propres au mobbing	11
Éléments clés du mobbing	12
Les facteurs de risques	13
Les conséquences	14
III. Prévention	16
IV. Mesures contre le mobbing	20
Comment réagir en tant que victime?	20
Le rôle de l'entreprise	23
Le rôle des inspections du travail	25
Analyse du conflit	28
Médiation et accompagnement du processus	28
Sanctions	29
V. Conclusion	30
Littérature	31
Annexe I : Dispositions légales	32
Annexe II : Exemple de méthodologie d'inspection à suivre (VD)	34

Nombreuses sont les personnes qui ne connaissent pas les enjeux du harcèlement psychologique (ou mobbing). Le but de la présente brochure est d'apporter les notions de base du phénomène afin que le mobbing soit mieux compris et, par conséquent, traité de manière plus adéquate.

La présente brochure se propose de donner une définition générale du mobbing et une brève description de ses effets. Ses objectifs tendent à :

- décrire le mobbing en tant que forme spécifique de conflit,
- montrer comment le prévenir,
- proposer des stratégies visant à résoudre cette forme spécifique de conflit.

Cet opuscule s'adresse à toute personne s'intéressant aux questions liées aux relations de travail, car la connaissance du phénomène du mobbing contribue à sa prévention. Plus précisément, il a pour but de sensibiliser les organes d'exécution de la loi sur le travail, les employeurs, les syndicats, les travailleurs ainsi que toute personne liée au monde du travail afin de les aider à distinguer le mobbing des autres formes de conflit.

Nous tenons à préciser cependant que dans la pratique, cette distinction n'est pas toujours aisée. Cette brochure n'a pas la prétention de donner une définition toute faite du mobbing, car cette notion est trop «fluctuante» et une définition trop stricte

aurait l'effet négatif de ne pas appréhender tous les comportements qui doivent être proscrits.

En 2002 le seco a publié une étude analysant le mobbing en Suisse «Mobbing et autres tensions sociales sur le lieu de travail». Cette enquête a révélé que la Suisse connaît un nombre relativement élevé de cas de mobbing et de tensions psychosociales sur le lieu de travail. Par tensions psychosociales, il faut entendre les agissements hostiles d'une durée et d'une fréquence limitées et qui, de ce fait, ne répondent pas aux critères de la définition classique du mobbing donnée par Leymann¹.

Sur l'ensemble de l'échantillon interrogé (3220 individus exerçant une activité professionnelle), 7.6 % des personnes remplissaient les critères habituels du mobbing, bien que deux tiers d'entre elles ne se considéraient pas comme étant victimes de harcèlement psychologique. À l'opposé, 4.4 % des personnes interrogées ont affirmé être victimes de mobbing, alors que près de la moitié d'entre elles n'en remplissaient pas les critères.

¹ Voir définition plus loin.

D'une part, ces résultats font réfléchir sur la stricte définition du mobbing proposée par Leymann; en effet, les critères de fréquence et de durée minimales figurant dans sa définition ne tiennent pas compte du degré d'intensité des différents actes ni de la perception de la victime par rapport à ces actes. D'autre part, cela peut aussi signifier que le fait d'avoir médiatisé, parfois à outrance, le phénomène du mobbing, implique que les gens utilisent ce terme de manière inappropriée.

Les tensions psychosociales au travail, répétées sur une longue durée, peuvent entraîner des problèmes de santé, des mutations de personnel et un absentéisme élevé, sans parler des conséquences désagréables et coûteuses tant pour les employeurs que pour les employés. Il est donc de l'intérêt de tous d'y mettre fin.

Au cours des dernières années, le terme de mobbing s'est répandu de plus en plus. Ce terme est souvent utilisé arbitrairement pour décrire toute sorte de conflit; il convient dès lors qu'il soit mieux compris pour être employé judicieusement. A ce propos, M. F. Hirigoyen s'est exprimé de façon très explicite. «Tout mobbing constitue un conflit, mais tout conflit ne constitue pas du mobbing».

Les situations suivantes, par exemple, ne doivent pas être qualifiées de mobbing: une profonde divergence d'opinions, un bref conflit, une explosion de colère, une dispute occasionnelle mêlée de propos acerbes ou un différend que l'on peut rapidement régler ou trancher objectivement. Cependant, même les conflits d'apparence banale ne sont pas à négliger; bien les gérer est nécessaire pour que les querelles ne dégénèrent pas.



La gestion des conflits

Le conflit fait partie du quotidien. C'est souvent un moteur de développement relationnel, une sorte de stimulant social, une mesure qui permet de rendre les intérêts plus clairs. Il y a conflit lorsque trois conditions sont remplies:

- au moins une des parties constate une menace de ses intérêts, de ses valeurs ou de ses besoins;
- il y a interdépendance des parties;
- au moins une des parties constate une attitude intentionnelle ou négligente de l'autre partie.

Tout conflit possède une histoire. Les parties en cause ont chacune leur propre point de vue ou leur propre schéma interprétatif. Prendre la perspective de l'autre en vue de mieux le comprendre et faire preuve d'un minimum d'empathie aiderait à la résolution du conflit.

Les cadres portent souvent une part de responsabilité dans le développement des conflits. Soit ils ne savent pas comment les aborder, soit ils feignent de les ignorer. Une formation spécifique dans la gestion des conflits devrait être suivie par tout le personnel ayant une fonction de conduite. Fréquemment, les supérieurs ne croient pas opportun d'intervenir dans un conflit entre collaborateurs car ils considèrent les employés «suffisamment adultes pour résoudre eux-mêmes leurs problèmes». Cependant, la gestion des conflits

constitue l'une des tâches essentielles dévolues aux cadres – et cela devrait être intégré dans leur cahier des charges –. En effet, une intervention de leur part, même si la discussion semble affecter la sphère privée, peut contribuer efficacement à désamorcer un conflit risquant de dégénérer. Car même si une discussion paraît porter sur des questions non strictement liées au travail, elle doit être comprise dans son contexte, en l'occurrence le cadre professionnel; dans ce sens, elle s'inscrit dans les relations de travail.

L'étude menée par le seco a montré que les tensions de moindre importance peuvent avoir, elles aussi, des répercussions sur la santé. Les résultats de l'enquête révèlent l'existence d'un rapport étroit entre le degré de stress ressenti et ses conséquences sur l'état de santé des personnes concernées. Bien que les agissements hostiles peu fréquents et d'une durée limitée aient logiquement des conséquences sur la santé moins marquées, ils touchent néanmoins un nombre élevé de personnes et ont de graves répercussions sur les entreprises.



Une forme spécifique de conflit

Le mobbing correspond à une forme particulière de conflit qui se distingue par son caractère peu moral et par le manque de respect envers les valeurs de l'autre partie. A la différence des autres types de conflits, le mobbing n'est pas générateur d'améliorations des relations interpersonnelles, mais vise au contraire l'exclusion de l'autre.

L'utilisation du terme mobbing dans un sens de harcèlement psychologique est le fait de Heinz Leymann, un psychologue suédois qui a emprunté ce mot à l'éthologie. Le substantif «mobbing» dérive du verbe anglais «to mob», qui se traduit par houspiller, assaillir, attaquer. Le mobbing, c'est le harcèlement systématique d'une personne dans l'exercice de son travail.

Selon Leymann, le concept de «mobbing» définit l'enchaînement, sur une longue période, de propos et/ou d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne transformée en cible.

Le mobbing concerne dans la plupart des cas une seule personne jouant tôt ou tard le rôle de bouc émissaire. Fréquemment, on constate une différence de pouvoir entre la victime et l'auteur du mobbing.

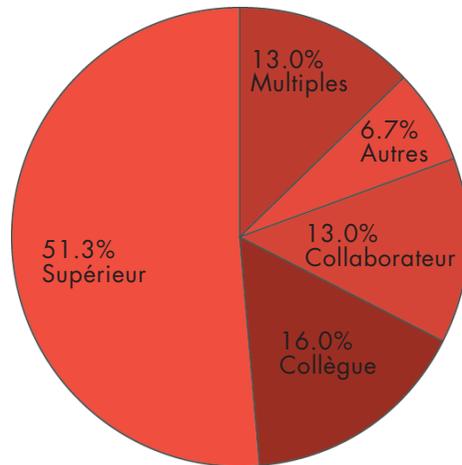
En revanche, tant parmi les auteurs que parmi les victimes de harcèlement², on n'observe aucune prédominance au niveau du sexe.

² Le terme de harcèlement mentionné dans ce texte se réfère uniquement au harcèlement psychologique et non pas au harcèlement sexuel.

Dans l'étude du seco, les victimes de mobbing citent majoritairement leur supérieur hiérarchique comme responsable de leurs maux. Les collègues et subordonnés apparaissent plus rarement.

Position des «auteurs principaux»

d'actes de mobbing au sein de l'entreprise dans le cas des personnes mobbées répondant à la définition de Leymann (N= 245, multiples signifie plusieurs auteurs)



Différents types d'agissements propres au mobbing

Heinz Leymann a mis en évidence une liste de 45 agissements constitutifs de mobbing, qu'il a réparti en 5 groupes selon les effets qu'ils peuvent avoir sur la victime. Ainsi l'agression peut-elle avoir des conséquences sur : la possibilité pour la victime de s'exprimer, ses relations sociales, la considération dont elle bénéficie auprès de ses collègues, sa qualité de vie professionnelle et privée, et sa santé.

Nous avons préféré classer ses agissements par la typologie de leurs actes:

- Les actes de persécution par le biais de mesures organisationnelles
Effectuer des contrôles incessants du travail de la victime, lui imposer des chicaneries administratives, la charger de tâches inférieures à ses compétences ou, au contraire, très supérieures pour la discréditer, lui confier des tâches inutiles, ne pas lui donner de travail, lui attribuer des tâches absurdes ou vides de sens, saboter ses tâches.
- Les actes d'isolement social
Compromettre les possibilités de communiquer de la victime, la priver de la possibilité de s'exprimer, lui supprimer l'accès au téléphone, l'isoler dans un bureau à part, ne plus lui transmettre d'informations, ni même lui adresser la parole.

- Les actes dirigés contre l'intégrité physique de la victime
La rudoyer, l'empêcher physiquement d'accéder à des documents, lui imposer des travaux dangereux, la menacer ou user de violences physiques.
- Les actes qui visent l'intégrité psychique et la personnalité de la victime
Se moquer de l'entourage de la victime et mettre en cause sa santé mentale. Critiquer sa provenance sociale, son appartenance religieuse, se moquer d'un de ses handicaps, faire des remarques sur son apparence physique. Insulter la victime, la réprimander grossièrement, proférer des menaces à son égard. Propager des rumeurs, des opinions et des histoires insultantes à l'encontre de la victime, la calomnier, la critiquer en son absence.

Le mobbing est une forme de violence, d'atteinte à la dignité humaine et une infraction à la loi, raisons pour lesquelles il ne doit pas être toléré. Les bases légales en la matière sont à puiser dans le Code des obligations (CO), le Code civil suisse (CCS), le Code pénal suisse (CPS), la loi sur le travail (LTr), ainsi que dans la loi sur l'égalité (LEg) – uniquement dans les cas où survient une discrimination en raison du sexe - (voir annexe I - dispositions légales).

Cependant, il convient de rendre attentif aux difficultés que peut provoquer le choix de la voie judiciaire pour résoudre un problème de harcèlement psychologique.

L'investissement personnel est souvent important, il se développe à long terme (car les procédures peuvent durer) et apporter la preuve des agissements de l'auteur de mobbing n'est pas chose aisée.

La loi sur le travail (LTr) contient des dispositions ayant pour but la protection des travailleurs. Elle encourage les mesures de prévention en matière de santé physique et psychique. La LTr tend à prévenir tout harcèlement en imposant à l'employeur de veiller à l'intégrité personnelle des travailleurs et à leur éviter tout surmenage.

Éléments clés du mobbing

Selon la définition classique de Leymann, on considère que des comportements sont qualifiés de mobbing lorsque les quatre caractéristiques suivantes sont réunies:

- Attaques personnelles

La personne est agressée directement par un ou plusieurs collègues, par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques ou par un ou plusieurs subordonnés.

- Attaques fréquentes et durables

Les agissements hostiles à l'égard de la victime se produisent au moins une fois par semaine pendant une durée d'au moins 6 mois.

- Les attaques entraînent des maladies, en particulier le stress.

La victime souffre d'une tension importante accompagnée de troubles psychosomatiques³.

³ Troubles organiques ou fonctionnels occasionnés par des facteurs psychiques.



• Les attaques mettent la personne dans une situation désespérée et de contrainte. La situation lui paraît sans issue. Quoi qu'elle fasse, ses collègues et ses supérieurs lui donnent tort.

Les facteurs de risques

Le mobbing ne peut être attribué de façon nette à des causes bien définies.

Néanmoins, certaines conditions – dans l'organisation du travail et dans le style de gestion - facilitent, voire favorisent, ce phénomène:

- le sentiment de la victime de ne pas avoir d'alternative à son poste et la crainte de le perdre;
- un mauvais climat social dans l'entreprise, une communication déficiente et un manque de soutien social et de solidarité;
- une équipe dans laquelle règnent la frustration, la jalousie et la volonté de trouver un bouc émissaire;
- Un travail stressant, comportant des rythmes soutenus et une organisation du travail floue, dont les rôles et les tâches ne sont pas bien définis (dans ces conditions, il est difficile de trouver du temps pour communiquer et pour essayer de résoudre les conflits);
- une équipe constamment sous pression (surcharge de travail) ou placée en situation de concurrence, ou au contraire un manque de travail;

- une direction du personnel peu claire, qui informe mal et qui ne veille pas à établir des cahiers de charges précis;
- une situation dans laquelle le supérieur adopte le mobbing comme outil de gestion pour se débarrasser de certains collaborateurs (dans ce cas, le mobbing peut viser plusieurs personnes simultanément);
- une constellation subordonné-supérieur défavorable (par exemple quand le supérieur hiérarchique croit qu'il devrait posséder lui-même toutes les compétences et se voit menacé par les connaissances spécifiques du subordonné);
- des compétences sociales diminuées des acteurs (notamment tendance à ne pas identifier les conflits);
- des personnes perfectionnistes, trop consciencieuses et manquant de flexibilité.

Les conséquences

Les situations conflictuelles durables telles que le mobbing peuvent entraîner de graves conséquences tant sur le plan de la santé que sur celui des relations sociales et du travail. Les victimes du mobbing peuvent souffrir de nombreux troubles de santé à la fois physiques et psychiques: affections psychosomatiques (maux de tête, douleurs dorsales, troubles gastro-intestinaux, etc.), troubles du sommeil, dépression, syndrome de stress post-traumatique, difficultés de concentration, fatigue chronique, perte de confiance en soi, agressivité et désespoir. Le mobbing a



également des répercussions sur la vie sociale. Les personnes touchées s'isolent et leur environnement privé (famille, partenaire, amis) se détériore.

Sur le plan professionnel, les conséquences du mobbing se traduisent par un manque de motivation et une baisse des prestations, ce qui suscite des reproches ultérieurs. Un cercle vicieux s'installe. Corollaire: absences en progression, «démision intérieure», incapacité de travailler et, finalement, abandon de l'activité professionnelle. Sur le lieu de travail, l'ambiance se dégrade. Une fluctuation importante du personnel entraîne la perte du savoir-faire. Il convient ici de considérer également les frais occasionnés au niveau de la gestion d'entreprise (versement du salaire pendant les absences pour cause de maladie, augmentation des primes d'assurances, augmentation des coûts de formation des nouveaux venus etc.) et les conséquences économiques pour la société toute entière, liées aux frais médicaux et aux charges incombant aux assurances sociales.

Les mesures de sensibilisation occupent la toute première place dans tout concept de prévention! Prendre conscience de l'existence du mobbing et de ses formes de manifestation est capital pour que ce phénomène ne soit plus un sujet tabou. Au sein d'une entreprise, la direction doit prendre clairement position par rapport au harcèlement psychologique et déclarer sans ambiguïté qu'elle ne tolère aucun comportement de ce type. De surcroît, tous les collaborateurs doivent être renseignés suffisamment tôt sur les possibilités de soutien et de conseil et savoir à qui s'adresser en cas de besoin. Mieux vaut prévenir que guérir... Pour détecter préalablement les situations à risque et intervenir à bon escient, il convient avant tout de s'intéresser à ce phénomène et de le prendre au sérieux.

Le deuxième pas consiste à porter une attention particulière à l'organisation du travail dans l'entreprise. Par exemple, il est indispensable d'observer les modifications de l'ambiance de travail, en particulier lors de changements structurels (problèmes financiers, phase de réduction de personnel, etc.). Des périodes caractérisées par une certaine surcharge de travail, une redistribution des responsabilités ou une transformation organisationnelle de l'activité requièrent également une attention particulière. Cette tâche consiste à discerner les changements qui peuvent se produire dans les différentes équipes. Il peut arriver, par exemple, que certaines personnes viennent à s'isoler, ou que le



groupe se scinde; parfois, une certaine agressivité est perceptible, on peut remarquer que des critiques infondées voient le jour, que les prestations diminuent, que les absences et les départs augmentent, etc. Il est conseillé d'instaurer le dialogue afin d'enrayer le phénomène.

Il est en outre important d'éviter des modèles de gestion qui incitent à une compétition excessive, à la discrimination (d'ailleurs prohibée par la loi) ou au favoritisme.

Une attention particulière doit aussi être portée aux pratiques de sélection, surtout quand il s'agit des cadres. En effet, lors de la procédure d'engagement, on peut déceler quelles sont les compétences sociales de la personne interviewée et quels sont ses talents en matière de gestion des conflits.

Enfin, le troisième point est aussi le plus délicat. Il consiste à examiner son propre comportement en tant que cadre. Un comportement découlant de décisions qui dénotent un manque de conviction ou une insécurité, des inégalités de traitement, des émotions non contrôlées, etc., contribuent aussi au développement du mobbing. Le fait que chaque personne soit prête à examiner et remettre en question ses propres comportements constitue déjà un pas dans la bonne direction.

En outre, un aménagement des conditions de travail approprié contribue à la réduction du risque de développement du mobbing. Différents aspects doivent être pris en compte:

• Culture d'entreprise

Une culture de communication transparente facilite la gestion des conflits. Les problèmes interpersonnels sont à prendre en considération. Dès le départ, les nouveaux collaborateurs devraient bénéficier d'une formation systématique, garante d'une intégration optimale. Quant aux cadres, ils devraient tous être formés dans la gestion des conflits. Ces différents principes s'appliquent aussi bien à l'organisation générale qu'à celle des plus petites unités.

• Structure de l'unité d'organisation

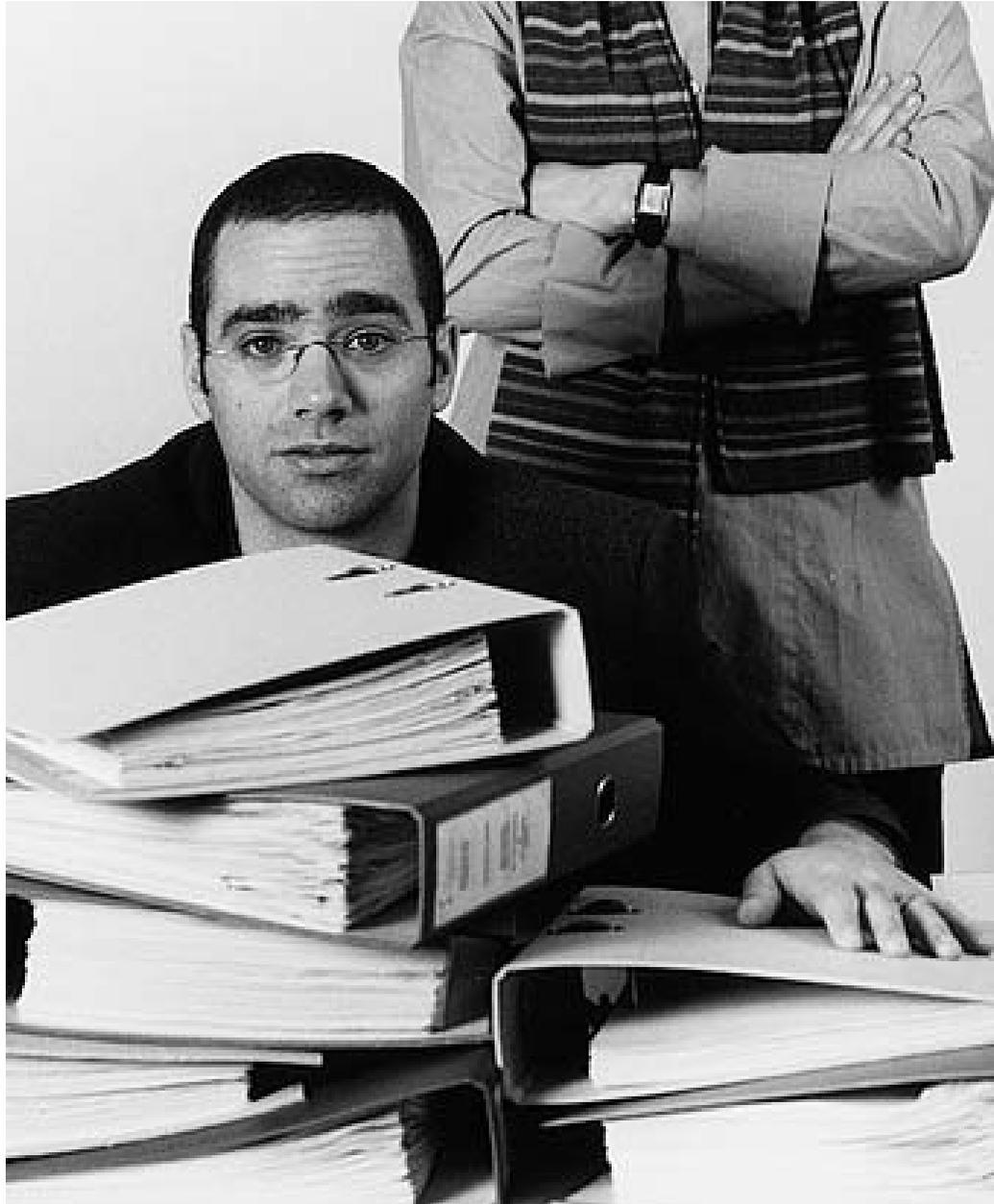
Il faut veiller à ce que les structures soient organisées de la manière la plus transparente possible. Les compétences doivent être définies avec beaucoup de clarté (cahier des charges). Des actions appropriées (réunions périodiques, entretiens, etc.) assureront le fonctionnement de la communication interne.

• Ambiance de travail

La création et le maintien d'un bon climat de travail permettent à chaque collaborateur ainsi qu'aux équipes de travail de se sentir motivés et épaulés. Cette ambiance de bonne qualité contribue également à l'atteinte des objectifs fixés, que ceux-ci soient individuels ou communs. Les cadres – et ce à tous les échelons – ont à se préoccuper des questions qui peuvent se poser; ils doivent analyser et résoudre les problèmes en commun.

• Conditions de travail

Dans des périodes de stress dues à des facteurs exceptionnels (par exemple mo-



difications structurelles, limitation des ressources, etc.), les conditions de travail doivent être aménagées de manière à préserver la santé physique et psychique du personnel. Les compétences de chacun prévaudront dans l'attribution des tâches; il convient d'éviter tant le surmenage que la démotivation. Les mandats doivent être formulés aussi clairement que possible. Aussi bien les équipes dans leur ensemble que les collaborateurs pris individuellement doivent être encouragés à faire preuve de leurs capacités. Pour ce faire, ils devraient être invités à participer aux processus décisionnels, à assumer leurs responsabilités et doivent disposer d'une marge de manœuvre suffisante pour développer leurs propres solutions et mettre en valeur leur créativité.

La mise en place de ces mesures préventives implique un rôle actif des cadres. Leur part de responsabilité est très importante en ce qui concerne l'organisation du travail. Il est en outre essentiel qu'ils indiquent clairement la volonté de la direction de ne pas tolérer le mobbing au sein de l'entreprise.

Pour formaliser la politique de protection des travailleurs, il est vivement conseillé d'élaborer un règlement d'entreprise⁴ indiquant les interventions adaptées à la résolution des conflits, la marche à suivre en cas de problèmes ainsi que les sanctions prévues en cas de mobbing avéré.

⁴ Pour les entreprises industrielles les articles 37, alinéa 1 et 38, alinéa I, de la loi sur le travail sont applicables.

Comment réagir en tant que victime?

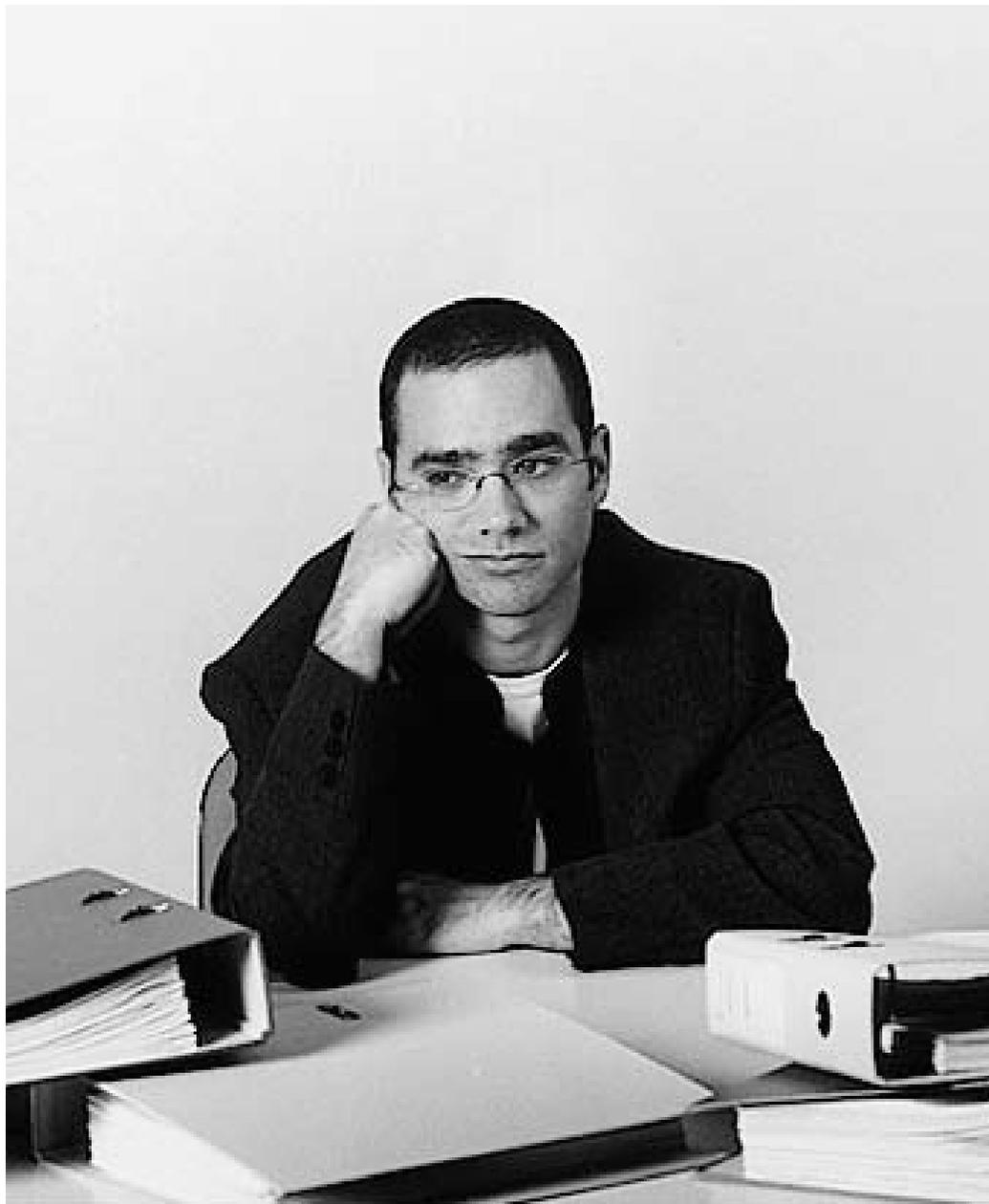
• Face à l'auteur

La victime devrait discuter le plus tôt possible avec la personne qui la harcèle de son comportement et lui faire comprendre clairement lors d'un dialogue constructif qu'elle n'accepte pas ses agissements. Elle devrait établir une note datée sur la forme et le contenu de la discussion. Si les circonstances ne permettent pas d'avoir une discussion, ou si celle-ci ne débouche pas sur une amélioration, le contact direct avec le harceleur devrait si possible être évité. Dans ce cas, il est recommandé de demander un entretien en présence d'une personne de confiance.

• Face à l'entreprise

Il est conseillé de s'adresser tout d'abord à son supérieur direct; si celui-ci se trouve être l'auteur du mobbing, la victime doit faire appel au service du personnel ou à la direction, les informer du mobbing et leur demander de prendre des mesures adéquates. Si un mobbing a lieu dans une petite entreprise qui ne dispose pas de service du personnel, et lorsqu'une discussion avec son supérieur n'est pas envisageable, il serait prudent de la part de la victime de consulter un médecin et de demander de l'aide à l'externe (auprès de son syndicat ou directement auprès de l'inspection du travail).

Pour les entretiens destinés à la présentation des faits, il est indispensable de re-



cueillir des éléments de preuve du harcèlement, en notant dans le détail et si possible chronologiquement (faits, noms des personnes impliquées, témoins et dates) les agissements hostiles.

• Face à l'autorité compétente

Si l'employeur ne prend pas de démarches concrètes pour mettre fin à la situation de mobbing, l'inspection cantonale du travail peut être contactée. Celle-ci informe en premier lieu lors d'un dialogue ouvert la personne sur les points suivants:

- définition du mobbing et questions relatives au droit du travail, en particulier devoir de l'employeur en matière de protection de la personnalité du travailleur
- risques et fardeau que peut représenter pour la personne concernée la procédure d'exécution de la loi

Après une période de réflexion et selon la décision de la victime, l'autorité d'exécution de la loi rappelle ses devoirs à l'entreprise et impose des mesures adéquates.

• Face aux tribunaux

La victime peut saisir le Tribunal des Prud'hommes en invoquant une violation de l'article 328 CO (protection de la personnalité du travailleur) (cf. annexe I). L'action de la victime sera dirigée non pas contre l'auteur du mobbing, mais contre l'employeur, en tant que personne responsable des actes de ses subordonnés.

Dans le cadre de cette action, la victime pourra demander:

- que le juge ordonne à l'employeur de faire en sorte qu'une atteinte imminente ne survienne pas (action en prévention de l'atteinte),
- que l'employeur prenne des mesures pour qu'une atteinte en cours cesse (action en cessation),
- que l'employeur verse des dommages-intérêts si la victime a subi un dommage, qui est une perte patrimoniale, par exemple arrêt de travail non couvert par une assurance ou l'employeur, frais médicaux (action en dommages-intérêts),
- que l'employeur verse une indemnité pour tort moral, dans les cas de graves atteintes (action en réparation du tort moral).

Des syndicats et des associations peuvent saisir un tribunal en lieu et place de la victime, pour autant que certaines conditions soient remplies (notamment existence d'un intérêt collectif). Ce droit est toutefois limité à l'action en constatation, c'est-à-dire que le juge ne pourra que constater l'existence d'une atteinte en cours ou passée, mais ne pourra ni contraindre l'employeur à prendre des mesures afin qu'elle cesse, ni le condamner à verser à la victime des dommages-intérêts ou une indemnité pour tort moral.

Enfin, il est également possible de saisir la justice pénale par le dépôt d'une plainte, si les actes de mobbing constituent des infractions condamnées par le Code pénal



suisse, par exemple en cas de menace, de contrainte, d'injure, de diffamation/calomnie ou, s'il y a agression physique, en cas de lésions corporelles simples ou graves ou de voies de faits.

Le rôle de l'entreprise

Aucun environnement professionnel ne peut exclure l'apparition du mobbing. Les cadres qui le soupçonnent dans leur entreprise doivent intervenir immédiatement. La victime de mobbing doit être prise au sérieux et soutenue par la hiérarchie. Une personne de confiance interne ou externe à l'entreprise doit être mise à sa disposition afin de l'écouter. Dans tous les cas, la personne à laquelle il est fait appel doit disposer d'une formation en la matière.

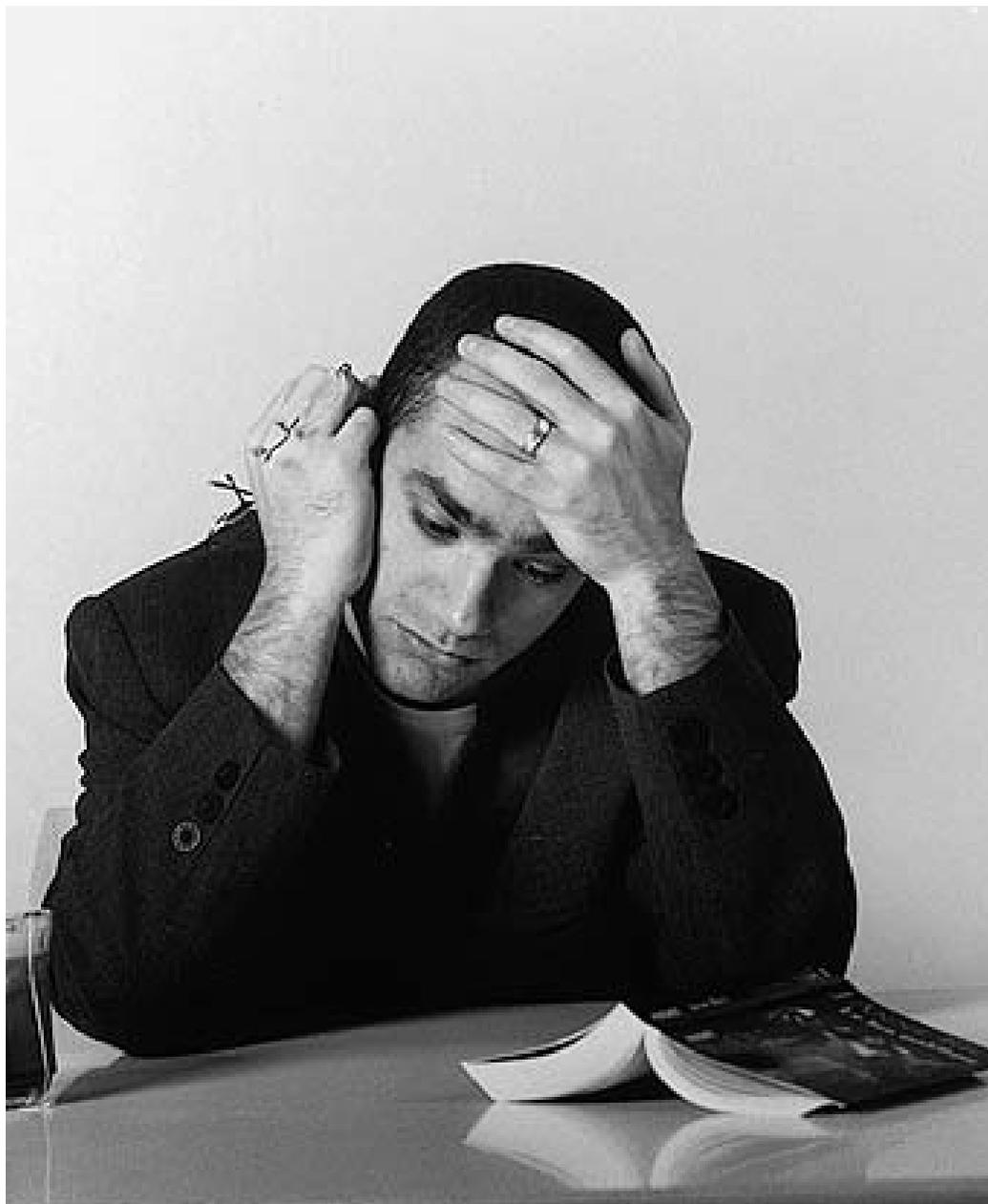
Des spécialistes en médiation, psychologie des relations de travail et négociation rempliront au mieux la fonction de conseillers externes; ils peuvent assister les parties concernées et assumer ainsi le rôle d'intermédiaire. Ce soutien externe peut apporter aux cadres un appui appréciable, mais il ne les délie pas de leurs responsabilités, c'est-à-dire de suivre le processus et de prendre les dispositions nécessaires.

Le choix entre une personne de confiance interne ou externe dépendra des besoins, des circonstances et des ressources de l'entreprise. Les deux cas comportent des avantages et des inconvénients. Si la personne de confiance est interne à l'entre-

prise, elle aura sans doute une meilleure connaissance du fonctionnement interne ainsi que de la culture et de la politique d'entreprise. Paradoxalement, ce choix peut s'avérer un peu risqué car une personne interne sera difficilement perçue comme complètement «neutre et objective»; la victime du harcèlement pourrait ne pas se sentir à l'aise pour discuter librement. Par ailleurs, une personne externe sera sans doute perçue comme plus objective, mais elle n'aura probablement pas une vision globale de ce qui se passe dans l'entreprise. Dans la mesure du possible, les personnes concernées devraient être consultées sur le choix de la personne appelée pour les aider à résoudre leur conflit.

Si l'entreprise ne dispose pas des moyens de se doter d'une structure composée d'un ou plusieurs spécialistes, elle pourrait envisager une solution par branche ou par groupes d'entreprises. Un ensemble d'entreprises de la même branche pourraient s'accorder pour mettre à disposition une ou plusieurs personnes susceptibles d'intervenir en cas de nécessité.

Si un collaborateur le demande, l'entreprise doit trouver les moyens de le protéger, par exemple en transférant le harceleur dans une autre équipe ou un autre département. Cependant, une solution réelle et durable du problème doit s'attacher aux deux parties (victime et auteur) afin que le responsable de ces agissements ne continue pas à agir impunément, en changeant de cible.



Le rôle des inspections du travail

Les inspections cantonales du travail sont les organes d'exécution en matière de protection des travailleurs et notamment pour ce qui a trait aux questions de mobbing. Les inspections fédérales du travail sont elles chargées de la surveillance. La complexité et l'actualité du phénomène «mobbing», ainsi que ses nombreuses répercussions pour les personnes concernées exigent que les autorités de tous niveaux accordent lors de l'exécution de la loi une très grande importance à la prévention par la sensibilisation des entreprises et des travailleurs. Il s'agit d'empêcher l'apparition même de ce phénomène.

L'inspection du travail peut faire face à cette exigence de sensibilisation par plusieurs moyens, par exemple des courriers aux entreprises, des visites d'entreprises ou grâce à des publications et des actions. Les personnes concernées par des agissements relevant du mobbing se plaignent en général à l'inspection du travail lorsque ces agissements sont à un stade avancé et la santé des personnes concernées est donc déjà atteinte. Un dialogue ouvert doit constituer la base des démarches des inspecteurs du travail, dans le respect des points suivants:

- l'écoute active de la personne et la prise au sérieux de ses déclarations, afin de la soulager

- des questions permettant une meilleure compréhension de la situation et le rappel du secret de fonction
- une «objectivation» de la situation et une explication sur les possibilités d'aborder les problèmes, notamment
 - le recours à une aide extérieure
 - une discussion des possibilités de l'entreprise même de résoudre la situation
- des informations sur les problèmes de santé
- un rappel des risques possibles lors de l'intervention des autorités
- une nouvelle façon de voir les choses et une recherche des solutions possibles
- protection de la personne concernée!

Suite à une dénonciation, l'inspection du travail ne devrait pas intervenir dans l'entreprise en question sans l'accord exprès de la personne concernée. Ce n'est que lorsque l'intervention de l'autorité est expressément demandée lors d'une plainte pour mobbing que l'inspection cantonale du travail prend contact avec l'entreprise, dans le cadre des compétences que lui confère la loi sur le travail et dans le respect strict du secret de fonction.

La procédure administrative de la loi sur le travail permet entre autres les actions suivantes auprès des responsables de l'entreprise:

- exigence du respect de la loi sur le travail
- rappel de leurs devoirs en matière de prévention des atteintes à la santé



- examen des conditions générales, entre autres organisation du travail et de l'entreprise, concept de protection de la santé, mise en place de la participation, directives et personnes de contact, clarification de la volonté de l'entreprise de régler le problème et manière de procéder
- conseil sur les solutions possibles et les mesures de prévention

Lorsqu'une enquête ou une intervention approfondie est nécessaire, l'inspection cantonale du travail ordonnera une expertise technique au sens de l'art. 4 de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail.

L'intervention de l'inspection du travail a pour buts de prévenir, clarifier et remédier à des situations de mobbing dans une entreprise. Lorsque la personne concernée n'est plus occupée dans l'entreprise, l'inspection du travail ne peut plus entreprendre de démarches pour elle et cette personne doit le cas échéant agir par une procédure de droit privé contre son ex-employeur. En revanche, l'inspection du travail doit s'assurer qu'il n'y a pas de mobbing dans l'entreprise et dans le cas contraire, imposer des mesures adéquates.

C'est à l'entreprise de résoudre le conflit. Pour ce faire, l'appel à des spécialistes – entre autres ceux qui sont déjà impliqués dans le cadre des procédures MSST – peut être nécessaire. Le site Internet de la fédération suisse des psychologues met à dis-

position une liste d'experts dans le domaine du mobbing: www.psychologie.ch. L'inspection du travail du canton de Vaud a systématisé sa procédure d'inspection en établissant une liste de modules de contrôle applicable notamment aux questions de santé psychique. Cette liste de contrôle permet aux inspecteurs de déceler quelles sont les questions problématiques et de les traiter de façon complète et systématique.

(Voir annexe II, avec exemple de questionnaire pour examen des mesures de prévention de harcèlement psychologique ou sexuel).

Analyse du conflit

Afin de prévenir le risque d'une escalade conflictuelle, la personne chargée de gérer le conflit procéderait normalement à des entretiens individuels avec les personnes concernées avant de les confronter. En particulier, lorsque le mobbing est le fait de plusieurs personnes, cette stratégie évite de placer la victime dans une situation d'infériorité inconfortable (moqueries, voire stigmatisation). En outre, un face à face direct et inattendu entre les deux parties pourrait creuser davantage le fossé qui les sépare. Elles ne seront donc convoquées ensemble que dans un deuxième temps.

Les entretiens individuels doivent être préparés avec soin. L'ambiance ne doit pas rappeler celle d'un interrogatoire. Les motifs de l'entretien ainsi que ses buts et

la méthode utilisée doivent être exposés de manière transparente. La conduite de l'entretien doit prendre en compte les points suivants: poser des questions claires, permettre aux deux parties d'exprimer leurs points de vue tout en consignnant les besoins de l'une et de l'autre, inciter les parties à décrire les causes présumées du phénomène, résumer la discussion et s'accorder sur la procédure à suivre tout en insistant très clairement sur le fait que des actes de mobbing ne seront en aucun cas tolérés.

Médiation et accompagnement du processus

La médiation est un moyen de régler les conflits en les abordant de manière constructive. La médiation permet aux deux parties d'avoir recours à un tiers neutre et impartial qui leur offrira l'occasion de se rencontrer pour négocier la façon de régler leur différend. Le médiateur facilitera la collaboration et les aidera à communiquer et à trouver une solution au conflit qui les oppose. Les participants collaboreront activement à la recherche commune d'une solution, permettant à chacun de satisfaire ses besoins et intérêts respectifs. Il est important de souligner qu'une médiation ne s'improvise pas, surtout dans un domaine aussi sensible que celui du harcèlement psychologique. Un médiateur est une personne formée. Il est donc nécessaire de faire appel à des professionnels en la matière.

L'entretien avec les parties en cause peut représenter un premier pas vers une nouvelle approche de la résolution de conflits. Tous doivent prendre conscience du fait qu'une collaboration professionnelle à long terme ne peut se dérouler sans conflits et que ceux-ci peuvent très bien être résolus grâce au concours et à la bonne volonté des parties. Idéalement, cette collaboration, qui était gravement perturbée au départ, peut même être améliorée.

La résolution des conflits exige du temps. En effet, aucune discussion importante ne peut avoir lieu entre deux portes. Les personnes concernées doivent se sentir prises au sérieux et ont besoin de signes concrets d'estime. Il leur faut du temps pour s'exprimer, pour manifester leur colère ou leur déception. Seul le respect de ces conditions débouchera sur un entretien constructif.

La médiation peut être un outil précieux pour la résolution d'un différend car elle permet de gérer les conflits en amont en évitant leur aggravation. Cependant, nous croyons que dans les situations de mobbing avérées, la médiation n'est peut être pas une solution appropriée car dans un tel contexte souvent il manque la volonté de coopérer.

Sanctions

Il est peut être judicieux de rappeler que les conséquences du mobbing sur la situation professionnelle de la victime sont souvent dramatiques. Dans la plupart des cas, la victime délestée des forces de supporter son agresseur, décide de quitter l'entreprise. Dans ces circonstances, au-delà de la souffrance psychique, s'ensuivent aussi des conséquences sociales et financières considérables, alors que le harceleur continue régulièrement sa vie impunément.

Il est nécessaire de distinguer les entreprises qui ont pris toutes les mesures de prévention possibles afin d'éviter qu'un phénomène de mobbing se produise, de celles qui n'ont rien fait. Dans le premier cas, si malgré les interventions de la direction, un cas de harcèlement se produit, il conviendra impérativement d'envisager des sanctions à l'égard du mobbeur. Ces mesures peuvent être prises sur le plan organisationnel ou se fonder sur le droit du travail (mutation, licenciement, etc.). Si, au contraire, l'entreprise n'avait pris aucune mesure préventive, elle est obligée de réagir et de les mettre en oeuvre.

La résolution du conflit n'est à elle seule pas suffisante. Il est également nécessaire de réintégrer à long terme les personnes concernées dans leur environnement professionnel. Le cas échéant, il conviendra également de rétablir la réputation des victimes.

Cette brochure s'efforce de donner une idée générale du mobbing et de ses conséquences. Or, réparer les dégâts est bien plus difficile que de les éviter. Il est donc essentiel de se concentrer sur les mesures de prévention, en mettant l'accent sur l'organisation du travail des entreprises ou d'autres structures.

Un bon fonctionnement de la communication constitue sans conteste un antidote au harcèlement psychologique ou à d'autres formes de conflits. Le dialogue permet de régler les discordes de manière constructive et de trouver une solution commune à chaque problème. Une politique d'entreprise qui accentue la transparence dans la communication favorise ainsi une gestion des conflits basée sur des principes sains.

Une attention particulière doit être vouée à la compréhension du phénomène du mobbing. Les cadres devraient bénéficier d'une formation spécifique dans la gestion des conflits de manière à pouvoir y faire face lorsqu'ils y sont confrontés.

Enfin, une politique d'entreprise claire permettant au personnel à la fois de maintenir un haut niveau de compétences par la formation continue et de s'exprimer de façon ouverte, l'incitera à agir selon certains principes de loyauté.

La création d'une charte d'entreprise transmettant la volonté de la direction de ne pas accepter le mobbing ou toute autre forme de harcèlement et comprenant tant des mesures de sensibilisation que des mesures de sanction est sans doute un point auquel on ne peut renoncer.

Ducret Véronique. Pour une entreprise sans harcèlement sexuel, un guide pratique. Ed. Georg, 2001, Genève.

Fromageat Denise, Wennubst Gabriella. Souffrance psychologique au travail. Guide dans les méandres du harcèlement psychologique. Office Cantonal de l'inspection et des relations de travail. 2000 Genève.

Harcèlement moral sur le lieu de travail. Factsheet de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.

Hirigoyen Marie-France. Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien. Ed. Pocket, 2000, Paris.

Hirigoyen Marie-France. Malaise dans le travail, harcèlement moral, démêler le vrai du faux. Ed. Syros, 2000, Paris.

Leymann Heinz. Mobbing. La persécution au travail. Ed. du Seuil, 1996, Paris.

Wennubst Gabriella. Mobbing. Le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail. Ed. Réalités Sociales, 1999, Lausanne.

Rey-Debove Josette et Rey Alain. Le nouveau petit Robert, Ed. Dictionnaires Le Robert, 1996, Paris.

Série protection de la santé des travailleurs no. 4 Qu'est-ce que le harcèlement moral sur le lieu de travail? Informations à l'intention des professionnels de la santé, des décideurs, des administrateurs, des directeurs des ressources humaines, des juristes, des syndicats et des travailleurs. Ed. Renato Gilioli Département de la sécurité et la santé au travail, Clinica del lavoro «Luigi Devoto», Milan et OMS Santé professionnelle et environnementale, Département de la protection de l'environnement humain, Genève.

Publications de l'administration fédérale:

Loi sur le Travail et ses ordonnances (1 à 4), Chancellerie fédérale, OFCL, Diffusions publications, 2002, Berne.

Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse. Direction du travail, 2003, Berne.

Mobbing. Prévention et résolution des conflits. Information à l'attention des cadres de l'administration fédérale. OFPER, Berne.

- *Article 6 LTr (Loi sur le travail)*
al.1 Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs.
al.2 L'employeur doit notamment aménager ses installations et régler la marche du travail de manière à préserver autant que possible les travailleurs des dangers menaçant leur santé et du surmenage.
- *Article 2 al. 1 OLT 3 (Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail)*
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.
- *Article 328 CO – Protection de la personnalité*
al.1 L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes.
al.2 Il prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'ex-

périence, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui.

- *Article 336 CO - Protection contre les congés*
al.1 Le congé est abusif lorsqu'il est donné par une partie :
 - a. Pour une raison inhérente à la personnalité de l'autre partie, à moins que cette raison n'ait un lien avec le rapport de travail ou ne porte sur un point essentiel un préjudice grave au travail dans l'entreprise;
 - b. En raison de l'exercice par l'autre partie d'un droit constitutionnel, à moins que l'exercice de ce droit ne viole une obligation résultant du contrat de travail ou ne porte sur un point essentiel un préjudice grave au travail dans l'entreprise;
 - c. Seulement afin d'empêcher la naissance de prétentions juridiques de l'autre partie, résultant du contrat de travail;
 - d. Parce que l'autre partie fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail;
 - e. Parce que l'autre partie accomplit un service obligatoire, militaire ou dans la protection civile, ou un service civil, en vertu de la législation fédérale, ou parce qu'elle accomplit une obligation légale lui incombant sans qu'elle ait demandé de l'assumer.

- *Article 337 CO - Résiliation immédiate pour justes motifs*
al.1 L'employeur et le travailleur peuvent résilier immédiatement le contrat en tout temps pour de justes motifs; la partie qui résilie immédiatement le contrat doit motiver sa décision par écrit si l'autre partie le demande.
al.2 Sont notamment considérées comme de justes motifs toutes les circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, ne permettent pas d'exiger de celui qui a donné le congé la continuation des rapports de travail.
al.3 Le juge apprécie librement s'il existe de justes motifs, mais en aucun cas il ne peut considérer comme tel le fait que le travailleur a été sans sa faute empêché de travailler.
- *Article 10 LEg – Protection contre le congé*
al.1 La résiliation du contrat de travail par l'employeur est annulable lorsqu'elle ne repose pas sur un motif justifié et qu'elle fait suite à une réclamation adressée à un supérieur ou à un autre organe compétent au sein de l'entreprise, à l'ouverture d'une procédure de conciliation ou à l'introduction d'une action en justice.
al.4 Le travailleur peut renoncer, au cours de procès, à poursuivre les rapports de travail et demander une indemnité au sens de l'article 336a du code des obligations en lieu et place de l'annulation du congé.

Attention: la loi sur l'égalité ne s'applique qu'aux discriminations à raison du sexe. Si un cas de mobbing se déroule, sans être accompagné de discriminations en raison du sexe (selon les art. 3 et 4 LEg), la LEg ne s'appliquera pas.

Dans des cas excessivement graves, les actes constitutifs du mobbing peuvent éventuellement constituer des infractions pénales (ex. art. 180 et 181 CP):

- *Article 180 CP (Code Pénal) – Menaces*
Celui qui, par une menace grave, aura alarmé ou effrayé une personne sera, sur plainte, puni de l'emprisonnement ou de l'amende.
- *Article 181 CP (Code Pénal) – Contrainte*
Celui qui, en usant de violence envers une personne ou en la menaçant d'un dommage sérieux, ou en l'entravant de quelque autre manière dans sa liberté d'action, l'aura obligée à faire, à ne pas faire ou à laisser faire un acte sera puni de l'emprisonnement ou de l'amende.

Il est important de rappeler que les violations de la LTr sur la protection de la santé peuvent également constituer des infractions pénales: dans le cas où l'employeur ne prend pas les mesures nécessaires et dans le cas où le travailleur ne suit pas les mesures mises en place par l'entreprise.

Protection de la sante psychique

1. Prévention

6 Ltr + 2 Olt3

1. Existe-t-il une politique de prévention du harcèlement dans l'entreprise?
 oui non
2. Existe-t-il une directive écrite de non-tolérance du harcèlement par l'employeur?
 oui non
3. Les travailleurs ont-ils été informés du contenu de la directive? Par quelle voie?
 oui non
 orale écrite
4. Est-ce que des actions de prévention ont été prises?
 oui, lesquelles? non
5. L'entreprise dispose-t-elle d'une structure de prévention (groupe de confiance, médiateur, etc.)?
 oui, laquelle? non
6. Des personnes habilitées à s'occuper de harcèlement ont-elles été désignées?
 oui, qui? non
7. Les personnes désignées ont-elles été formées?
 oui, comment? non
8. Des procédures de gestion des cas de harcèlement dans l'entreprise ont-elles été mises en place?
 oui, lesquelles? non

9. Comment sont traités dans les faits les cas éventuels de harcèlement?

- moyen extérieur moyen intérieur
 moyen mixte

10. Quels sont les types de harcèlement rencontrés?

- harcèlement psychologique
 harcèlement sexuel

11. Quelles sont les sanctions prises contre les auteurs de harcèlement?

- aucune
 avertissement oral
 avertissement écrit
 avertissement écrit avec menace de renvoi immédiat en cas de récidive
 renvoi ordinaire
 renvoi immédiat
 dénonciation pénale

12. Comment les mesures de prévention contre le harcèlement ont-elles été évaluées?

- efficaces
 partiellement efficaces
 inefficaces

13. Quelles sont les propositions de mesures de prévention spécifiques proposées par l'inspecteur du travail?

genre de proposition délai de réalisation

Avec la collaboration de:

Inspection cantonale du travail VD,
François Czech, Lausanne

Vicario Consulting, Angelo Vicario,
Lausanne

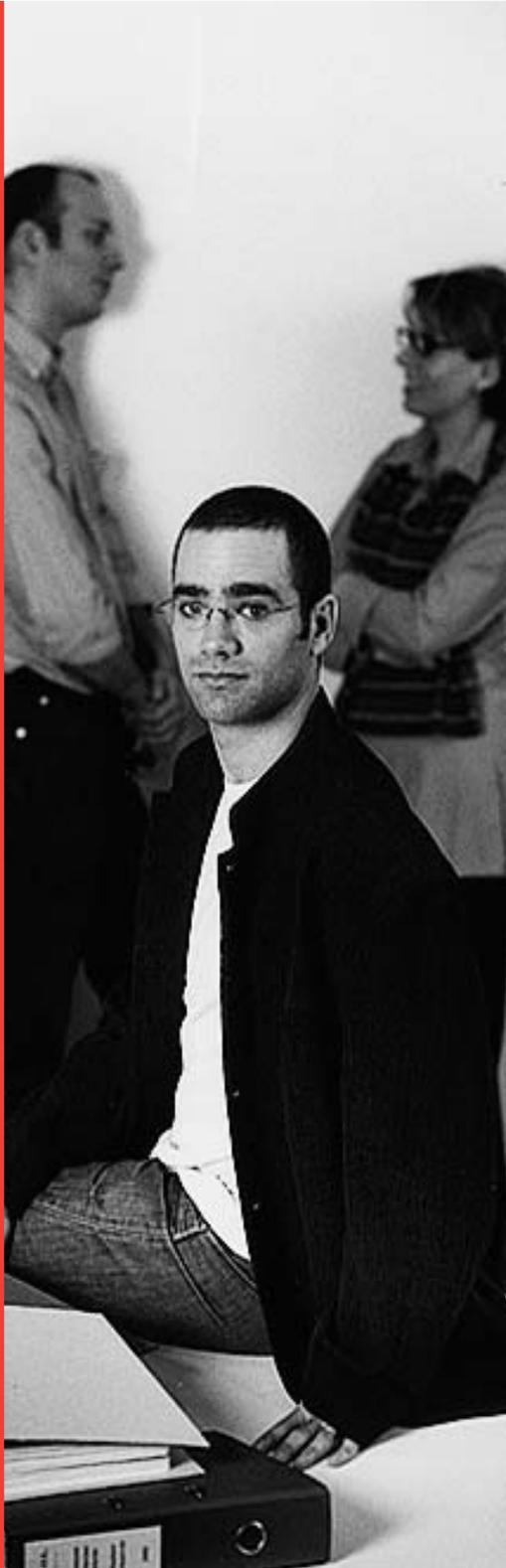
La troupe de théâtre «Le Caméléon»,
Chardonne

Concept et rédaction:
Mayra Dos Santos Lira

Concept et réalisation: Susanne Berger

Graphique: Michèle Petter Sakthivel, Bern

Photos: Iris Krebs, Bern



Staatssekretariat für Wirtschaft
Secrétariat d'Etat à l'économie
Segretariato di Stato dell'economia
State Secretariat for Economic Affairs

s e c o

seco | Direction du travail | Conditions de travail
Effingerstrasse 31-35 | 3003 Berne
Courriel ab.sekretariat@seco.admin.ch
www.seco.admin.ch
Département fédéral de l'économie