

50+**PLUS**  
santé

*Un programme de la CLASS  
cofinancé par PSS*

**50+santé**

**ELABORATION D'UN CADRE NORMATIF  
PERMETTANT UNE SENSIBILISATION ET  
UNE PREVENTION / GESTION DES RISQUES DE MOBBING,  
NOTAMMENT ENVERS LES TRAVAILLEURS DE PLUS DE 50 ANS**

**RAPPORT FINAL**

Achille GROSVERNIER

Alain Max GUÉNETTE

Philippe LAURENT

contribution de Gabriella WENNUBST

## **INTRODUCTION**

D'un côté, divers organismes économiques, gouvernementaux ou issus des milieux patronaux, s'inquiétant du vieillissement de la population, mènent campagne pour promouvoir l'emploi des plus de 50 ans, au point qu'il devient économiquement et politiquement incorrect de se séparer de salariés vieillissants. Pourtant, de l'autre, la situation sur le marché du travail ne semblant pas s'améliorer, les seniors continuent à craindre de perdre leur emploi et, le cas échéant, de ne pas en retrouver un équivalent. Particulièrement mis sous pression et fragilisés, ils risquent dès lors d'être de plus en plus exposés aux différentes formes de mobbing.

Les effets dévastateurs sur la santé tant physique que mentale d'une situation vécue de mobbing ont été largement documentés. Lorsqu'ils frappent des femmes et des hommes de 50 ans et plus, cela signifie généralement à terme l'exclusion définitive du monde du travail et l'entrée dans le régime de l'assurance invalidité. En proposant d'élaborer un cadre normatif pour aider les entreprises à se doter d'une politique de prévention et de gestion des risques de mobbing, nous nous inscrivons donc dans les composantes du programme 50+santé visant à promouvoir un environnement de travail favorable à la santé et la réduction des difficultés liées à l'âge dans le travail, pour en fin de compte améliorer "l'employabilité" des seniors.

La principale difficulté méthodologique d'une étude sur le mobbing tient à la pluralité de facteurs en jeu et à leurs interactions qui limitent les interprétations causales. Aussi avons-nous pris l'option d'une approche essentiellement managériale, recherchant les causes profondes du mobbing dans l'absence de concertation dans l'organisation du travail et la conception des tâches, ainsi que dans le style de gestion du personnel, singulièrement la culture "ressources humaines". Nous posons dès lors comme hypothèse centrale qu'il existe un lien possible entre politique de gestion des seniors et fréquence des cas de mobbing les concernant.

Préparant le terrain avant de traiter des moyens de prévention et de résolution des situations de mobbing à mettre en œuvre, la première partie, intitulée « *comprendre* », s'attache à caractériser la problématique du mobbing, à la relier à des configurations d'organisation du travail et à des pratiques de gestion des ressources humaines, spécialement en matière de prise en compte des

travailleurs vieillissants. Des considérations liminaires portant sur le travail des seniors et les stratégies actuellement en discussion pour les maintenir en emploi [1.1.], puis une revue documentaire des travaux réalisés sur la thématique du mobbing apprécie l'importance du mobbing, insiste sur l'identification de ses principales sources et met en évidence ses conséquences préjudiciables pour les individus, l'organisation et la société [1.2.], servent de cadre théorique pour l'analyse d'entretiens menés avec quelques responsables des ressources humaines d'entreprises du secteur privé et d'administrations publiques [1.3.].

La seconde partie examine les différentes manières d'« agir » en cas de situations de mobbing. Notre objectif étant d'aider les dirigeants de PME à combattre le harcèlement psychologique au travail, nous proposons avant tout un cadre normatif orienté vers la prévention et à la gestion constructive de ces problèmes. Après une introduction visant à montrer en quoi les employeurs ont à y gagner en instaurant une politique anti-mobbing efficace, nous présenterons les principes normatifs régissant l'élaboration d'une politique de prévention du mobbing [2.1.], les options à disposition pour définir une procédure de résolution des situations de mobbing [2.2.], un programme de sensibilisation et de formation [2.3.], ainsi que la nécessité d'évaluer régulièrement le dispositif ainsi mis en place [2.4.].

Afin de ne pas déséquilibrer le contenu de notre rapport, nous avons choisi de présenter en annexes trois classifications des agissements constitutifs du mobbing (annexe A), une approche novatrice du cadre juridique relatif au mobbing qui s'adresse principalement aux employeurs (annexe B), ainsi qu'une critique de l'essor de la médiation en matière de harcèlement psychologique au travail (annexe C).

## **1. COMPRENDRE**

### **1.1. CONSIDERATIONS LIMINAIRES**

Avec, d'une part, un taux de chômage des jeunes relativement élevé pour la Suisse et, d'autre part, des travailleurs âgés de plus de 50 ans qui craignent pour leur emploi et ont souvent des difficultés à trouver un nouveau s'ils se trouvent au chômage (Höpflinger, 2006 : 51), il est délicat de débattre objectivement de l'utilité de maintenir les seniors en emploi les seniors, voire d'augmenter l'âge de la retraite. La lecture des récentes publications de divers organismes économiques, gouvernementaux ou issus des milieux patronaux traitant de la question des salariés seniors, de leur maintien en emploi et de promotion de leur santé soulève de ce fait bien des paradoxes :

1) Des conditions de travail favorables jouent un rôle moteur dans la promotion et le maintien de la santé. Par conditions de travail favorables, il faut entendre l'absence de risques physiques et psychosociaux au niveau de la charge et du contenu du travail, l'autonomie, le soutien social et les perspectives professionnelles, mais aussi d'une organisation du travail et d'un management patronnant le respect de la personnalité, la stabilité contractuelle et une rémunération équitable. Les impressions que nous laissent ces publications ne vont que très partiellement dans ce sens.

2) L'allongement de la durée de la vie active a beau apparaître comme un impératif économique, on constate que, malgré toutes les publications sur le sujet, la prise de conscience et les actes nécessaires n'ont pas suivi. Souhaitant rajeunir leurs effectifs et réduire de la masse salariale les salaires plus élevés des collaborateurs âgés, les employeurs persistent à se séparer du personnel de plus de 50 ans.

3) Les employés d'un certain âge inscrits au chômage restant souvent longtemps sans travail, une retraite anticipée ou la perception d'une rente invalidité si la santé est défaillante peuvent constituer une voie de sortie douce. Cette façon de faire semble satisfaire chaque acteur concerné, l'employeur y voyant un moyen de diminuer sa masse salariale et de rajeunir ses effectifs sans dégâts sociaux et en obtenant une bonne image sociale, et le salarié séduit par les dispositifs de préretraite – 43% des travailleurs suisses sont favorables à une retraite anticipée les concernant (Jacquemart, 2007) – ou, du moins, se comportant en « *victime consentante* » (Marbot et Peretti, 2004 : 16).

4) Cependant, ces politiques d'éviction entraînent un manque de perspectives en fin de carrière qui peut conduire à une démotivation accélérant le sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot et Peretti, 2001 : 146). De plus, si les intérêts particuliers sont satisfaits, il n'en va pas de même de l'intérêt général dans la mesure où, dans le cas de l'assurance invalidité, l'on fait financer les pratiques des entreprises par un système déficitaire et fonctionnant sur la solidarité intergénérationnelle.

5) Indépendamment des conséquences financières, ces dispositifs d'éviction ont exonéré les organisations d'une réflexion sur la place des travailleurs âgés et sont toujours, surtout pour les grandes entreprises, une norme managériale autant que sociale. De ce fait, la mise en place d'une réelle gestion des seniors se résume encore à la gestion de la pyramide des âges (Poilpot-Rocaboy, 1996 : 424) et les mesures propres à maintenir les seniors en activité restent le fait d'une minorité d'organisations.

6) Les récentes publications de l'OCDE, d'Avenir suisse, de l'Union patronale ou du Groupe directeur mixte DFE/DFI "Participation des travailleurs âgés" se concentrent sur les aspects économiques de la question comme l'indique le sous-titre du rapport Comina : « *Comment, grâce aux seniors, renforcer l'économie en général et l'AVS en particulier ?* ». Les aspects humains de la question y font figure de parent pauvre, le rapport subjectif au travail des salariés vieillissants ou le sentiment de fin de vie professionnelle notamment n'y étant pas abordés.

7) On ne peut chercher à comprendre les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations sans prendre en compte leurs intérêts strictement financiers. A cet égard, il est surprenant de constater que, si l'expérience est considérée comme un critère positif (Höpflinger, 2006 : 35), elle est peu honorée quand il s'agit des seniors, comme si l'expérience, à défaut de pouvoir être comptablement mesurée, n'avait finalement qu'un coût, au même titre que la masse salariale ou l'absentéisme.

8) D'un point de vue sociologique et anthropologique, nous sommes passé d'un modèle où l'aîné était valorisé et où la référence était le passé, à un modèle de société où les individus fondent leurs actions en se référant au présent ou à un futur plus ou moins lointain. La figure mythique du jeune cadre dynamique met en lumière les qualités de la jeunesse et laisse dans l'ombre les apports des seniors, dont la dénomination même, est péjorative. En se préoccupant de rajeunir leurs effectifs, les pratiques de gestion des ressources humaines ne font que traduire un modèle sociétal qui consiste à « *faire de la jeunesse une valeur en soi* » (Aubret et Gilbert, 2003 : 114).

9) Bien qu'affirmant que l'âge joue tout au plus un rôle subsidiaire lors des recrutements ou d'avancement, les services du personnel préfèrent largement engager et promouvoir des employés et des cadres jeunes (Höpflinger, 2006 : 53). En ayant malgré tout pour objectif de promouvoir les plus de 50 ans sur le marché du travail, l'exposé, dans des publications à caractère économique, des qualités reconnues aux seniors peuvent aussi être lues comme les défauts notoires des juniors, tout comme d'ailleurs les représentations négatives des seniors ne sont pas sans s'opposer aux avantages avérés des plus jeunes. Nous nous éloignons ainsi de l'objectif revendiqué d'intégration au marché du travail des seniors, tout en risquant de creuser un fossé entre jeunes et vieux collaborateurs. Dans l'éventualité d'une telle configuration, la mise en place de mesures visant à favoriser l'emploi des seniors serait plus problématique encore, les uns y voyant une discrimination envers leur génération et les autres la consécration d'une dévalorisation professionnelle.

Face à ces paradoxes, les cadres, des ressources humaines en particulier, sont confrontés à l'impossible conciliation des contraires, qui plus est dans l'isolement de leurs objectifs personnels et le manque d'appui suffisant de la structure qui les emploie. Ce management ambivalent, *« ne conduit pas délibérément au harcèlement moral mais crée les conditions de son développement »* (Debout, 2001 : 22).

## **1.2. ANALYSE DOCUMENTAIRE**

### **Une terminologie et des définitions différentes pour une même réalité**

Actuellement plusieurs termes, souvent empruntés au vocabulaire anglo-saxon, sont utilisés pour désigner cette forme de violence psychologique au travail. Malgré une convergence certaine, *mobbing*, *bullying*, harcèlement moral ou psychologique, pour ne nommer que ceux-là, incluent chacun des nuances significatives quant au contenu de la définition, aux facteurs explicatifs, à la méthode de recherche ou lorsqu'il s'agit d'agir en justice. Les nombreuses distinctions entre les termes et les définitions retrouvées dans la littérature reposent sur plusieurs dimensions : les protagonistes impliqués, la nature des actes posés, leurs conséquences et leurs motifs.<sup>1</sup>

Le *mobbing* peut ainsi s'exercer dans le cadre des différents rapports de travail, qu'ils soient verticaux – par exemple le *bullying*, où l'on considère par définition que les actes sont posés par un supérieur à l'endroit d'un subordonné – ou horizontaux, entre travailleurs de même niveau hiérarchique. Il peut aussi être le fait d'un individu ou d'un groupe d'individus – c'est le cas du *mobbing* au sens étymologique du terme – et dirigé à l'endroit d'un ou de plusieurs individus simultanément. Définir le *mobbing* comme une déviance organisationnelle plutôt

qu'interpersonnelle, parler de "victime d'un agresseur" ou de "victime d'un système" permet également de préciser les relations entre les protagonistes.

La nature des actes constituant le mobbing est principalement définie comme un comportement répétitif qui s'exprime à travers différents canaux de communication : verbal, gestuel, regard, posture. C'est le critère de répétition qui permet de distinguer le mobbing du simple conflit. En effet, pris isolément, certains de ces actes pourraient sembler mineurs, mais leur fréquence et leur durée finissent par dominer les relations de travail pour leur donner l'ampleur non éthique et répréhensible. Certains auteurs ont tenté d'établir des typologies des agissements constitutifs du mobbing. Leymann (1996 : 42-43), les regroupe selon leur impact : ne plus être capable de communiquer, de maintenir des contacts sociaux, de défendre sa réputation, d'être crédible dans son travail et de conserver un bon état de santé, alors qu'Hirigoyen (2001 : 88-89) factorise le comportement agressif : atteintes aux conditions de travail, isolement et refus de communication, atteinte à la dignité, violence verbale, physique ou sexuelle <sup>2</sup>.

Si les pays anglo-saxons et scandinaves ont surtout abordé le mobbing à partir d'une approche comportementaliste, affichant une préférence certaine pour les critères objectivement mesurables, la France, en particulier, l'envisage davantage d'un point de vue psychodynamique et psychanalytique, ce qui permet d'introduire la dimension subjective et prendre en compte le sens que peut donner une personne à l'acte posé par une autre. Les qualificatifs "hostile" et "abusif" présents dans plusieurs définitions sont l'expression de la transgression de normes implicites, éthiques, historiques ou culturelles de la vie relationnelle définies au sein d'un groupe qui peuvent ne pas être partagées par tous, ce qui est acceptable pour les uns ne l'étant pas forcément pour les autres. La perception de la personne qui subit des actes de mobbing est donc importante pour déterminer en quoi il y a abus, en quoi ses limites personnelles ont été transgressées.

La plupart des définitions se concentrent sur les conséquences du mobbing à l'égard des individus qui le subissent. Ainsi Hirigoyen (2001 : 13), non sans reconnaître une certaine importance à « *l'intentionnalité consciente ou inconsciente* », insiste sur l'atteinte portée « *à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail* ». Dans ce type de définition, les impacts organisationnels ou sociaux, positifs ou négatifs, ne sont pas pris en compte et les avantages pour le mobbeur, voire pour l'employeur, ignorés. Les définitions qui se réfèrent aux motivations qui se cachent derrière le mobbing distinguent, elles, les motifs émotionnels, comme la colère, des intentions instrumentales qui recherchent une récompense économique ou sociale. Ces motivations ne reposent d'ailleurs pas strictement sur des considérations individuelles, mais s'expliquent aussi par des éléments contextuels plus larges comme le montre Dejours (2001) lorsqu'il parle de « *pathologies consécutives non seulement à un harcèlement ou à une*

*persécution, mais à un contexte de solitude résultant d'une stratégie d'isolement par une technique de management visant la désagrégation de la solidarité et du collectif de travail ».*

Malgré leur manque d'unanimité, ces définitions mettent en évidence une même réalité, celle d'une violence psychologique et organisationnelle, avec ses relations de domination, l'abus de pouvoir, son caractère insidieux et l'impuissance de la personne qui la subit. Elles relèvent la fréquence et la persistance d'actes négatifs, de comportements malveillants, intimidants, offensants ou humiliants visant à ébranler, à affaiblir, à soumettre ou à exclure un individu ou un groupe de travailleurs.

### **Les facteurs explicatifs**

S'intéressant avant tout aux causes interpersonnelles, certains auteurs se contentent de considérer que le mobbing peut découler d'un conflit initial mal ou non résolu, de simples rivalités personnelles, d'une relation perverse "persécuteur-victime". Même si, d'un point de vue juridique, il est nécessaire, que les mesures portent sur la protection individuelle des personnes, on ne peut se limiter à une approche centrée sur l'individu. La prévention du mobbing passe par l'analyse, puis par l'élimination, des facteurs organisationnels et socioculturels propices à l'émergence de comportements hostiles entre membres d'une même organisation de travail.

Aussi, privilégiant une approche psychosociale, d'autres auteurs ont élaboré des modèles théoriques tenant plus compte de l'environnement à la fois humain et organisationnel et s'accordent pour reconnaître le rôle fondamental du management dans le maintien, voire dans l'établissement, des processus de mobbing : *« Toutes les observations qui ont été faites au cours des recherches sur le mobbing mettent en évidence le rôle du supérieur hiérarchique. Nous ne connaissons aucun conflit dans lequel un supérieur hiérarchique n'aurait pu intervenir et redresser la situation s'il l'avait voulu. Mais, dans la plupart des cas, la hiérarchie préfère ne rien voir ou regarder ailleurs. [...] On peut donc avancer qu'un conflit dégénère en Mobbing et en psychoterreur quand on le permet »* (Leymann, 1996 : 77)

Bien qu'envisageant principalement le mobbing sous l'angle de la perversion<sup>3</sup>, Hirigoyen souligne elle aussi l'importance de l'attitude du management : *« ce type de procédés n'est possible que si l'entreprise ferme les yeux ou même l'encourage »* (1998 : 80). De même, en se référant à la théorie du bouc émissaire, selon laquelle l'anxiété et les conflits au sein d'un groupe se réorientent vers un individu dont le rôle d'être persécuté permettra au groupe de survivre aux tensions qu'il subit, Hirigoyen met le doigt sur l'existence de

dysfonctionnements organisationnels préjudiciables à l'ensemble du groupe de travail concerné (1998 : 59-61).

Chappel et Di Martino (2006) inscrivent le mobbing dans la problématique plus large de la violence au travail et prennent en compte des facteurs de risque situationnels relevant de l'environnement de travail, et individuels, tant du côté de la personne qui commet les actes que du côté de celle qui les subit. Pour ces auteurs, l'âge et l'expérience du travailleur, notamment, peuvent, selon les cas, augmenter ou diminuer le risque de victimisation, alors que ses attentes envers le travail constituent un facteur aggravant. Dans le même sens, Hirigoyen (2001 : 188-195) met en évidence cinq traits individuels « *prédictifs d'une moins bonne défense* » – la mauvaise estime de soi, le besoin exacerbé de reconnaissance, l'excès de scrupules, le fort investissement dans le travail ainsi que la sensibilité – autant de représentations des caractéristiques des travailleurs de plus de 50 ans.

D'autres auteurs, sans forcément traiter spécifiquement de la question du mobbing, associent cependant ses causes aux transformations qu'a connues le travail au cours des dernières décennies. C'est ainsi que la mondialisation et la financiarisation de l'économie, de même que les développements technologiques, exerçant une tension accrue à tous les niveaux fait que « *la majorité des employés se sentent individuellement harcelés parce qu'ils sont collectivement soumis à une pression intense. Mais faute de pouvoir intervenir sur les méfaits de l'organisation du travail, ils s'agressent entre eux, jusqu'à s'en prendre à eux-mêmes.* » (De Gaulejac, 2005 : 185). Les nouvelles formes d'organisation du travail, la rémunération au mérite ou l'évaluation individuelle des performances transforment ainsi « *des collectifs de travail en collection d'individus* », transformation qui favorise « *la mise en concurrence des personnes, la désignation de boucs émissaires et la persécution collective des sujets trop faibles pour s'adapter aux nouvelles réalités de la productivité* » (Vannereau, 2004 : 588), voire l'exclusion de ceux qui résistent. Dans un contexte de stress professionnel intense et de précarisation de l'emploi, la fin de meilleurs résultats justifie les moyens, on ne s'embarrasse pas de considérations éthiques et le chacun pour soi fait partie des nouvelles règles du jeu, ce qui n'est pas sans avoir un impact négatif sur le maintien des solidarités au travail. Cette déshumanisation des rapports de travail est encouragée par la formation des cadres : « *La tendance lourde est de faire comprendre aux managers que plus ils sont sur le terrain, plus ils relèvent leurs manches et règlent les problèmes avec les subordonnés, moins ils sont bons. [...] Cela consiste concrètement pour eux à passer plus de temps dans leurs bureaux à faire de la gestion administrative relative aux démarches de certification de la qualité qu'à être physiquement avec les subordonnés. Cette "bonne distance" est justifiée par un souci d'autonomisation et de responsabilisation des ouvriers. [...] La "bonne distance" permet une "bonne coupure" d'avec des subordonnés sur lesquels il faut mettre constamment la pression* » (Vannereau, 2004 : 583-584).

Cet éloignement est propice à l'émergence de situations conflictuelles au sein des équipes de travail sous tension. Or, des conflits non ou mal gérés par un supérieur hiérarchique trop peu présent constituent un terreau fertile à l'émergence du mobbing. Il ne suffit donc pas qu'une direction condamne le mobbing si elle le favorise indirectement dans ses choix de gestion, par incompetence managériale ou par absence de leadership.

Parmi les auteurs s'intéressant aux facteurs socioculturels, Christophe Dejours mérite une attention particulière. Pour expliquer le mobbing, il recourt à la notion de " banalisation du mal ", empruntée à Hannah Arendt qui, dans son analyse du système nazi, parle de " *banalité du mal* ". Par banalisation, Dejours entend « *un comportement exceptionnel, habituellement entravé par l'action et le comportement de la majorité, [...] érigé en norme de conduite, voire en valeur* » (1998 : 157), alors que le mal dont il est question est défini comme « *la tolérance, la non-dénonciation, et la participation à l'injustice et à la souffrance infligées à autrui* (1998 : 108).<sup>4</sup> Ce qui est nouveau, c'est que « *ce système puisse passer pour raisonnable et justifié ; qu'il soit donné pour réaliste et rationnel ; qu'il soit accepté, voire approuvé, par une majorité de citoyens ; qu'il soit enfin prôné ouvertement, aujourd'hui, comme un modèle à suivre, dont toute entreprise devrait s'inspirer, au nom du bien, du juste et du vrai. Ce qui est nouveau donc, c'est qu'un système qui produit et aggrave constamment souffrance, injustice et inégalités, puisse faire admettre ces dernières pour bonnes et justes.* » (1998 : 198-199). Cette banalisation entraîne la tolérance et la normalisation du mobbing et on comprend que, dans un tel contexte, il soit difficile, pour la victime comme pour les témoins, de dénoncer un harceleur. Participant tous au jeu de la compétition et à ses règles implicites, les collègues peuvent en venir à installer une complicité passive à s'adapter à cette banalité du mal, à ne plus la dénoncer et même à y participer. S'instaure alors une tolérance à l'injustice ou à l'iniquité qui devient partie intégrante des normes implicites du milieu de travail. Mais, étonnamment, les systèmes organisationnels basés sur les règles et procédures ou sur les objectifs, sont beaucoup plus indulgents envers les harceleurs, légitimant du même coup les pratiques de mobbing (Desrumaux-Zagrodnicki et al., 2004 : 29).

### **Les conséquences**

Abondamment documentées, les lourdes conséquences que le mobbing entraîne tant sur le plan de la santé que sur celui des relations sociales et du travail sont largement établies (Di Martino et al, 2003 : 61ss ; Hirigoyen, 2001 : 131ss). Les personnes subissant du mobbing peuvent ainsi présenter de nombreux symptômes physiques, psychiques et psychosomatiques : anxiété, stress, fatigue, maux de tête, troubles du sommeil, digestifs et musculo-squelettiques, ainsi qu'un sentiment d'impuissance et d'humiliation<sup>5</sup>. Si rien n'est entrepris, peuvent alors

s'installer dépression et syndrome de stress post-traumatique et persister des années après les agissements. Dans un cercle vicieux s'accumulent alors isolement social, problèmes familiaux et aggravation des difficultés professionnelles. Sur ce dernier plan et pour les travailleurs vieillissants tout particulièrement, la fatigue chronique, les difficultés de concentration et la perte de confiance en soi, par exemple, se traduisent par un manque de motivation et une baisse d'efficacité et de productivité, voire de l'irritabilité, autant de prétextes pour postérieurement stigmatiser le comportement du mobbée. Pour les personnes de 50 ans et plus, le mobbing amplifie un rapport au travail déjà difficile : angoisse de perdre son emploi et de ne pas en retrouver un équivalent avant longtemps, absence de perspective progression, démission intérieure, incapacité de travailler et finalement, comme trajectoire prévisible, l'abandon, volontaire ou non, de l'activité professionnelle, ainsi que des difficultés financières.

De même, les auteurs s'accordent pour dire que les conséquences d'une situation de mobbing touchent non seulement celui ou celle qui subit directement les agissements, mais également ses collègues qui souffrent de la dégradation du climat psychosocial sur le lieu de travail. Dejourné affirme même que le mobbing n'est que rarement un cas individuel. « *La persécution d'une personne a de puissants effets d'intimidation sur les collègues qui découvrent l'impunité dont jouit l'agresseur. [...] Chacun se protège [...] Le silence et la défection des témoins, l'absence de solidarité et d'entraide sont catastrophiques pour la victime* » (2001 : 10). Il nous semble par conséquent pertinent de ne pas ignorer les effets du harcèlement psychologique sur les collègues de travail, en particulier lorsqu'ils sont appelés à témoigner.

Enfin, des études se préoccupent des coûts, non plus humains mais financiers, engendrés par le mobbing. Parmi les coûts imputables aux entreprises, relevons l'augmentation de l'absentéisme et la rotation de personnel, la perte d'efficacité et de productivité, ainsi que les frais relatifs à une action en justice, y compris les éventuels dommages et intérêts en cas de condamnation et l'effet négatif en termes d'image. Ces coûts réels peuvent s'avérer considérables, même s'il demeure difficile de les mesurer adéquatement. Lorho et Hilp, (2001 :14) citent cependant une étude de l'Organisation internationale du travail qui, pour l'Allemagne, estime à 150'000 euros par an le coût total de la « violence psychologique » dans une entreprise de 1000 salariés. Salberg et Grosvernier (2001 :1) mentionnent les calculs de la Société suisse des employés de commerce qui, sur la base d'un coût par cas de 30'000 à 100'000 franc selon le niveau hiérarchique et d'une hypothèse minimaliste de 3.5% d'employés mobbés, estime le coût annuel du mobbing pour une entreprise de 500 collaborateurs à plus de un million de francs. Et la facture s'alourdit encore si l'on prend en considération ne serait-ce que les charges incombant aux assurances sociales. C'est donc la société dans son ensemble qui est ainsi engagée <sup>6</sup>.

## **Les enquêtes sur le mobbing**

La prévalence du harcèlement moral a été étudiée de différentes manières et des comparaisons sont difficiles à établir, étant donné que des variables de nature culturelle et des contextes socio-économiques différents jouent un rôle non négligeable dans la prise de conscience du phénomène de la violence psychologique au travail, ainsi que dans le profil des personnes qui souffrent de mobbing et dans la nature des comportements de ceux qui l'exercent. De plus, l'existence de distinctions subtiles mais importantes au niveau de la définition du concept étudié conduisent à deux grands types d'approches méthodologiques : soit on présente au sujet une définition précise et générale du harcèlement et on lui demande s'il s'estime victime, soit on mesure des taux de réponses obtenus à un inventaire de comportements reconnus comme des faits de harcèlement, par exemple le "Leymann Inventory of Psychological Terrorization" (LIPT) (Leymann, 1996 : 42-43). La première méthode s'avère trop subjective et risque d'engendrer une surévaluation de la problématique, alors que la seconde, au contraire, souffre du manque de prise en compte de la part de subjectivité inhérente à cette forme de violence qu'est le mobbing.

Ceci explique en partie les disparités de taux de mobbing enregistrées dans les enquêtes. Si l'on y rencontre fréquemment un taux global de l'ordre de 5 à 10%, celui-ci peut fluctuer fortement en fonction de la méthode d'enquête utilisée pour atteindre 30, voire 35%. A cet égard, l'étude du SECO est illustrative : sur les 7,6% de personnes objectivement mobbées selon les critères retenus pour l'enquête – subir ou avoir subi au moins l'un des quarante-cinq agissements du LIPT au moins une fois par semaine depuis au moins six mois – deux tiers ne se considèrent pas comme tel. A contrario, 2,1% des personnes s'estiment subjectivement mobbées, alors qu'elles ne répondent pas à la définition de Leymann (SECO, 2003 : 7, 28-30). Une autre étude suisse relève également la non concordance entre personnes objectivement et subjectivement mobbées, ainsi que l'aspect versatile du sentiment d'être ou d'avoir été mobbé, les personnes interrogées ne répondant pas de la même manière à une question identique placée en début ou en fin de questionnaire (Guzeltasciyan, 2006 : 17). Cette étude établit un taux de 26.2% de personnes interrogées correspondant aux critères de Leymann. La forte différence de taux de mobbing enregistrés avec l'étude du SECO, antérieure de seulement trois ans et basées elle aussi sur une combinaison d'objectivation par les critères de Leymann et de subjectivation par les déclarations spontanées, doit être interrogée <sup>7</sup>.

Malgré la difficulté inhérente à la problématique multifactorielle de l'objet étudié, l'analyse de plusieurs enquêtes représentatives en matière violence au travail et de mobbing, nous permet néanmoins d'établir quelques concordances, qui confirment notamment les problèmes de conduite du personnel et d'organisation du travail :

- Le secteur public est plus touché que le secteur privé, particulièrement l'administration, l'enseignement, la santé et l'action sociale.
- On observe un risque accru dans les organisations de grande taille.
- Dans la grande majorité des cas, l'auteur est le supérieur hiérarchique et il est de sexe masculin.
- Les travailleurs ayant un statut professionnel précaire ou de niveau hiérarchique bas sont particulièrement visés. Il en va de même pour les personnes ayant de faibles revenus, une lourde charge familiale ou des carences au niveau de l'entourage social.
- Il existe un lien avec de faibles niveaux de satisfaction au travail.
- Le rapport entre mobbing, charge psychosociale et état de santé est reconnu, qu'il s'agisse du bien-être général, de pathologies ou de congé-maladie.

Les éventuelles corrélations entre données sociodémographiques et mobbing sont quant à elles contradictoires. Si plusieurs études, souvent les mêmes, font état d'un lien entre mobbing et sexe, d'une part, et catégories d'âge, d'autre part, celle du SECO par exemple, ne montre pas de différences significatives entre le sexe ou l'âge des personnes interrogées, le mobbing touchant autant les hommes que les femmes et indifféremment toutes les catégories d'âge (2003 : 50). Aussi, en regard de la problématique de notre propre étude, la question de la relation entre mobbing et âge mise en évidence ou non dans les enquêtes nécessite un développement.

Au préalable, nous préciserons cependant que peu importe si les seniors sont plus ou moins touchés par le mobbing, car lorsqu'ils en sont victimes, les conséquences sont quasiment toujours particulièrement graves : naissance ou augmentation des pathologies physique et mentale, exclusion définitive du monde du travail, passage au régime de l'assurance invalidité, modification des capacités financières à long terme, ainsi que les difficultés familiales qui en découlent.

Dans les enquêtes générales consultées, les données relatives à l'âge, lorsqu'elles existent, ne sont que peu affinées et explicitées, les auteurs se contentant d'afficher les proportions de sujets mobbés par tranche d'âge<sup>8</sup>. Ainsi, l'enquête de Guzeltasciyan, affirme que « *l'âge des victimes ne semble pas jouer un rôle particulier, car tous les groupes d'âge sont représentés* », alors que les chiffres montrent une prédominance de la catégorie d'âge 41 à 50 ans (2006 : 19) :

<b>Guzeltasciyan, Harcèlement psychologique au travail : 1652 travailleurs romands s'expriment</b>					
	18 à 30 ans	31 à 40 ans	41 à 50 ans	51 à 60 ans	61 ans et plus
Dans l'échantillon total	7.3%	26.9%	34.9%	25.6%	5.3%
Dans le groupe des victimes	9.5%	29.3%	34.4%	22.4%	4.4%

Bien que présentant de faibles écarts, les chiffres de l'enquête du SECO font également état d'une plus forte proportion dans la catégorie d'âge des 36 à 50 ans ; les travailleurs de 50 ans et plus sont, au sens de la définition de Leymann, légèrement moins touchés que la moyenne, mais ont un peu plus le sentiment d'être mobbés sans correspondre aux critères de Leymann (2003, annexe D, p. 87) :

<b>SECO, Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail</b>				
Age	MSL* et déclaration spontanée	MSL mais pas de déclaration spontanée	Déclaration spontanée mais pas de MSL	Ni déclaration spontanée, ni MSL
Jusqu'à 20 ans	0.7%	8.0%	2.2%	89.1%
Entre 21 et 35 ans	2.0%	5.2%	2.0%	90.8%
Entre 36 et 50 ans	3.0%	5.5%	2.0%	89.4%
Entre 51 et 65 ans	2.0%	4.3%	2.4%	91.3%
Total	2.4%	5.2%	2.1%	90.3%

\* MSL : mobbing selon les critères de fréquence et de durée de Leymann

Lorsque l'étude revendique un lien entre âge et mobbing, la distribution se situe généralement aux deux pôles du continuum de la vie au travail <sup>9</sup>. Cependant, nous avons répertorié quatre enquêtes mettant en évidence un risque significatif chez les employés de 50 ans et plus, notamment un "baromètre" mesurant la situation des seniors dans l'entreprise (Entreprise & Carrières, 2006) qui révèle que « 35% des seniors interrogés ont eu le sentiment d'être harcelés en raison de leur âge » ainsi que l'enquête d'Hirigoyen <sup>10</sup>. Sur un ensemble de 193 sujets se considérant harcelés, Hirigoyen (2001 :77) recense :

avant 25 ans	26 à 35 ans	36 à 45 ans	46 à 55 ans dont		après 55 ans
			46 à 50 ans	51 à 55 ans	
0%	8%	29%	43%		19%
			21%	24%	

Cette prédominance du mobbing chez les salariés de plus de 50 ans est expliquée par le fait que, « jugés moins performants ou pas assez adaptables » (Hirigoyen 2001 :77), « moins manipulable et plus coûteux à cause de l'ancienneté [l'entreprise] tentera de s'en séparer » (Desrumaux-Zagrodnicki et al., 2004 : 31). Le mobbing des seniors peut ainsi être envisagé comme le résultat « d'une technique de management destinée à encourager les préretraites afin de se débarrasser des employés les plus coûteux » (Université catholique de Louvain, 2002 : 29).

Les enquêtes qui se sont intéressées aux causes du mobbing montrent qu'elles sont imputables à la fois à des événements liés aux salariés (arrêt de travail, désaccord, conflit, exercice d'un droit) et à des changements organisationnels (réorganisation, restructuration, changement de supérieur hiérarchique). (Seiler-van Daal, 2000, citée par Debout, 2001 : 26 ; Soares,

2002 : 14 et 2004 : 13). L'étude de Guzeltasciyan mérite à cet égard une attention particulière, parce, parmi les facteurs déclencheurs importants, elle distingue ceux respectivement considérés comme tels par les employés, les cadres et les cadres supérieurs, d'une part, et les "victimes et les non-victimes", d'autre part. C'est ainsi que d'une manière générale les cadres et les cadres supérieurs, de même que les "non-victimes", ne retiennent pas les dysfonctionnements organisationnels comme causes importantes du mobbing. Enfin, remarquons que « *le fait d'être trop vieux ou trop jeune* » n'est pas jugé comme un facteur déclenchant important (2006 : 33-35).

Plusieurs enquêtes se sont spécialement intéressées aux conséquences des agissements de mobbing. En matière de santé, l'étude sur "*Les coûts du stress en Suisse*" avait déjà montré que « *la proportion des sujets se sentant stressés souvent ou très souvent est beaucoup plus élevée chez les personnes qui considèrent subir un harcèlement psychologique répété sur le lieu de travail que chez les autres* ». La même constatation s'applique aux sujets se trouvant en situation de conflit professionnel, aux personnes craignant de perdre leur emploi ou déclarant que leur revenu a baissé de manière importante (Ramaciotti et Perriard, 2000 : 51-55). L'Enquête suisse sur la santé 2002 confirme le rôle déterminant de conditions de travail favorables dans la promotion et le maintien de la santé<sup>11</sup>. Conjointement, l'enquête du SECO relève des différences très importantes selon que les personnes interrogées sont mobbées ou non. Les personnes mobbées déclarent ainsi une charge de travail plus élevée, être plus souvent confrontées à des conflits professionnels et être bien moins satisfaites de leur travail. Corollairement, elles sont davantage sujettes à des troubles de la santé, sont plus souvent absentes et consultent davantage le médecin. L'enquête relève notamment « *de grandes différences concernant l'abattement, le désespoir ou la dépression, l'état général de faiblesse, l'épuisement, le manque d'énergie et la tension intérieure, les soucis et les angoisses* » (2003 : 25-28). Elle précise même que « *plus la charge psychosociale augmente, plus le nombre de collègues impliqués est grand et plus on constate une multiplicité d'auteurs* » (2003 : 53), donnant ainsi une explication à des études mettant en évidence qu'il est rare que la personne harcelée soit une cible unique et que souvent plusieurs personnes sont victimes de plusieurs mêmes auteurs.

Quelques enquêtes ont tenté d'évaluer les coûts que représente le mobbing pour les organisations. Le coût immédiat le plus évident est celui occasionné par l'absentéisme. Selon une enquête réalisée au Royaume-Uni, les personnes harcelées s'absenteraient, en moyenne, sept jours de plus par année que les personnes qui ne le sont pas (Hoel et al., 2001 : 47). Si nous appliquons ce nombre de jours d'absences supplémentaires aux salariés suisses mobbés selon les résultats de l'enquête du SECO (2003 : 22), le mobbing aurait entraîné, en 2004 et sur la base du salaire moyen compensé à 100%, des absences pour un

coût total dépassant 425 millions de francs <sup>12</sup>. Lorsque les personnes subissant des agissements constitutifs du mobbing sont présents sur leur lieu de travail, l'enquête britannique mentionnée ci-dessus révèle que ces personnes évaluent leur performance à 85%, alors que celles qui n'ont jamais été mobbées ou témoins de mobbing l'évaluent à 92% (Hoel et al., 2001 : 48).

L'efficacité des dispositifs de prévention, ainsi que le sort réservé tant aux mobbeurs qu'aux mobbés, ont été très peu étudiés, seul Soares (2004 : 11) relevant que « *l'effet de régulation associé à la convention collective et aux procédures de griefs ne semblent pas contrer ou du moins dissuader le harcèlement psychologique descendant, c'est-à-dire de la part d'un supérieur hiérarchique* ».

Enfin, les études ayant consacré une rubrique à la question des soutiens obtenus montrent que ceux-ci proviennent pour l'essentiel de l'extérieur de l'organisation (Seiler-van Daal, 2000), le soutien rencontré à l'intérieur s'avérant faible de la part des collègues et surtout défailant en ce qui concerne les ressources humaines dont il est souvent dit qu'elles ont soutenu le harceleur ou qu'elles sont restées indifférentes (Viaud et Bernaud, 2000). Hirigoyen (2001 : 237) dresse le tableau suivant :

	Aide demandée	Aide trouvée
Délégués syndicaux	40%	10%
Médecins du travail	39%	13%
Collègues	39%	20%
Hiérarchie	37%	5%
Ressources humaines	19%	1%

Cette passivité des hiérarchies et des ressources humaines, voire leur partialité, peut expliquer pourquoi les situations de mobbing prennent souvent une dimension institutionnelle, même si à l'origine elles ne participaient pas d'une stratégie de gestion du personnel destinée par exemple à contourner les procédures légales ou les bonnes pratiques de licenciement afin d'obtenir le départ de collaborateurs désignés en fonction des besoins de l'entreprise, ceux ayant atteint un certain âge notamment.

C'est avec le besoin de comprendre le rôle des ressources humaines, tant en ce qui concerne les politiques et les pratiques de gestion des seniors qu'en matière de prévention, de diagnostic et d'action touchant au mobbing, que nous sommes allés à la rencontre de responsables des ressources humaines d'organisations publiques et privées romande.

### 1.3. ANALYSE DES ENTRETIENS AVEC DES RH

Ce n'est pas un hasard si la plupart des études sur le mobbing sont menées auprès de victimes uniquement<sup>13</sup>. L'accès aux entreprises constitue en effet une difficulté importante pour procéder à une recherche en la matière. Aussi, pour réaliser les entretiens avec des responsables des ressources humaines, avons-nous pris d'entrée l'option de nous adresser qu'à des personnes avec lesquelles nous avons déjà été en relations professionnelles. Ce choix présentait l'avantage de nous autoriser à être plus inquisiteur dans l'approfondissement des réponses à nos questions, mais aussi à annoncer clairement l'objet de notre recherche, sans avoir à le dissimuler dans une thématique partielle comme la gestion des seniors ou plus générale comme la santé au travail. Nous avons ainsi sélectionné douze responsables des ressources humaines d'organisations publiques, privées et associatives des cantons de Berne, Genève et Vaud. Bien qu'assurés du plus complet anonymat – seules les mentions du secteur et du nombre approximatif de collaborateurs pouvant éventuellement figurer dans notre rapport – sept ont refusé après avoir demandé l'autorisation de leur hiérarchie, les acceptants n'ayant pas jugé utile de faire cette demande préalable ou n'ayant pas à la faire, tout en souhaitant, sur notre proposition, nous rencontrer en dehors de leur cadre de travail.

Secteur	Sélectionné	Refus	Acceptation
Public	4	3	1
Privé industriel	3	2	1
Privé services	3	2	1
Association et fondation	2	0	2

Pour justifier oralement les refus, les arguments utilisés sont les suivants :

- « *L'employabilité des 50 ans et plus est un problème économique sérieux et XX en est très conscient. Mais comme il n'y a pas de mobbing ni de harcèlement sexuel chez nous, nous n'amènerions pas grand chose* ».
- « *Vous êtes bien placé pour savoir qu'il y a peu de situations de mobbing et lorsqu'il y en a, elles se règlent à l'interne par la médiation ... qui est confidentielle.* »
- « *Avec la sévérité dont fait preuve la justice à l'égard des administrations publiques, vous comprendrez que nous ne souhaitons pas exporter nos difficultés avec des collaborateurs paranoïaques qui préfèrent de fausses allégations de mobbing à l'égard de YY* ».
- « *Nous sommes très respectueux de nos collaborateurs âgés. Lorsque nous devons nous séparer de l'un d'eux, nous trouvons une solution sociale. Nous n'avons donc pas de problèmes de mobbing particuliers.* »
- « *Ce n'est pas pire qu'ailleurs, c'est un phénomène présent partout* ».

- « Dans le secteur public, la pyramide des âges est inversée, nous avons plus de collaborateurs vieillissants et donc pas de problème de gestion des seniors. Bien sûr il y a quelques cas de mobbing, comme partout ».
- « Nous ne voyons pas de relation entre les 50 ans et plus et le mobbing ».

Ces motivations justifiant le refus d'entrer en matière nous permettent d'établir trois constats :

- a) Pour les gestionnaires en ressources humaines, le mobbing reste un sujet tabou dont il vaut mieux ne pas parler <sup>14</sup>.
- b) S'il n'est pas purement et simplement nié, le phénomène à tendance à être banalisé, voire normalisé.
- c) Il ne semble pas y avoir d'intérêt majeur à une réflexion sur la place des seniors dans les organisations, ni sur la mise en œuvre d'une gestion préventive du mobbing.

Une première série d'entretiens confirme nos deux premiers constats et montre que les organisations concernées, à l'exception d'une seule, ne disposent d'aucun dispositif visant à résoudre, gérer ou prévenir les situations de mobbing. De plus, les personnes interrogées déclarent que le besoin est inexistant, les éventuelles situations étant traitées au coup par coup par l'assistante sociale, le DRH, un avocat ou, rarement, un médiateur. Le seul responsable des ressources humaines disposant d'une structure interne anti mobbing et de gestion/prévention des conflits l'estime pour sa part inutile et cause de conflits de compétences dans la ligne hiérarchique, ainsi qu'avec le service des ressources humaines.

Par contre le troisième constat est infirmé par un réel intérêt pour les questions liées à la gestion des âges au travail, à tel point que tous les participants acceptèrent de donner suite, sous différentes formes, à notre demande subséquente d'une seconde série d'entretiens, indispensable pour articuler mobbing et gestion des âges.

Malgré cet indéniable intérêt, les entreprises représentées ne disposent pas pour autant de plan d'action visant à exploiter et à développer les compétences des seniors, la devise en matière de recrutement étant « *rajeunissement systématique du personnel* ». Mais, pour des raisons d'image, ces entreprises préfèrent laisser jouer les fluctuations naturelles ou offrir aux salariés les plus âgés une retraite anticipée, solution pourtant coûteuse, mais qui semble motivée par la réputation ou des convictions éthiques liées à la culture d'entreprise. Les salariés anciens, de leur point de vue, y voient une solution confortable de fin de carrière : « *Lorsqu'un collaborateur ou une collaboratrice de plus de 60 ans me demande un rendez-vous, c'est presque toujours pour envisager une retraite anticipée. Certains le considèrent même comme un droit et le leur refuser c'est risquer d'être taxé de mobbeur* ». Si les mesures concernant les effectifs

répondent à une stratégie prédéfinie, en général diminuer et renouveler le personnel, il n'en va pas de même en matière d'aménagement des conditions de travail et de gestion des compétences, l'adaptation, sans planification, aux situations particulières constituant la règle informelle : « *Chez nous, un chef d'atelier âgé peut devenir RH sans aucune formation spécifique* ». Par un manque de disponibilité des RH et une prise de conscience insuffisante des membres de la direction, aucune réflexion approfondie sur les salariés âgés n'a eu lieu : « *Une stratégie à long terme pour gérer le personnel 50+ est étouffée par les travaux au quotidien. « La gestion des ressources humaines chez [...] est en fait en mains exclusives des chefs de service* ». « *Une sensibilisation des cadres supérieurs serait la condition première pour que des mesures soient prises en faveur des seniors.* »

Ces modes de gestion des seniors qui apparaissent à l'usage, sans reposer sur un système normatif ex ante, sont de nature à entraîner un effet pervers dans la mesure où ils engendrent un sentiment d'injustice et d'iniquité chez le salarié concerné, voire devenir partie intégrante des normes implicites du milieu de travail. De ce fait, ces modes de gestion des âges constituent un facteur de risque de mobbing pour les seniors. Il est de plus symptomatique de constater que, parmi les entreprises représentées, il n'existe ni de réelle politique des ressources humaines envers les travailleurs plus âgés, ni de politique dirigée contre le mobbing, les pratiques dans ces deux domaines obéissant au principe du cas par cas et participant d'une gestion plus réactive que préventive.

Les interviewés sont nettement sur leurs gardes, du moins dans un premier temps, dès que l'on parle d'avantages et de désavantages du travail des 50 ans et plus, faisant preuve d'une extrême prudence afin de rester politiquement corrects et ne pas tomber dans le piège des préjugés et des stéréotypes. Chiffres à l'appui, ils démontrent que les salariés de la tranche d'âge 50-59 ans sont davantage en incapacité de travail que les plus jeunes, sans pour autant envisager une adaptation des conditions de travail, à l'exception du temps partiel en fin de carrière, ou des mesures de prévention des charges psychosociales : « *créer des postes de travail spéciaux 50+ peu pénibles physiquement est très difficilement réalisable et une telle faveur serait discriminatoire à l'égard de la génération montante* ». De manière identique, ils attestent que les collaborateurs plus âgés sont moins intéressés par une formation continue, voire « *récalcitrants, surtout lorsqu'ils exercent la même activité depuis des années et bien que leur formation soit dépassée* ». Il est cependant reconnu que si les plus âgés sont parfois "oubliés" lors des inscriptions à un cours, ce n'est pas seulement par doute quant à leurs motivations, c'est aussi par souci de « *retour sur investissement* ».

Un autre aspect invoqué est celui des salaires et des cotisations sociales des salariés les plus âgés « *qui peuvent être aujourd'hui près de trois fois supérieurs à ceux de la tranche d'âge des 20 à 30 ans* ». Les responsables des

ressources humaines insistent tous sur la nécessité, pour les travailleurs de 50 ans et plus, d'adopter une politique d'exigence salariale orientée à la baisse : « *Le personnel âgé doit se montrer plus conciliant et cesser de croire que le dernier salaire perçu constitue une base de négociation ; il devra accepter une rétrogradation ou un plafonnement* ». « *Le surcroît d'expérience des seniors ne se traduit pas forcément par une hausse de productivité en rapport.* » Ainsi, même l'expérience qui paraissait constituer le point fort des travailleurs de 50 ans et plus, est dévalorisée : « *l'ancienneté ne peut plus à elle seule être considérée comme une garantie de savoir-faire, car l'évolution technologique rend obsolète une partie des acquis de leur expérience* ». L'objectif d'un management moderne consistant de plus en plus à formaliser les savoir-faire pour les diffuser et développer la polyvalence, les plus expérimentés se retrouvent ainsi dépossédés de leur principal atout dans le monde du travail. Il n'est donc pas surprenant d'entendre les responsables des ressources humaines déclarer préférer recruter des jeunes qui « *s'adaptent mieux aux nouvelles technologies et au changement, car ils sont plus polyvalents mais aussi plus dynamiques et plus motivés que les salariés âgés* » : « *L'âge est quelque chose de déterminant dans le cadre de la relève et du management* ».

Il est temps ici de préciser que nos interlocuteurs responsables des ressources humaines étaient, à une exception près, tous âgés de moins de 40 ans. Cette caractéristique, représentative de la fonction RH de proximité, peut, en partie du moins, éclairer le manque de complaisance à l'égard des aînés, même si cela a de quoi déconcerter de la part de professionnels de la gestion des ressources humaines. Nous y voyons la source de difficultés intergénérationnelles, suspectant un fossé qui se creuse entre jeunes et vieux collaborateurs et des conflits de générations latents. La seconde série d'entretiens, consacrée à la gestion des générations, confirme notre sombre analyse par la vision unilatérale des propos : « *Pour bien fonctionner, les équipes intergénérationnelles doivent partir du principe que chacun, jeune ou moins jeune, a la même valeur. C'est une idée qui a du mal à faire son chemin chez les responsables masculins d'un certain âge* ». « *Les problèmes les plus délicats surviennent lorsque des collaborateurs sont subordonnés à un supérieur plus jeune qu'eux* ».

Parmi les transformations ayant touché l'organisation du travail, il en est une qui, sur la base des impressions que nous ont laissés ces entretiens, nous paraît susceptible d'expliquer à la fois le peu de prise en considération des singularités des seniors et la passivité à l'égard de la problématique du mobbing : le postulat de l'employabilité. Tout collaborateur, indépendamment de son niveau hiérarchique ou de son âge, ne peut espérer demeurer longtemps au service d'une même entreprise qui, plus en mesure de garantir l'emploi à ses collaborateurs, ne peut que leur offrir des connaissances et des compétences leur permettant d'être employables. Il est donc essentiel aujourd'hui d'acquérir les moyens de devenir

mobile et transférable, ce qui nécessite souplesse et créativité, et non pas fiabilité, loyauté ou un réseau de relations entretenues avec les clients. Le travailleur moderne est par conséquent moins impliqué dans des organisations où il n'est que de passage, ce qui se manifeste notamment par un manque de prise en considération des aspects humains du travail, du climat de l'entreprise et de la qualité des relations interpersonnelles <sup>15</sup>. Installé dans la logique du court terme de son devenir personnel, un cadre peut ainsi être tenté de s'imposer d'emblée par l'exercice autoritaire du pouvoir et dans une dynamique très souvent liée au mobbing comme le prouve la surreprésentation des supérieurs hiérarchiques parmi les auteurs de harcèlement.

La représentation des seniors que se font les responsables des ressources humaines interrogés ne leur est certainement pas propre, ni personnellement à eux-mêmes, ni professionnellement à leur fonction. Cependant, cette façon de faire d'une certaine jeunesse une valeur en soi et de considérer les salariés âgés comme essentiellement rigides et coutant cher constitue un facteur de risque non négligeable pour l'implantation d'un mobbing institutionnel, une invite indirecte, mais légitimante, à l'intention du harceleur pervers et pour le moins une incapacité d'intervenir dans une situation où la victime serait un senior. *« Quelquefois, même, tout part d'un désaccord inexprimé. Suivent quelques remarques désobligeantes, des piques, [...] des sourires entendus. Les préjugés surgissent, prennent forme, se développent. [...] Tant et si bien que, finalement, on doit requérir l'arbitrage du service du personnel [...] Alors, dans la plupart des cas, les arbitres prennent parti contre le trublion. Il gêne le bon fonctionnement du service, de l'entreprise. [...] Et l'on s'en débarrasse. (Leymann, 1996 :7).*

## **2. AGIR**

La première partie du présent rapport s'est attachée à faire comprendre ce qu'est le mobbing, comment il peut se manifester et qu'elles en sont les causes et les conséquences. Il s'agit maintenant de voir de quelles manières on peut l'éliminer du lieu de travail, ou du moins en réduire le risque, quelles mesures il convient de prendre pour réagir efficacement et, enfin, quelles sont les dispositions légales applicables.

La prévention du mobbing et la gestion de son risque concernent l'ensemble de l'organisation et nous n'estimons pas qu'il faille envisager ces questions sous l'angle particulier des travailleurs vieillissants<sup>16</sup>. Nous précisons également que, l'objet annoncé de notre travail étant d'outiller les petites et moyennes entreprises pour améliorer leurs moyens de prévention du harcèlement psychologique, le cadre normatif présenté ici est destiné principalement aux dirigeants et aux responsables des ressources humaines de ce type d'entreprises et qu'il est de ce fait rédigé du point de vue de l'employeur. Selon Hirigoyen, c'est dans les petites et moyennes entreprises « *que se rencontrent le plus de cas de harcèlement moral conscient et délibéré dans le but de décourager un salarié afin qu'il donne sa démission. [...] C'est aussi dans les petites structures que l'on voit le harcèlement moral le plus ostensible, parfois proche du sadisme, qu'aucune instance collective ne peut venir réguler* » (2001 : 118). A contrario, nous souhaitons cependant attirer l'attention sur le fait que, souvent, les employeurs et les gestionnaires de ressources humaines pensent que, puisque personne ne se plaint, le mobbing ne constitue pas un problème dans leur organisation. Or, l'absence de plaintes ne garantit pas qu'il n'existe aucun problème de cet ordre, car les employés peuvent tout simplement avoir peur de se manifester, par crainte de représailles, de perte d'emploi, de ne pas être pris au sérieux ou rejeté par des collègues, surtout lorsqu'il existe des différences d'âge, de sexe ou de niveau hiérarchique. Il se peut donc très bien que des employés soient victimes d'abus sans que l'employeur ou les collègues ne soient au courant, même si, normalement, dans une entreprise de petite ou moyenne taille, ils ont une connaissance immédiate de ce qui se passe grâce à des contacts habituellement directs et étroits. La mise en place d'une politique de prévention du mobbing n'est par conséquent pas dépendante du fait qu'il existe ou non des situations avérées de mobbing au sein de l'entreprise.

L'instauration d'une politique de lutte contre le harcèlement efficace, axée sur la sensibilisation et la formation, ainsi que sur l'établissement de procédures internes claires constitue la mesure la plus efficace pour l'établissement d'un

milieu de travail exempt de mobbing. Elle permet notamment aux cadres de reconnaître les cas dans lesquels leur propre comportement peut être considéré comme du harcèlement et aux employés de faire état, le cas échéant, de leurs inquiétudes. Elle est de plus susceptible d'améliorer la santé et le bien-être général des collaborateurs et, partant de rechercher une meilleure efficacité et des gains de productivité <sup>17</sup>.

Certes, l'adoption d'une telle politique n'éliminera pas les plaintes pour harcèlement, risquant même de les augmenter par encouragement à dénoncer une situation dont un collaborateur s'estimerait victime. Mais elle permettra tout au moins de régler le problème rapidement et efficacement, en distinguant notamment ce qui ressort du mobbing ou non. Pour les employés, plus vite il est mis fin à la situation litigieuse, moins graves seront les conséquences, le problème ayant tendance à s'aggraver et à devenir encore plus difficile à régler si rien n'est diligemment entrepris. Pour l'employeur, la prise de mesures immédiates et appropriées constitue un argument juridique de poids, puisqu'il ne sera pas tenu responsable dans la même mesure ou au même titre que l'employeur qui ne prend pas de telles dispositions. La contribution de l'avocate Gabriella Wennubst (en annexe B au présent rapport), *esquisse l'étendue des obligations incombant à l'employeur* en matière de respect et de protection de la personnalité de son travailleur par la *formulation de quatre messages : SAVOIR, ADOPTER DES MESURES, COMPRENDRE, RESOUDRE*.

## **2.1. ETABLIR UNE POLITIQUE CONTRE LE MOBBING**

Etablir une politique de prévention et d'intervention claire et veiller à ce qu'elle soit connue de tous représente une démarche efficace pour limiter les coûts et les ennuis qu'une toujours potentielle situation de mobbing entraîne. Pour qu'une telle politique donne les résultats attendus, elle doit reposer sur des principes normatifs.

1) Elle doit être appuyée par une déclaration sans équivoque de la direction. L'engagement de la direction est primordial, il établit la crédibilité de la politique et en facilite l'application <sup>18</sup>. D'entrée de jeu, la direction doit affirmer sa ferme intention d'assurer un milieu de travail exempt de toute manifestation de mobbing et ce, par l'énoncé d'un principe clair : la tolérance zéro.

2) Elle doit, pour être claire, indiquer notamment à qui s'adresser et quelles procédures ont été mise en place, ainsi que se référer à l'état de la législation, en relevant l'illicéité du mobbing, l'exigence du respect de la personne et de la protection de sa dignité ainsi que de son intégrité physique et psychologique.

3) Elle doit définir ce qu'est le mobbing. Afin de minimiser la diversité des interprétations, la notion de mobbing ou de harcèlement psychologique a tout intérêt à être définie le plus précisément possible. Elle doit nommer les conduites répréhensibles et mentionner leur caractère répétitif s'enchaînant sur une certaine période de temps. Elle pourra aussi préciser que, dans certains cas, même si elle n'est pas répétée, une seule conduite grave peut être considérée comme du harcèlement psychologique si ses effets sont continus dans le temps.

4) Elle doit garantir, par des principes d'équité, le traitement des plaintes, la confidentialité des informations et l'interdiction de menaces ou de représailles à l'endroit des personnes qui font appel à la procédure mise en place pour traiter les situations de mobbing. Elle doit aussi donner l'assurance que les coupables seront systématiquement punis par des sanctions pouvant aller jusqu'au licenciement.

5) Elle doit s'appliquer à tous, à tous les niveaux de l'organisation, de la direction jusqu'aux salariés en passant par les cadres quel que soit leur position hiérarchique ou leur fonction. Tous les membres de l'organisation ont le droit d'être protégés contre les pratiques de harcèlement, mais ils ont aussi tous l'obligation de ne pas le pratiquer. Il convient dès lors de mentionner que le harcèlement peut provenir d'un supérieur, d'un subordonné, d'un ou de plusieurs collègues de travail <sup>19</sup>.

6) Elle doit être connue à tous les niveaux de l'organisation. Des séances de sensibilisation et de formation, des représentations de théâtre-forum, la pose de panneaux d'information dans les lieux de travail ou de repos, l'ajout de documents informatifs aux fiches de paie, l'envoi de courriers spécifiques par voie électronique ou au domicile des collaborateurs, la publication sur le site internet de l'entreprise constituent autant de modes de diffusion de cette politique anti-mobbing. Certains employeurs demandent à tous leurs employés de signer une déclaration selon laquelle ils ont lu et compris la politique de lutte contre le harcèlement de leur entreprise. Pour l'employeur dont la société est petite, il sera relativement aisé de communiquer verbalement à ses employés que le harcèlement n'est pas toléré et que des mesures disciplinaires seront prises à l'endroit de toute personne qui en harcèle une autre.

Le risque existe toutefois que cette information soit à sens unique et que la direction se contente de l'effet d'image et de protection juridique de cette politique. Afin de favoriser les échanges auxquels l'élaboration de ces normes devrait donner lieu, nous préconisons la participation des employés, car nous pensons que cette démarche constitue une bonne façon de commencer à sensibiliser les collaborateurs, que ceux-ci, s'ils sont victimes ou témoins de mobbing, hésiteront moins à s'adresser aux personnes désignées à cet effet, que l'importance accordée à leur contribution améliore le climat de travail et que finalement c'est aussi un moyen pour l'initiateur de cette politique d'affirmer avec encore plus de force qu'il ne tolère pas le mobbing.

## **2.2. DEFINIR UNE PROCEDURE EN CAS DE MOBBING**

Nous observons dans notre pratique qu'à l'origine du moins, les personnes qui s'estiment victime de harcèlement psychologique préfèrent tenter de trouver une solution par un mode plus informel qu'une plainte par voie hiérarchique ou une action en justice. Leur situation n'est en effet pas la même si elles sont encore à leur poste de travail et côtoient quotidiennement celle ou celui dont elles se plaignent, si elles sont en incapacité de travail depuis plusieurs semaines, ou encore si elles s'apprêtent à donner leur congé ou sont en voie d'être licenciées <sup>20</sup>. La procédure devra par conséquent comprendre deux voies, le choix de départ de l'une n'étant pas exclusif de l'autre.

Compte tenu de la taille de l'entreprise, de l'existence ou non de ressources financières ou en personnel à l'intérieur de l'organisation, l'employeur aura avantage à rechercher l'appui d'organismes patronaux ou d'autres employeurs faisant partie du même secteur pour élaborer une politique commune et constituer un réseau de ressources pour remédier à l'insuffisance interne.

### **Les voies informelles : personnes de confiance, médiation, soutien et accompagnement, ressources humaines**

Les personnes qui vivent du harcèlement hésitent fréquemment à interpellier leur agresseur ou à se défendre ouvertement parce qu'elles craignent d'envenimer leur situation. Elles ont donc plutôt besoin de pouvoir compter sur des tierces personnes en qui elles peuvent avoir confiance pour les aider à se protéger, à adapter leur comportement, à trouver une meilleure stratégie ou à prendre des décisions sur les voies de droit qu'elles entendent exercer. L'intervention d'un tiers peut aussi être requise à la suite de démarches personnelles infructueuses pour faire cesser les agissements. Au départ du moins, ce tiers pourrait être un supérieur hiérarchique non impliqué dans la situation, un responsable des ressources humaines, un représentant du personnel. Ces personnes pourraient agir indirectement en conseillant les personnes qui se considèrent harcelées ou, à la demande de ces dernières, intervenir directement, mais informellement, auprès des personnes impliquées. Nous employons le conditionnel parce que dans la réalité de l'entreprise l'apport de ces personnes n'est pas jugé satisfaisant par les personnes qui y ont recouru. <sup>21</sup>

Lorsque les moyens puisés dans l'environnement de travail s'avèrent inappropriés, de nombreux dispositifs, tout particulièrement dans le secteur public, préconisent le recours à la médiation. Ces tentatives de résoudre à l'amiable les situations de mobbing peuvent être menées par des personnes dites "de confiance" membres de l'organisation ou par des mandataires externes. Tenues à la confidentialité, leurs compétences peuvent aller du simple conseil à la médiation, voire à des démarches formelles d'investigation ou des demandes d'enquête. Achille Grosvernier, dans son analyse, en annexe C ci-après, considère

pourtant que la médiation entre victime et auteur de mobbing surtout, mais aussi entre victime et employeur, doit être prescrite avec une extrême prudence, selon des indications restrictives et à des conditions préalables limitatives. L'argument principal du praticien réside dans le fait que le mobbing est *l'expression d'un déséquilibre de pouvoir qui crée une inégalité entre les parties, ce que le processus de médiation ne supporte que difficilement.*

Dans les grandes entreprises, les démarches sont quelquefois complétées par des services de soutien psychologique ou de relation d'aide proposés aux personnes vivant ou ayant vécu une situation de mobbing, voire, dans le meilleur des cas, aux personnes dont la conduite a été jugée harcelante, mais qui comprennent mal ce qu'on leur reproche ou qui ne se rendent pas compte des effets destructeurs de leurs gestes ou de leurs paroles. Dans le cas des petites et moyennes entreprises, nous nous contenterons de regretter que pour leurs salariés ne s'offre que le recours à des prestations extérieures, en partie payantes. Une voie à explorer pourrait être celle d'un coaching "de réparation ou de réadaptation" au sens où il est attendu du mobbeur un retour à une norme de comportement et d'un coaching "d'étayage" permettant au mobbé de renforcer ses capacités à se restructurer.

Et pourquoi pas les responsables des ressources humaines ? En principe, ils devraient être les mieux placés pour diagnostiquer et traiter les situations de mobbing, avérées ou non, puisqu'ils servent d'intermédiaires entre les salariés et la direction. Pour Hirigoyen, « *dans la réalité, ils ne font que répercuter de façon neutre les consignes de la direction et hésitent à intervenir* », même s'ils sont conscients de la réalité du problème. Dans une position ambiguë, « *entre le marteau et l'enclume* » ils « *oscillent entre son déni, sa banalisation et la perplexité* » (2001 : 243). Cette absence de légitimité de la fonction RH et de ses représentants dans les situations de mobbing doit être corrigée par une formation adaptée afin de leur permettre de devenir un élément majeur de la lutte contre le harcèlement moral au travail. Toutefois, les ressources humaines seules ne peuvent rien car la fonction reste fortement tributaire de la culture managériale de l'entreprise et des décisions prises par sa direction. Ce constat nous renvoie alors à la problématique de la place de la fonction RH dans l'organigramme de l'organisation et aux marges de manœuvre dont elle dispose réellement.

### **La voie formelle de la plainte interne**

Si les démarches informelles s'avèrent insatisfaisantes, la personne se sentant harcelée doit pouvoir déposer une plainte interne. L'employeur, même si son entreprise est de petite taille, a même tout intérêt à favoriser cette voie afin d'éviter que la situation ne soit traitée par l'Inspection du travail ou les tribunaux.

A l'interne, cette plainte, en principe écrite <sup>22</sup>, doit être adressée à une personne ou une instance désignée à cet effet. S'agissant d'une instance, celle-ci peut être formée d'un représentant de la direction ou des ressources humaines, d'un représentant des employés et d'une tierce personne choisie par les deux premières. Une personne de confiance doit pouvoir assister le plaignant pour l'aider à formuler sa plainte et l'accompagner lors des étapes de cette procédure.

Même si, dans une première démarche informelle la médiation a déjà été tentée sans succès, avant de poursuivre plus avant la procédure formelle, certains dispositifs prévoient de la proposer à nouveau afin de tenter de trouver une solution acceptable pour tous <sup>23</sup>.

Lorsque la médiation ne permet pas de résoudre le problème ou qu'une des personnes concernées ne veut pas utiliser ce moyen, l'enquête doit suivre. A plus forte raison dans les petites et moyennes entreprises, elle doit être confiée à un expert extérieur, dont le rôle essentiel est de recueillir les faits pertinents et de soumettre ses conclusions, voire des recommandations sur les mesures à prendre, à son mandant.

C'est à l'employeur qu'il appartient de décider des éventuelles mesures correctrices. L'enquête de Guzeltasciyan (2006 : 36) montre que 98.2% des personnes interrogées estiment "indispensable" et "important" que les auteurs de mobbing soient sanctionnés par l'employeur, signe d'un « *besoin accru de justice* ».

Ces mesures ne doivent cependant pas seulement viser à sanctionner l'auteur et à réparer les torts causés à la victime. Elles doivent également s'intéresser, rappelons-le, aux changements plus fondamentaux à apporter à l'organisation et aux conditions du travail, ainsi qu'aux styles de management et aux valeurs organisationnelles. Renvoyer victime et auteur dans un milieu de travail inchangé pourrait en effet ne pas régler le problème, même si on a pris la précaution de les éloigner l'un de l'autre.

Dans les petites entreprises il peut arriver que la seule personne en situation d'autorité soit justement l'auteur du présumé mobbing. Les employés doivent de ce fait disposer également d'une information facilement accessible sur les autres procédures à suivre pour déposer une plainte et sur l'ensemble des organes susceptibles de statuer. Dans la mesure où ces instances se basent sur l'application de règles de droit, nous renvoyons à la contribution de Gabriella Wennubst en annexe B.

### **2.3. SENSIBILISER ET FORMER**

La sensibilisation à la problématique du mobbing est un outil de prévention indispensable pour faire comprendre à tous les collaborateurs, des employés aux cadres supérieurs, ce qu'est réellement le mobbing et quelles sont les motivations et les objectifs de la politique anti-harcèlement de l'entreprise et des procédures mises en place. Une telle sensibilisation doit couvrir les thèmes suivants :

- les éléments de définition du mobbing
- des exemples de situations de harcèlement
- la distinction avec les autres formes de conflits
- l'analyse du processus de harcèlement, ses causes et ses conséquences
- la prévention et la nécessité d'intervenir précocement
- la présentation de la situation juridique et du dispositif interne.

L'objectif de cette sensibilisation au mobbing étant d'améliorer la compréhension de ce phénomène complexe afin d'aider les individus à le détecter et à le gérer, il est très positif d'associer au sein d'un même groupe cadres et employés afin d'échanger leurs expériences et les perceptions nées des jeux de rôle. Pour ce type de formation très spécifique, il est nécessaire que les formateurs soient des experts de la gestion de conflits et du mobbing.

De même, en regard des constats faits à l'occasion des entretiens menés avec des représentants des ressources humaines <sup>24</sup>, il s'avère indispensable de prévoir une formation à leur intention sur la question de la gestion des seniors et du mobbing. En effet, « *si la prise en compte des situations organisationnelles est de plus en plus affirmée par les chercheurs contemporains sensibles à comprendre les effets des nouvelles organisations du travail, la formation des responsables RH ne paraît pas les y prédisposer dans le mouvement de professionnalisation et de personnalisation de leur fonction* » (Papart et al., 2006 : 14-15).

En plus de la problématique du mobbing, une telle formation doit traiter de trois autres thèmes :

- La segmentation en gestion des ressources humaines, qui montre que les organisations ne traitent pas leurs membres tous de la même manière. Il s'agira notamment de mettre en évidence les enjeux auxquels cette segmentation permet de répondre, ainsi que les effets pervers qu'elle risque de produire et les actions possibles pour les limiter ou les éviter.
- La notion de "contrat psychologique", qui permet d'analyser la relation de travail comme un échange entre l'employeur et l'employé, échange qui complète le contrat formel de travail. Dans cet échange, l'employé amène motivation, implication et engagement à travers ses compétences, tandis que l'employeur fournit sécurité, réalisation identitaire, construction de carrière, etc. Ce contrat issu de l'environnement socio-économique des années 50 à 70, était basé sur

des notions de fidélité, de prévisibilité et de confiance mutuelle. Les années 80 ont commencé de remettre en question ces conditions, et par conséquent d'imposer de manière massive, dès le début des années 90, une nouvelle relation psychologique. Le tableau ci-dessous résume les changements dans les dimensions de ce contrat psychologique.

<b>Ancien et nouveau contrat psychologique</b> (adapté de Sharp, 2003)		
Eléments du contrat	Ancien contrat	Nouveau contrat
Culture	paternalisme, ancienneté, sécurité de l'emploi en échange de l'engagement envers l'organisation	respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle/collective répond aux attentes de l'organisation
Motivation	promotion(s)	enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Mobilité	rare	horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement et ancienneté	emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont satisfaites	employés considérés comme chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Confiance	possibilité d'un niveau de confiance élevé entre les parties	souhaitable, mais employés d'avantage attachés à un projet ou à leur profession qu'à l'organisation

- La prévention primaire du mal-être au travail en se basant sur le modèle de Karasek, dont l'utilité est d'examiner l'effet simultané de la charge de travail et de la latitude de décision sur le stress et donc la santé physique et mentale, ainsi que l'effet modérateur de la dimension du soutien professionnel.

#### **2.4. EVALUER LE DISPOSITIF MIS EN PLACE**

Afin de s'assurer que la politique de prévention du mobbing et les procédures mises en place répondent aux attentes et aux besoins des collaborateurs, il est essentiel d'en évaluer périodiquement l'efficacité et l'adéquation et, le cas échéant, d'y apporter les ajustements requis. Les points à examiner particulièrement sont l'accessibilité aux prestations, la prise en charge, le suivi, ainsi que les taux de réussite des voies informelles offertes (Conseil administratif de la Ville de Genève, 2005 : 4026-4027). Il convient également de soutenir l'intérêt du personnel à prévenir le mobbing, en rappelant régulièrement l'existence de la politique et des dispositifs au sein de l'entreprise.

## CONCLUSION

Une proportion symptomatique de personnes en emploi se dit mobbée. Les conséquences préjudiciables de ce phénomène affectent à la fois les personnes, les organisations et la société en général à qui elles imposent pour le moins une charge financière en grande partie évitable. La revue de la littérature nous a permis d'établir des relations en grande partie significatives entre les situations de mobbing et l'organisation et les conditions du travail, les styles de management, les valeurs organisationnelles et la gestion raisonnée des âges. Plusieurs études démontrent que satisfaction au travail, santé et productivité sont corrélées, ce qui devrait constituer de bons arguments à la fois contre les manifestations de mobbing et en faveur du maintien en emploi des seniors. Il serait par conséquent rentable pour tout le monde que l'organisation interroge ses carences et les corrige.

En regard de sa propension à considérer le mobbing essentiellement comme « *des rapports interpersonnels anormaux* » et à nier toute responsabilité des collectifs, le management, tout particulièrement celui des ressources humaines, ne semble pas prêt pour une telle (r)évolution. En établissant ce cadre normatif, nous ne perdons pourtant pas l'espoir que les dirigeants des petites et moyennes entreprises se donnent les moyens de concrétiser ce guide de prévention du mobbing dans une politique incitative de prévention et à la promouvoir à l'intérieur de leurs organisations. De même, en proposant, à ceux qui sont amenés à gérer les éventuelles plaintes de salariés, des outils de diagnostic et d'action, nous attendons qu'ils s'autorisent à identifier les agissements de harcèlement, à prendre conscience de leurs possibles ancrages organisationnels et à décider des mesures correctrices qui s'imposent. Nous sommes toutefois conscients que les acteurs de la lutte contre le mobbing et de sa prévention ne peuvent appliquer ce cadre normatif que s'ils disposent de temps, de compétences spécifiques d'analyse et de prise de recul, de contrôle émotionnel, ainsi que d'un indispensable soutien hiérarchique.

Considérant qu'il « *est des entreprises qui privilégient le respect et l'écoute des salariés et qui s'efforcent de fonctionner sainement malgré le stress et la pression du marché, et que ces entreprises « ne fonctionnent pas plus mal* » (Hirigoyen, 2001 : 176), nous formulons, en sept normes principales, le cadre suivant :

- maintenir un milieu de travail organisé et sain, en affirmant les valeurs de respect, de dignité et d'écoute de l'autre

- promouvoir des valeurs telles la coopération, le soutien mutuel, plutôt que la compétition, tout en honorant les réussites individuelles et de groupes
- valoriser les employés par la reconnaissance de leurs contributions, notamment en veillant à ne pas discriminer les travailleurs vieillissants
- gérer précocement les conflits
- établir une politique claire de tolérance zéro à l'égard du mobbing
- investir dans l'information et la formation, même pour les seniors
- mettre en place des procédures internes de résolution des situations de mobbing et s'y tenir.

Ces normes sont claires et justes. Il ne reste qu'à les transcrire dans une politique d'incitation et de régulation interne à l'entreprise et à les appliquer. C'est aussi ce qu'attendent majoritairement les salariés.

Pour terminer, nous signalons avec une certaine satisfaction personnelle que la problématique du mobbing des seniors a fait l'objet d'un reportage télévisé<sup>25</sup>. Les différents témoignages ont notamment mis en évidence le rôle discutable de la fonction ressources humaines. Nous ne pouvons dès lors qu'insister sur l'importance de la post formation en matière de politiques et de pratiques de gestion des âges, ainsi que de résolution des situations de mobbing.

<sup>1</sup> **TERMINOLOGIE ET DEFINITIONS**

Le terme mobbing, popularisé par Heinz Leymann, un des précurseurs en la matière, est emprunté à l'éthologie, discipline dans laquelle il est utilisé pour décrire les comportements d'attaque collective perpétrés par un grand nombre de petits animaux à l'encontre d'un seul. En effet, le verbe anglais "to mob" se traduit par assaillir, attaquer à plusieurs et le substantif "mob" par foule, meute, clique, clan, pègre. Il exprime donc plus l'idée d'une action collective d'exclusion, qui se retrouve dans une des définitions données par Leymann (1996 : 27) : « *Le concept de mobbing définit 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 (la cible)* ».

Le bullying, propre au Royaume-Uni, concerne plus particulièrement l'abus de pouvoir hiérarchique, par intimidation, brimades, rudolement d'un supérieur envers un subordonné. Pour Chappel et Di Martino (2006 : 20), il consiste en de « *persistantes attaques négatives contre les compétences sociales et professionnelles des victimes sont typiquement imprévisibles, irrationnelles et injustes* » et « *signifie harceler, offenser, exclure socialement quelqu'un ou l'affecter négativement dans ses tâches de travail* ».

Marie-France Hirigoyen (1998 : 55), introduisant le vocable de harcèlement moral, envisage plus la question sur un plan individuel, dans le sens d'une relation perverse basée sur la destruction de l'autre et la valorisation de son propre pouvoir : « *Par harcèlement sur le lieu de travail, il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail.* ». Hirigoyen souligne elle aussi l'aspect répétitif : « *Une remarque blessante dans un moment d'énervernement ou de mauvaise humeur n'est pas significative, à plus forte raison si elle est suivie d'excuses. C'est la répétition des vexations, des humiliations, sans aucun effort pour les nuancer, qui constitue le phénomène destructeur.* ».

Le mobbing devenant de plus en plus aussi, voire surtout une question de droit, nous indiquons la définition de la jurisprudence suisse « *valable pour les relations de travail fondées tant sur le droit privé que sur le droit public* ». Le mobbing est « *un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail; la victime est souvent placée dans une situation où chaque acte pris individuellement, auquel un témoin a pu assister, peut éventuellement être considéré comme supportable alors que l'ensemble des agissements constitue une déstabilisation de la personnalité, poussée jusqu'à l'élimination professionnelle de la personne visée. Il n'y a toutefois pas harcèlement psychologique du seul fait qu'un conflit existe dans les relations professionnelles, ni d'une mauvaise ambiance de travail, ni du fait qu'un membre du personnel serait invité - même de façon pressante, répétée, au besoin sous la menace de sanctions disciplinaires ou d'une procédure de licenciement - à se conformer à ses obligations résultant du rapport de travail, ou encore du fait qu'un supérieur hiérarchique n'aurait pas satisfait pleinement et toujours aux devoirs qui lui incombent à l'égard de ses collaboratrices et collaborateurs.* » (Tribunal fédéral, Commission de recours, RK2-2005).

Signalons également la définition proposée par Wennubst (2004) : « *Par mobbing on entend une répétition d'actes hostiles, ou harcèlement, signifiant rejet, dont la finalité est l'éloignement ou l'exclusion de la victime d'un cercle de relations données, voire sa neutralisation* », ainsi que celle, très proche, retenue lors du Colloque "Harcèlement moral au travail, quelle définition ? Quelles voies de réponse et de prévention ?" organisé par le Département interfacultaire d'éthique de l'Université de Lausanne (2004) : « *"Par mobbing, on entend une répétition d'actes hostiles (harcèlement) par un ou des auteurs ayant pour effet de nuire, d'isoler, de neutraliser, d'éloigner, ou d'exclure la victime d'un cercle de relations données."*

Sur la diversité des terminologies et des définitions, voir l'analyse de Wennubst (2004), ainsi que le référencement de Guzeltasciyan (2006 : 11-12). Il semble cependant que dans le domaine de la recherche, du moins, on assiste à une assimilation progressive des concepts. Cela ne signifie pour autant pas que les termes mobbing, bullying et harcèlement moral soient utilisés indifféremment partout. Même dans les langues qui connaissent une formule propre (harcèlement moral en français ou molestie psicologica en italien), le terme mobbing est de plus en plus utilisé. C'est le cas en Suisse, raison pour laquelle nous privilégions ici le terme mobbing, même si celui de harcèlement psychologique au travail nous paraît plus explicite.

<sup>2</sup> La liste des agissements répertoriés dans les typologies de Leymann (1996 : 42-43) et d'Hirigoyen (2001 : 88-89) figurent en annexe 1 au présent rapport, la plus utilisée restant celle de Leymann. Pour les besoins statistiques de ses recherches, il a dressé un inventaire de quarante-cinq agissements, regroupés en cinq catégories en fonction de leur effet sur la personne qui les subit – le Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT), – et fixé les critères de fréquence et de durée à au moins une fois par semaine durant au moins une demi-année. Dans ce système normatif précis, il n'y a donc mobbing que lorsqu'une personne subit l'un des quarante-cinq agissements du LIPT au moins une fois par semaine depuis au moins six mois.

Plusieurs auteurs critiquent ces critères de fréquence et de durée minimales, notamment parce qu'ils ne tiennent pas compte du degré d'intensité des différents agissements, un acte mineur répété souvent, comme le refus continu de contact par le biais de regards, pouvant alors apparaître comme plus grave qu'un seul acte majeur de courte durée, une agression physique ponctuelle par exemple.

Nous préférons pour notre part une classification peut-être moins stéréotypée et plus adaptée au réel du travail. Associant les méthodes et les objectifs poursuivis aux normes organisationnelles ainsi détournées, nous pensons que ce répertoire est utile aussi bien aux dirigeants de PME et aux gestionnaires des ressources humaines, qu'aux personnes chargées de mener une enquête suite à une plainte. Conçu sur la base de contributions juridiques et cliniques, nous le proposons également en annexe 1.

<sup>3</sup> Hirigoyen se place dans une perspective axée sur la personnalité des harceleurs qui seraient des pervers narcissique, c'est-à-dire des individus qui, « *sous l'influence de leur soi mégalomane, essaient de créer un lien avec un deuxième individu, en s'attaquant tout particulièrement à l'intégrité narcissique de l'autre afin de le désarmer. Ils s'attaquent aussi à l'amour de soi, à la confiance en soi, à l'auto-estime et à la croyance en soi de l'autre. En même temps, ils*

*cherchent, d'une certaine manière, à faire croire que le lien de dépendance de l'autre envers eux est irremplaçable et que c'est l'autre qui le sollicite.* » (Eiguer, 2003 : 4)

Hirigoyen décrit cette perversion comme une froide rationalité, combinée à une incapacité à considérer les autres comme des êtres humains, la personne harcelée étant réduite au statut d'objet et bafouée dans son intégrité de sujet humain. Elle souligne également les traits de séduction et de manipulation qui caractérisent les agissements pervers. Une fois le processus initié, il devient un phénomène circulaire : *« Une suite de comportements délibérés de la part de l'agresseur est destinée à déclencher l'anxiété de la victime, ce qui provoque chez elle une attitude défensive, elle-même génératrice de nouvelles agressions. Après un certain temps d'évolution du conflit se mettent en place des phénomènes de phobie réciproque : la vision de la personne haïe provoque une rage froide chez l'un, la vision du persécuteur déclenche chez la victime un phénomène de peur. [...] La peur entraîne chez la victime des comportements pathologiques qui serviront d'alibis pour justifier rétroactivement l'agression.* » (Hirigoyen, 1998 : 57).

<sup>4</sup> Et Dejours de continuer : *« Nous qualifions ici de "mal" toutes ces conduites lorsqu'elles sont :*

- *érigées en système de direction, de commandement, d'organisation ou de management, c'est-à-dire lorsqu'elles supposent l'implication de tous aux titres de victimes, de bourreaux, ou de victimes et de bourreaux alternativement ou simultanément ;*
- *publiques, banalisées, conscientes, délibérées, admises ou revendiquées, et non pas clandestines, occasionnelles ou exceptionnelles, voire lorsqu'elles sont considérées comme valeureuses* » (1998 : 107-108).

<sup>5</sup> A ce stade, la personne *« peut récupérer rapidement si elle est séparée de celui ou de celle qui la tourmente ou si – fait assez rare – on lui fait des excuses* » (Hirigoyen, 2001 : 131).

<sup>6</sup> Selon Neuberger (1999 : 95), le mobbing équivaldrait à une perte annuelle pour l'économie allemande dans son ensemble de 15 à 50 milliards d'euros.

<sup>7</sup> Le mode d'enquête utilisé – téléphone dans le cas du SECO et courrier postal pour l'étude Guzeltasciyan – ainsi que le statut de l'organisme interlocuteur – le Secrétariat d'Etat à l'économie et l'Université de Genève – ont-ils par exemple influés sur la liberté d'expression des sujets sélectionnés au point de constituer un biais méthodologique ?

Les tensions psychosociales sur le lieu de travail et les comportements inacceptables au sein des organisations ont-ils aussi puissamment augmentés ces trois dernières années ou existe-t-il, à ce niveau, une nette différence entre Suisse allemande et romande ?

Les travailleurs parlent-ils aujourd'hui plus facilement du mobbing qu'il y a quelques années, se reconnaît-on plus facilement comme victime et les agissements sont-ils désormais mieux identifiés ?

<sup>8</sup> Une exception notoire est l'enquête allemande de Meschkutat (2002 : 43) qui différencie les agissements en fonction de l'âge des personnes à l'encontre desquels ils sont commis. Il en ressort que les plus de 55 ans sont plus

“placardisés” que la moyenne (28.1% pour une moyenne de 18.1%), mais nettement moins qualifiés d’incapables (22.1% contre 38.1%).

<sup>9</sup> L’enquête de Meschkutat (2002 : 27-28) montre que ce sont les moins de 25 ans qui sont le plus souvent victimes de mobbing, les plus de 55 ans étant également légèrement plus touchés que le reste de la population. Une autre étude allemande (Niedl, 1995) établit, sur la base d’un échantillon hospitalier, que la catégorie la plus touchée est celle des 21-30 ans, suivie de celle des 51-60 ans.

<sup>10</sup> Les autres enquêtes recensées sont :

- Einarsen, Skogstad (1996), qui déterminent, par rapport à un échantillon global de 7787 sujets issus en majorité du secteur public, un taux de 10.3% pour la catégorie d’âge des 51 à 60 ans, alors que le taux moyen est de 4.7%.
- Dans une enquête de satisfaction réalisée auprès du personnel d’une grande organisation internationale et concluant à un taux de 6.7% de sentiment d’être ou d’avoir été mobbé, on peut lire que « *les personnes de la classe d’âge 51-60 ans sont plus victimes de mobbing que les autres* » (Rousson et al., 2003).

<sup>11</sup> L’enquête insiste notamment sur les tensions nerveuses au travail et l’insécurité quant à l’emploi : « *Tension nerveuse et stress important au travail peuvent entraîner de nombreuses affections de santé non spécifiques, qui se traduisent par de fréquents troubles physiques tels que maux de dos, de tête ou de poitrine, palpitations, problèmes de sommeil ou de digestion, ou encore par un mal-être psychique (irritabilité, nervosité, abattement). Les résultats de l’Enquête suisse sur la santé révèlent que 38% des femmes et 21% des hommes qui souffrent d’une très forte tension nerveuse liée à leur activité professionnelle ont des troubles physiques importants, contre respectivement 20% et 13% des personnes qui ont moins de stress au travail. [...] 37% des hommes et des femmes qui craignent fortement de perdre leur emploi souffrent de troubles physiques importants tels qu’insomnies, maux de tête ou de dos, contre 17% qui ne connaissant pas du tout cette crainte.* » (Office fédéral de la statistique, 2003 : 2)

<sup>12</sup> Nos calculs ont été établis sur la base des données suivantes :

	2002	2004
Taux de mobbing selon l’enquête du SECO (2003)	7.6%	7.6%
Actifs salariés occupés en milliers (Office fédéral de la statistique)	3'086	3'121
Nombre d’actifs salariés occupés mobbés	234'536	237'196
Nombre de jours d’absences pour cause de mobbing	1'641'752	1'660'372
Salaire mensuel médian standardisé (équivalent plein temps basé sur 4 1/3 semaines à 40 heures de travail), en francs (Office fédéral de la statistique)	5'417	5'548
Salaire journalier moyen, semaine de 5 jours, en francs	250.20	256.25
Coût des absences pour cause de mobbing	410'766'350	425'470'325

<sup>13</sup> Contrairement aux études portant sur les pratiques de gestion des seniors qui, elles, font principalement appel aux employeurs et aux gestionnaires RH et portent donc peu d'attention au terrain dans lequel évoluent les employés d'âge différent. Elles ne permettent pas de comprendre les dynamiques en jeu, plusieurs dimensions étant ainsi laissées dans l'ombre, comme par exemple le rapport subjectif au travail des salariés vieillissants, c'est-à-dire le sens qu'ils donnent à leur travail ou le sentiment de fin de vie professionnelle.

<sup>14</sup> Sur 160 personnes membres de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (France) ayant répondu à un questionnaire sur le harcèlement moral, seules 12 ont accepté que « *leur expérience sur le sujet soit utilisée* » (ANDCP 2001 : annexe 4).

<sup>15</sup> L'étude de la problématique du contrat psychologique et de ses changements de dimensions devrait faire l'objet d'une formation à l'intention des responsables des ressources humaines (voir ci-après page 28).

<sup>16</sup> Voir notre considération liminaire no 9 en page 4 ci-dessus. Tout au plus pourra-t-on rappeler l'existence des normes anti-mobbing dans le cadre de la politique de maintien en emploi des travailleurs de 50 ans et plus.

<sup>17</sup> Ces préoccupations spécifiques au mobbing pourraient ainsi très bien être intégrées dans le cadre d'une politique plus globale de prévention de la violence sous toutes ses formes ou d'une politique plus générale de promotion de la santé physique et mentale au travail et être inscrite dans le Règlement du personnel, voire faire l'objet d'une Charte des relations au travail.

<sup>18</sup> Pour lui donner plus de force symbolique, il peut être opportun que les éventuels représentants du personnel, voire les syndicats, s'associent à cette déclaration. Une rédaction bipartite paraît alors indispensable.

<sup>19</sup> Selon l'activité ou l'organisation de l'entreprise, il peut s'avérer utile d'inclure dans le champ d'application des personnes extérieures, par exemple des clients, des fournisseurs ou des sous-traitants.

<sup>20</sup> Fromaigeat et Wennubst signalent que 50% des plaintes sont déposées à la veille d'un licenciement, 25% après le licenciement et 25% à la veille d'une démission (2000 : 59).

<sup>21</sup> Voir ci-dessus page 15.

<sup>22</sup> Pour autant que cette exigence ne soit pas la source d'un formalisme excessif, notamment en ce qui concerne les délais prescrits, nous estimons que le travail personnel qui consiste à démontrer par écrit le bien-fondé de la plainte, contribue au processus de réhabilitation de la personne qui s'estime victime.

<sup>23</sup> Bien que cette fois animée par un médiateur professionnel, sensé qualifié et compétent, les réserves formulées en annexe C par Achille Grosvernier doivent être maintenues.

<sup>24</sup> Voir ci-dessus pages 17ss.

<sup>25</sup> Intitulé "*Par ici la sortie*", le reportage a été diffusé dans l'émission de la Télévision suisse romande "*Mise au point*" le 14 janvier 2007.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANDCP, Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (2001). Le harcèlement moral. Dossier ANDCP
- AUBRET J., GILBERT P. (2003). Valorisation et validation de l'expérience professionnelle. Dunod, coll. Topos.
- BOUAZIZ P. (2000). Harcèlement moral dans les relations de travail. Essai d'approche juridique. Droit ouvrier, 192-216
- CHAPPELL D., DI MARTINO V. (2006). Violence at Work. Third edition. International Labour Office.
- COMINA M. (2006). L'Or Gris. Comment, grâce aux seniors, renforcer l'économie en général et l'AVS en particulier. Avenir suisse.
- COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (2006). Les politiques anti harcèlement applicables au milieu de travail. Guide de l'employeur.
- CONSEIL ADMINISTRATIF DE LA VILLE DE GENEVE (2005). Réponse à la question "Quel dispositif antimobbing en Ville de Genève et quelle efficacité ?". Mémorial des séances du Conseil municipal de la Ville de Genève, 162<sup>ème</sup> année, no 35, 4022-4029.
- DEBOUT M. (2001). Le harcèlement moral au travail. Avis et Rapports du Conseil économique et social. Direction des journaux officiels.
- DE GAULEJAC V. (2005). La société malade de la gestion. Seuil : Paris.
- DEJOURS C. (1998). Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale. Seuil.
- DEJOURS C. (2001). Désolation et harcèlement moral. Le Monde, 10 avril, 10.
- DESRUMAUX-ZAGRODNICKI P., LEMOINE C., MAHON P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise : Effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. Psychologie du travail et des organisations, 10, 29-44.
- DI MARTINO V., HOEL H., COOPER C.L. (2003). Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- EIGUER A. (2003) Le pervers narcissique et son complice. Dunod.
- EINARSEN S., SKOGSTAD A. (1996). Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, vol. 5 (2), 185-201.
- FROMAIGEAT D., WENNUBST G. (2000). Souffrance psychologique au travail. Guide dans les méandres du harcèlement psychologique. Fondation Suisse pour la promotion de la santé, Conférence romande et tessinoise des office cantonaux de protection des travailleurs, Office cantonal de l'inspection et des relations du travail OCIRT Genève.
- GRENIER-PEZE M., SOULA M.C. (2002). Approche pluridisciplinaire du harcèlement moral. INRS, Documents pour le Médecin du Travail, no 90, 137-145

- GUZELTASCIYAN A. (2006). Harcèlement psychologique au travail : 1652 travailleurs romands s'expriment. Conférence romande et tessinoise des offices cantonaux de protection des travailleurs.
- HÖPFLINGER F., BECK. A, GROB M., LÜTHI A. (2006). Arbeit und Karriere: wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Avenir suisse
- HIRIGOYEN M.-F. (1998). Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien. Syros.
- HIRIGOYEN M.-F. (2001). Malaise dans le travail. Harcèlement moral. Démêler le vrai du faux. Syros.
- HOEL H., SPARKS K., COOPER C.L. (2001) The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment, Bureau international du Travail
- JACQUEMART C. (2007) Lücken in den Betrieben. NZZ am Sonntag, 7. Januar, 23-25.
- LEYMANN H. (1996). Mobbing. La persécution au travail. Seuil.
- LORHO F., HILP U. (2001). Le harcèlement moral au travail. Parlement européen.
- MARBOT E., PERETTI J.-M. (2001). Politiques de ressources humaines et sentiment de fin de vie professionnelle: une approche comparative secteur privé / secteur public. Pyramide, vol. 4, 135-148.
- MARBOT E., PERETTI J.-M. (2004). Les Seniors dans l'entreprise. Village Mondial.
- MESCHKUTAT B., STACKELBECK M., LANGENHOFF G. (2002). Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- NIEDL K. (1995). Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz. Eine empirische Analyse zum Phänomen sowie zu personalwirtschaftlich relevanten Effekten von systematischen Feindseligkeiten. Hampp.
- NEUBERGER O. (1999). Mobbing, Übel mitspielen in Organisationen. Hampp
- OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE (2003). Enquête suisse sur la santé 2002. Stress et précarité dans le monde du travail affectent la santé. Communiqué de presse 0351-0310-90.
- OCDE (2003). Vieillesse et politiques de l'emploi. Suisse.
- PAPART J.-P., GUENETTE A.M., LEE Y.-t. (2006). Conditions de travail et santé : le modèle de Karasek revisité au travers d'une approche par les régressions polynomiales Actes du XVIIIe congrès de l'AGRH
- POILPOT-ROCABOY G. (1996). Performance de la gestion des emplois : éviction ou rétention des salariés vieillissants ? Actes du VIIe congrès de l'AGRH, 423-436.
- RAMACIOTTI D., PERRIARD J. (2000). Les coûts du stress en Suisse. Seco, secteur Travail et Santé.
- ROUSSON M., TURANSKY V.-A., VUILLE M. (2003). Synthèse des rapports techniques élaborés à la suite de l'enquête réalisée auprès du personnel du CERN. Association du personnel du CERN.

SALBERG A.-C., GROSVERNIER A. (2001). La médiation dans les relations de travail. Forum médiation

SECO, Secrétariat d'Etat à l'économie (2003). Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse. Seco, Direction du travail.

SEILER-VAN DAAL B. (2000). Evaluation du harcèlement moral (enquête dans une population de 1210 salariés et exploitation dans le but de construire un outil de dépistage). Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en médecine. Strasbourg.

SHARP A. (2003). Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism. Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.

SOARES A. (2002). Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail. Centrale des syndicats du Québec.

SOARES A. (2004). Comme  $2 + 2 = 5$  : le harcèlement psychologique chez les ingénieur(e)s d'Hydro-Québec », Département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion, UQAM

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN. (2002). Violence au travail. Harcèlement moral et sexuel sur les lieux de travail en Belgique.

VANNEREAU J. (2004). Pour comprendre la contradiction entre les discours et les pratiques de management. Carriérologie, vol. 9, p. 579-594.

VIAUD J.-L., BERNAUD J.-L. (2000). Association Nationale de Victimes de Harcèlement Psychologique au Travail (ANVHPT) et Université de Rouen. Enquête citée dans DEBOUT M. (2001 : 26).

WENNUBST G. (1999). Mobbing. Le harcèlement psychologique. Analyse sur le lieu de travail. Réalités sociales.

WENNUBST G., (2004). Mobbing. Thème choisi : la définition. Centre d'étude des droits de la personnalité (CEDP), Cahier no 1.

ZAPF D. (1999). Mobbing in Organisationen. Ueberblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43, 1-25.

**LES QUARANTE-CINQ AGISSEMENTS CONSTITUTIFS DU MOBBING SELON LEYMANN** (LIPT – Leymann Inventory of Psychological Terrorization) <sup>1</sup>

**1. Agissements visant à empêcher la victime de s'exprimer**

Le supérieur hiérarchique refuse à la victime la possibilité de s'exprimer  
La victime est constamment interrompue  
Les collègues l'empêchent de s'exprimer  
Les collègues hurlent, l'invectivent  
Critiquer le travail de la victime  
Critiquer sa vie privée  
Terroriser la victime par des appels téléphoniques  
La menacer verbalement  
La menacer par écrit  
Refuser le contact  
Ignorer sa présence, par exemple en s'adressant exclusivement à des tiers

**2. Agissements visant isoler la victime**

Ne plus lui parler  
Ne plus se laisser adresser la parole par elle  
Lui attribuer un poste de travail qui l'éloigne et l'isole de ses collègues  
Interdire à ses collègues de lui adresser la parole  
Nier la présence physique de la victime

**3. Agissements visant à déconsidérer la victime auprès de ses collègues**

Médire d'elle ou la calomnier  
Lancer des rumeurs à son sujet  
Se gausser d'elle, la ridiculiser  
Prétendre qu'elle est une malade mentale  
Tenter de la contraindre à un examen psychiatrique  
Railler une infirmité  
Imiter la démarche, la voix, les gestes de la victime pour mieux la ridiculiser

Attaquer ses convictions politiques ou ses croyances religieuses  
Se gausser de sa vie privée  
Se moquer de ses origines, de sa nationalité  
La contraindre à un travail humiliant  
Noter le travail de la victime inéquitablement et dans des termes malveillants  
Mettre en question, contester les décisions de la victime  
L'injurier dans des termes obscènes ou dégradants  
Harceler sexuellement la victime (gestes ou propos)

**4. Agissements visant à discréditer la victime dans son travail**

Ne plus lui confier aucune tâche  
La priver de toute occupation et veiller à ce qu'elle ne puisse en trouver aucune par elle-même  
La contraindre à des tâches totalement inutiles ou absurdes  
La charger de tâches très inférieures à ses compétences  
Lui donner sans cesse des tâches nouvelles  
Lui faire exécuter des travaux humiliants  
Confier à la victime des tâches exigeant des qualifications très supérieures à ses compétences, de manière à la discréditer

**5. Agissements visant à compromettre la santé de la victime**

Contraindre la victime à des travaux dangereux ou nuisibles à sa santé  
La menacer de violences physiques  
L'agresser physiquement, mais sans gravité, à titre d'avertissement  
L'agresser physiquement, sans retenue  
Occasionner volontairement des frais à la victime dans l'intention de lui nuire  
Occasionner des dégâts au domicile de la victime ou à son poste de travail  
Agresser sexuellement la victime

<sup>1</sup> LEYMANN H. (1996). Mobbing. La persécution au travail. Seuil : 42-43

## LISTE DES AGISSEMENTS HOSTILES SELON HIRIGOYEN <sup>2</sup>

### 1) Atteintes aux conditions de travail

On retire à la victime son autonomie.  
On ne lui transmet pas les informations utiles à la réalisation d'une tâche.  
On conteste systématiquement toutes ses décisions.  
On critique son travail injustement ou exagérément.  
On lui retire l'accès aux outils de travail : téléphone, fax, ordinateur...  
On lui retire le travail qui normalement lui incombe.  
On lui donne en permanence des tâches nouvelles.  
On lui attribue volontairement et systématiquement des tâches inférieures à ses compétences.  
On lui attribue volontairement et systématiquement des tâches supérieures à ses compétences.  
On fait pression sur elle pour qu'elle ne fasse pas valoir ses droits (congés, horaires, primes).  
On fait en sorte qu'elle n'obtienne pas de promotion.  
On lui attribue contre son gré des travaux dangereux.  
On lui attribue des tâches incompatibles avec sa santé.  
On occasionne des dégâts à son poste de travail.  
On lui donne délibérément des consignes impossibles à exécuter.  
On ne tient pas compte des avis médicaux formulés par le médecin du travail.  
On la pousse à la faute.

### 2) Isolement et refus de communication

On interrompt sans cesse la victime.  
Ses supérieurs hiérarchiques ou ses collègues ne lui parlent plus.  
On communique avec elle uniquement par écrit.  
On refuse tout contact même visuel avec elle.  
On l'installe à l'écart des autres.  
On ignore sa présence en s'adressant uniquement aux autres.  
On interdit à ses collègues de lui parler.

On ne la laisse plus parler aux autres.  
La direction refuse toute demande d'entretien.

### 3) Atteinte à la dignité

On utilise des propos méprisants pour la qualifier.  
On utilise envers elle des gestes de mépris (soupirs, regards méprisants, haussements d'épaules...)  
On la discrédite auprès des collègues, des supérieurs ou des subordonnés.  
On fait courir des rumeurs à son sujet.  
On lui attribue des problèmes psychologiques (on dit que c'est une malade mentale).  
On se moque de ses handicaps ou de son physique ; on l'imite ou on la caricature.  
On critique sa vie privée.  
On se moque de ses origines ou de sa nationalité.  
On s'attaque à ses croyances religieuses ou à ses convictions politiques.  
On lui attribue des tâches humiliantes.  
On l'injurie avec des termes obscènes ou dégradants.

### 4) Violence verbale, physique ou sexuelle

On menace la victime de violences physiques.  
On l'agresse physiquement même légèrement, on la bouscule, on lui claque la porte au nez.  
On hurle contre elle.  
On envahit sa vie privée par des coups de téléphone ou des lettres.  
On la suit dans la rue, on la guette devant son domicile.  
On occasionne des dégâts à son véhicule.  
On la harcèle ou on l'agresse sexuellement (gestes ou propos).  
On ne tient pas compte de ses problèmes de santé.

<sup>2</sup> HIRIGOYEN M.-F. (2001). Malaise dans le travail. Harcèlement moral. Démêler le vrai du faux. Syros : 88-89

## Classification en fonction des normes organisationnelles détournées

Méthodes utilisées	Objectifs poursuivis	Normes organisationnelles détournées	Exemples d'agissements, en principe fréquents et répétés
Atteindre au respect et à la dignité de la personne	Imposer son pouvoir	Lien de subordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ absence de politesse élémentaire (ni bonjour, ni au revoir, ni merci), tutoyer sans réciprocité, siffler le salarié, le regarder avec mépris ;</li> <li>▪ couper la parole, refuser de dialoguer, utiliser un niveau verbal élevé et menaçant, cesser toute communication ;</li> <li>▪ mots qui blessent, dénigrement, dérision, moqueries, sarcasmes, critiques du physique, de la sphère privée, remarques insidieuses ou injurieuses (sexistes, racistes), bousculer, frapper.</li> </ul>
Persécuter	Mettre le salarié en situation de culpabilisation et de justification constante	Disciplinaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour), courriers avec accusé de réception, sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ou futiles ;</li> <li>▪ contrôle de la durée des pauses, des absences, des communications téléphoniques, surveillance des conversations et relations avec les collègues, obligation de laisser la porte du bureau ouverte, vérification des tiroirs, casiers, poubelles, des objets personnels.</li> </ul>
Isoler	Exclure le salarié de son collectif de travail	Pouvoir de la ligne hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ omission d'information, non invitation aux réunions, injonction aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée ;</li> <li>▪ déplacer le lieu de travail à l'extérieur du cercle d'interaction professionnel, priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, de casiers personnels.</li> </ul>
Attaquer la relation subjective au travail	Obtenir la reddition émotionnelle du sujet	Pouvoir d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ne pas donner de travail, donner du travail inutile, corriger des fautes inexistantes, définir une procédure d'exécution de la tâche et ne pas s'y tenir, donner des consignes peu claires pour pousser à la faute ;</li> <li>▪ critiquer systématiquement le travail, fixer des objectifs irréalistes et irréalisables, mettre sous la pression du temps, entretenir une situation d'échec, un épuisement professionnel.</li> </ul>
Modifier arbitrairement les termes du contrat de travail	Créer un sentiment d'iniquité	Loyauté et confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ supprimer des tâches définies dans le cahier des charges, notamment des responsabilités, sans avertir le salarié ;</li> <li>▪ au dernier moment changer les horaires ou ne pas accorder les vacances, ne pas compenser les heures supplémentaires, ne pas payer les frais ou les indemnités d'arrêt de travail.</li> </ul>

Conçu sur la base des contributions de BOUAZIZ P. (2000). Harcèlement moral dans les relations de travail. Essai d'approche juridique. Droit ouvrier, 192-216 et GRENIER-PEZE M., SOULA M.C. (2002). Approche pluridisciplinaire du harcèlement moral. INRS, Documents pour le Médecin du Travail, no 90, 137-145.

## **MOBBING et EMPLOYEUR : droits et obligations**

### **1. INTRODUCTION**

Simplifier et résumer une vaste matière est nécessairement réducteur. Ce texte a comme but une première orientation de l'employeur, en lui rappelant au surplus l'exigence qui lui est imposée, soit de veiller à s'attacher, en cas de besoin, les compétences d'experts.

Le mobbing, comme toute autre forme de harcèlement psychologique et sexuel d'ailleurs, est une atteinte illicite à la personnalité de la victime<sup>1</sup>. Ses effets sur la santé physique et psychique de la victime peuvent être graves.

Il n'existe pas de dispositions spécifiques qui protègent la personnalité du travailleur « senior » en entreprise, dans le cadre des relations de travail<sup>2</sup>. Il y a lieu de se référer plus généralement aux normes applicables en matière de protection de la personnalité du travailleur et de protection contre le licenciement.

Les liens unissant un employeur à son travailleur peuvent être soumis au droit public (fonctionnaire, contrat de droit administratif) ou au droit privé. Dans un cas concret, il importe en premier lieu de clarifier la nature de ces liens, puisque les contextes juridiques diffèrent (règles de droit public et procédure administrative ou règles de droit privé et procédure civile), et peuvent se complexifier, en particulier dans le cadre des relations de travail régies par le droit public.

Il faudrait un ouvrage complet pour exposer en détail le contenu, la portée et l'interprétation par la jurisprudence des normes applicables, ce qui n'est pas le propos ici. Il apparaît possible, par contre, de dessiner un tronc commun des obligations incombant à l'employeur de droit public ou de droit privé en protection de la personnalité de son travailleur, par la formulation de quatre messages.

L'employeur est tenu en effet de RESPECTER et de PROTEGER, dans les rapports de travail, la personnalité de son travailleur. Pour atteindre cet objectif, il doit :

- **SAVOIR**
- **ADOPTER DES MESURES**
- **COMPRENDRE**
- **RESOUDRE**

---

<sup>1</sup> ATF 2C.2/2000, cons. 2.2. : L'acte illicite se définit comme un acte ou une omission objectivement contraire à une règle de droit écrit ou non écrit et qui porte atteinte soit à un droit absolu du lésé, soit à son patrimoine.

<sup>2</sup> Dans le cadre des relations de travail régies par le droit public, il y a lieu de garder à l'esprit l'article 8 Constitution fédérale qui stipule que « *nul ne doit subir de discrimination du fait notamment (...) de son âge* ».

Ces quatre messages esquissent l'étendue des obligations incombant à l'employeur. Une application scrupuleuse de leur contenu constitue, à mon sens, une bonne politique de gestion du personnel soucieuse de la protection de sa personnalité tant en prévention qu'en cessation d'atteinte.

## II. SAVOIR

L'employeur doit, en tout premier lieu, SAVOIR.

Méconnue et sous-estimée par l'employeur, cette première obligation est pourtant la pierre fondatrice de tout l'édifice.

Savoir implique CONNAÎTRE ses droits et ses obligations. Connaître ses droits et ses obligations demeure un devoir, dont l'étendue est considérable et impérative.

L'employeur doit tout savoir :

► en droit, il doit connaître quelles dispositions s'appliquent en matière de respect et de protection de la personnalité de ses employés et l'étendue de leur contenu qui consacre un devoir général d'assistance ;

► en fait, il doit savoir non seulement ce qu'est le mobbing (sa définition et ses mécanismes), mais également ce que sont toutes les autres situations (relations conflictuelles, abus de pouvoir, gestion du personnel non respectueuse, harcèlement pervers, harcèlement sexuel, la liste étant longue) pouvant porter atteinte « *aux biens personnels de son travailleur qui sont inséparables de son être physique et moral et de sa qualité de membre de la société*<sup>3</sup> ». Il doit donc savoir quels biens de son travailleur sont protégés (entre autres, la vie, l'intégrité corporelle et morale, l'honneur personnel, sexuel et professionnel, la situation et la considération dans l'entreprise, la sphère secrète de la personne, etc.) et quelles sont les circonstances pouvant mettre en péril ces biens. Il doit connaître les cas de figure pouvant se présenter à lui, à mesure qu'il doit savoir les différencier. Il doit savoir les différencier, parce qu'il est tenu de faire tout ce qui est nécessaire pour respecter et protéger la personnalité de son travailleur, en adoptant des mesures. Les mesures qu'il est tenu d'adopter en prévention, voire si besoin est en cessation d'atteinte, doivent être appropriées. Pour être adéquates, ces mesures doivent être efficaces. L'employeur doit savoir enfin que s'il adopte des mesures inadéquates, il sera appelé à répondre de leur inadéquation devant un tribunal en réparation du préjudice subi par son travailleur.

Pour « connaître », l'employeur doit veiller à S'INFORMER et à SE FORMER.

Pour se former, il doit se documenter et, si besoin est, faire appel aux spécialistes du domaine concerné (juristes, médecins du travail, psychologues du travail, médiateurs). La loi sur le travail (LTr)<sup>4</sup> prévoit en particulier que l'employeur doit s'allier des

---

<sup>3</sup> FF 1967, p. 249ss (ad art. 328 CO, p. 352ss).

<sup>4</sup> Loi fédérale du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce et ses Ordonnances. Voir en particulier le Commentaire Staempfli, Thomas GEISER, Adrian VON KAENEL, Rémy WYLER (Editeurs), Loi sur le travail, Editions Staempfli, Berne, 2005. Voir également Bureau International du Travail, Conférence internationale du travail, 95ème session, « *Inspection du Travail* », Genève, 2006.

compétences spécifiques conformément à la Directive MSST (Directive relative à l'appel à des **M**édecins du travail et autres **S**pécialistes de la **S**écurité au **T**ravail)<sup>5</sup>.

L'obligation de SE FORMER est consacrée par l'article 328 CO, norme du contrat de travail de droit privé (art. 319ss CO), applicable bien souvent par analogie en cas de lacune ou par renvoi dans les relations de travail régies par le droit public<sup>6</sup>, et par les articles 6 LTr et 2 OLT III, dispositions de droit public s'appliquant (sauf à quelques exceptions) à tout employeur, qu'il soit de droit privé ou public.

### III. ADOPTER DES MESURES

Le respect et la protection de la personnalité de son travailleur imposent à l'employeur un double devoir de faire et de ne pas faire, c'est-à-dire celui de s'abstenir directement de toute atteinte qui ne soit pas justifiée par le contrat de travail, et celui d'agir en protection, par la prévention et par la cessation, contre toute atteinte de supérieurs, de collaborateurs, de tiers ou de membres de sa famille, atteintes pour lesquelles il engage sa responsabilité contractuelle et légale.

L'adoption de mesures appropriées trouve sa limite dans l'état de la technique et l'investissement financier que l'on peut attendre de l'entreprise. Elles peuvent se moduler ainsi en raison de la taille et de la puissance économique de l'entreprise, les exigences demeurant toutefois proportionnelles à l'importance du bien qui doit être protégé, la vie et la santé ne souffrant d'aucune négligence.

A titre d'exemple, l'employeur doit :

- ▶ veiller à adopter une gestion d'entreprise respectueuse et former dans ce sens ses responsables des ressources humaines ;
- ▶ adopter des dispositifs d'écoute (personnes ou réseaux de confiance, internes et externes) ;
- ▶ s'allier la participation de ses travailleurs (art. 6 OLT III) à leur adoption et les informer de l'existence des mesures adoptées ainsi que des moyens d'y accéder.

Puisque les bénéfices de l'entreprise profitent à l'employeur, c'est à ce dernier d'en supporter entièrement les risques, aucun report desdits risques sur le travailleur n'étant toléré. L'employeur a le devoir de gérer son entreprise de façon appropriée<sup>7</sup>. De plus, l'art. 328 CO (ainsi que les dispositions analogues en droit public) est une disposition semi-impérative à laquelle il ne peut être dérogé au détriment du travailleur. Son corollaire est que le travailleur ne peut pas renoncer à la protection de sa personnalité. Ces postulats impliquent que le travailleur n'a aucune obligation d'informer l'employeur d'une éventuelle atteinte en cours. C'est à l'employeur de veiller à surveiller la marche de son entreprise. La vie et la santé sont les biens les plus fortement protégés en droit, le silence du travailleur ne peut ainsi pas être interprété comme un consentement à l'atteinte (art. 328 CO/27 CC), consentement qui ne peut d'ailleurs en aucun cas être recueilli<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Art. 11a de l'Ordonnance sur la prévention des accidents (OPA).

<sup>6</sup> Pour les relations de travail régies par le droit public il y a lieu de se référer à l'article 10 Constitution fédérale.

<sup>7</sup> ATF 125 III 70.

<sup>8</sup> ATF 4C.161/2000 (28 juillet 2000).

Mais le moyen le plus simple et le plus proportionné aux capacités économiques de toute entreprise demeure l'instruction.

INSTRUIRE constitue ainsi un devoir et un pouvoir de l'employeur.

Le pouvoir d'instruction de l'employeur est consacré dans tous les régimes applicables, comme à titre d'exemple par l'article 321d CO du contrat de travail de droit privé. La limite dudit pouvoir est l'atteinte à la personnalité du travailleur et son corollaire est le devoir d'obéissance de ce dernier, par la diligence et la fidélité qu'il est tenu d'observer à l'égard de son employeur (art. 321a CO).

Non seulement le contrat de travail fait obligation au travailleur de seconder l'employeur en matière de respect de la personnalité des autres travailleurs en entreprise, mais la LTr (art. 6 al. 3 LTr, art. 60 LTr) impose également son devoir de collaboration à la protection de la vie et de la santé de collègues, subordonnés et supérieurs. Ces effets découlent également des dispositions générales en matière de protection de la personnalité, les articles 27 et 28 CC, qui consacrent le principe de l'illicéité de toute atteinte aux biens de la personnalité, droits absolus par définition (*erga omnes*).

Ainsi, le travailleur est lui aussi tenu par une double obligation contractuelle et légale de faire et de ne pas faire.

L'employeur doit et peut ainsi instruire son travailleur préventivement en lui interdisant toute atteinte, de quelque nature que ce soit, aux biens de la personnalité des personnes l'entourant dans le cadre du contrat de travail, et en cessation en lui ordonnant l'arrêt immédiat de toute conduite attentatoire.

Mais instruire est insuffisant. L'employeur est tenu de SURVEILLER. Il doit donc assurer par une surveillance appropriée que ses instructions soient appliquées et respectées, en commandant, en contrôlant et en corrigeant, si besoin est, constamment ses instructions.

#### **IV. COMPRENDRE**

Si un cas concret d'atteinte se déclare en entreprise, ceci implique l'échec des mesures en prévention, soit parce qu'inexistantes, soit parce qu'insuffisantes.

L'employeur doit alors intervenir sans délai en cessation de l'atteinte en cours. Pour atteindre cet objectif, il doit être en mesure de COMPRENDRE la nature des événements survenus et leurs enjeux.

L'employeur diligent, qui s'est préalablement informé, sait déjà que le *mobbing* se définit comme « *une répétition (harcèlement) d'actes hostiles par un ou des auteurs tendant à isoler, marginaliser, éloigner ou exclure la victime d'un cercle de relations données, voire à la neutraliser* »<sup>9</sup>. Il sait également que ce phénomène se caractérise par une communication non-éthique et un déplacement de responsabilité sans aucun sens critique sur la victime par l'auteur.

---

<sup>9</sup> Centre d'Etude des Droits de la Personnalité (CEDP), Gabriella WENNUBST, cahier n°1 : « *Mobbing, thème choisi : la définition* », La Chaux-de-Fonds, 2004.

Mais il sait également que le mobbing n'est pas la seule forme de harcèlement existante (harcèlement pervers, manipulation, harcèlement sexuel), ni la seule situation attentatoire qui fait appel à une répétition d'actes ; d'autres existent comme les cas de bouc-émissaire ou de souffre-douleur.

Il sait que ces situations se différencient par leur définition et par leur finalité, le mobbing visant l'exclusion de la victime d'un cercle de relations données (d'un cercle de collègues, d'un service, d'un département ou de l'entreprise), le harcèlement pervers ayant pour but le plaisir du harceleur, le harcèlement sexuel, l'obtention de faveurs sexuelles de la part de la victime, etc.

Pour COMPRENDRE efficacement, l'employeur doit ainsi en tout premier lieu VERIFIER au moyen d'une procédure objective les faits dont il a su l'existence ou qui lui sont exposés par le lésé. Le fait de confier cette procédure à des ressources internes à l'entreprise ne met pas l'employeur à l'abri d'éventuelles critiques de partialité par l'une ou l'autre des parties en cause, soit le harceleur ou la victime présumés.

La loi sur le travail prévoit l'outil de l'expertise technique (art. 4 OLT III), confiée à un expert externe et indépendant, et dont les frais sont obligatoirement à charge de l'employeur.

## V. RESOUDRE

Une fois la nature de la situation illicite comprise, l'employeur est appelé à la résoudre. De la rapidité et de l'efficacité de son intervention dépendra l'étendue du préjudice (dommages et tort moral) subi par son travailleur et donc l'étendue de son devoir de réparation.

L'employeur diligent sait que les mesures en cessation d'atteinte sont spécifiques à chaque situation rencontrée, comme il sait que l'on ne soigne pas de la même manière un rhume, une grippe ou une pneumonie. Ainsi, en cas de relations conflictuelles entre travailleurs, l'employeur doit prendre toutes les mesures que l'on peut attendre de lui pour désamorcer le conflit<sup>10</sup>. Une telle situation peut être efficacement abordée par une médiation entre protagonistes suivie d'instructions, alors que ce même outil appliqué à un cas de mobbing non seulement ne constitue pas une mesure adéquate pour mettre fin au processus en cours, mais de surcroît constitue une mesure dangereuse, puisque instrumentalisée en règle générale par l'auteur au détriment de la victime, en amplifiant ainsi son préjudice.

Le cas de mobbing désormais correctement diagnostiqué, l'employeur intimera immédiatement à l'auteur, par des instructions écrites, de cesser toute activité illicite et de respecter la personnalité de sa victime. Il veillera à ce que l'auteur se conforme scrupuleusement à l'injonction reçue, au demeurant à l'aide des sanctions prévues par le cadre légal applicable (avertissement, blâme, etc.).

Si le droit suisse s'appuie sur le principe d'une obligation de moyens et non de résultats, la jurisprudence du Tribunal Fédéral rendue en matière de responsabilité contractuelle en cas d'accident de travail s'achemine vers une obligation de résultat<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> ATF 4C.274/2002, consid. 2.1; ATF 125 III 70, consid. 2c, p. 74.

<sup>11</sup> ATF 4C.161/2000 (28 juillet 2000).

En effet, l'employeur dispose d'une mesure, dont il peut user en toute légitimité si besoin est, à savoir le licenciement du travailleur qui s'obstine à ne pas se conformer à ses instructions en matière de protection de la personnalité. Ne pas appliquer cette dernière mesure équivaut à ne pas avoir adopté, *in ultima ratio*, la mesure la plus efficace en protection de son travailleur, et à cautionner en quelque sorte, volontairement ou involontairement, le maintien de la situation attentatoire.

## VI. RISQUES ENCOURUS PAR L'EMPLOYEUR

Un mot encore, nécessairement non exhaustif mais illustratif, sur les risques encourus par l'employeur qui a failli à son devoir de diligence et de prudence.

En cas d'atteinte à la personnalité de son travailleur, et en particulier à sa vie et à sa santé, l'employeur encourt en effet des risques, et non des moindres.

► Sur le plan PENAL, l'employeur a qualité de garant. La jurisprudence du Tribunal Fédéral rendue en matière d'accident de travail peut s'appliquer sans difficultés particulières, *mutatis mutandis*, à l'atteinte à la santé physique et psychique du travailleur victime de harcèlement par le fait de l'employeur même ou par le fait d'autres employés de l'entreprise. La violation d'obligations découlant de la qualité d'employeur pour les faits de ses auxiliaires pourrait ainsi être sanctionnée, sous l'angle de la commission par omission, par une condamnation pour lésions corporelles graves par négligence (art. 125 al. 2 CPS), infraction de résultat poursuivie d'office. La responsabilité pénale de l'employeur trouve ainsi place parallèlement à la responsabilité pénale de l'auteur de mobbing.

► La loi sur le travail prévoit également la RESPONSABILITE PENALE de l'employeur (art. 59 LTr et art. 61 LTr) qui enfreint les prescriptions sur la protection de la santé, qu'il agisse intentionnellement ou par négligence. Sont visées toutes les mauvaises conditions psychosociales de travail qui mettent en danger l'intégrité physique et psychique de son travailleur. La contrainte pénale est subsidiaire à la contrainte administrative, voie qui doit être premièrement épuisée. Le Tribunal Fédéral a toutefois confirmé l'application en parallèle de la voie pénale et administrative, voire même de la voie pénale seule, si les mesures administratives se révèlent être d'emblée inopérantes<sup>12</sup>.

► Sur le plan CIVIL, l'employeur qui s'est rendu responsable de l'inexécution de l'obligation contractuelle qui exige de lui qu'il protège et respecte la personnalité de son travailleur, sera appelé à réparer le préjudice (dommages et tort moral) qui en découle<sup>13</sup>. Le Tribunal Fédéral a retenu que, puisque le mobbing est difficile à prouver, « *il faut savoir admettre son existence sur la base d'un faisceau d'indices convergents* »<sup>14</sup>, en allégeant ainsi le fardeau de la preuve pour la victime. Concernant le lien de causalité adéquate, il est objectivement prévisible pour l'employeur de savoir qu'un travailleur confronté à de mauvaises conditions psychosociales de travail encourt

---

Voir également l'ATF 127 III 351, ainsi que pour la question du respect du principe de proportionnalité en matière de licenciement, l'analyse critique de cet arrêt par Jean-Philippe DUNAND in RJN 2002 p. 128-135.

<sup>12</sup> ATF 2A.423/2000.

<sup>13</sup> ATF 2C.2/2000, consid. 2.4ss.

<sup>14</sup> ATF 2P.207/2002, consid. 4.2.

le risque d'une surcharge physique et psychique. La faute, en matière contractuelle, étant au surplus présumée, l'employeur négligent n'a que peu de moyens libératoires à faire valoir. En effet, il s'agit d'une responsabilité objective simple. Les faits d'un auxiliaire sont imputables à l'employeur, même s'il ignore le comportement de son auxiliaire. Ignorer la conduite d'un auxiliaire constitue en effet une violation de son triple devoir de diligence, de surveillance et d'instruction<sup>15</sup>.

► Enfin, lorsque l'atteinte à la santé du travailleur victime de mauvaises conditions de travail justifie l'octroi d'une rente invalidité, la loi sur l'assurance invalidité prévoit le recours contre les tiers responsables à concurrence des prestations consenties (art. 72ss LPGA).

## **VII. DE LEGE LATA ET DE LEGE FERENDA**

On voit bien que l'arsenal légal existant permet d'ores et déjà d'appréhender efficacement le problème du mobbing dans le cadre des relations de travail, peu importe l'âge du travailleur touché.

Gabriella WENNUBST, avocate

Tous les droits de propriété intellectuelle demeurent acquis à Madame G. Wennubst

---

<sup>15</sup> RJN 2000 p. 121.

## **BIEN-FONDE ET EFFICACITE DE LA MEDIATION DANS LES SITUATIONS DE MOBBING**

### **Introduction**

Face au développement des cas de harcèlement psychologique au travail, se pose la question des modes d'action à privilégier : actions individuelles et confidentielles ou actions collectives et publiques, modes punitifs et rétributifs ou modes restaurateurs et préventifs ? Quatre perspectives doivent être envisagée : celle des "victimes", celle des collègues, celle de l'organisation et celle des "auteurs". Comment en effet protéger et soutenir les "victimes", faire admettre les faits, reconnaître leurs droits et obtenir réparation ? Comment responsabiliser l'ensemble du personnel et rétablir les solidarités au sein du collectif de travail ? Comment faire en sorte que les phénomènes de mobbing soient reconnus et traités à l'intérieur de l'organisation afin d'éviter qu'ils perdurent et ne se reproduisent ? Comment sévir efficacement contre les "auteurs", identifier précocement leurs agissements malveillants et déjouer leurs procédés malfaisants ? <sup>1</sup>

Ceux qui sont intervenus dans des situations de harcèlement psychologique savent combien ces interventions sont difficiles à mener. Vu de l'intérieur de l'entreprise, le harcèlement est en effet une affaire complexe qui oppose de manière souvent conflictuelle, beaucoup d'acteurs : "auteurs" et "victimes" bien entendu, mais aussi supérieurs hiérarchiques, ressources humaines et direction, collaborateurs et collègues de travail, sans oublier les partenaires sociaux ou les médecins traitants, voire les conseillers juridiques qui sont souvent divisés sur l'analyse des cas en présence. Cette analyse est d'ailleurs généralement parasitée par la peur de faire des vagues, les attitudes défensives, l'absence de volonté d'assumer ses responsabilités, le manque de formation managériale, l'évitement ou le déni, autant de facteurs propres à amplifier la souffrance des "victimes".

---

<sup>1</sup> Les termes mobbing et harcèlement psychologique sont utilisés indifféremment.

Les termes "victime" et "auteur" sont systématiquement placés entre guillemets afin de ne pas réduire la problématique du mobbing à la seule dimension interpersonnelle.

Dans ce contexte, il est nécessaire d'interroger les dispositifs anti-mobbing mis en place par les grandes organisations qui, pour la plupart, s'inscrivent dans la tendance qui veut faire coexister le mode formel de l'enquête avec les voies informelles reposant sur des prestations de soutien psychologique et de médiation. L'objectif de notre propos est ici d'examiner les conditions de la possibilité et de l'efficacité dans les situations de mobbing d'une de ces voies informelles qu'est la médiation.

## **I. L'intérêt de la médiation**

La médiation est un mode original de règlement des conflits qui n'est pas régi par des règles de procédure strictes. En évitant les procédures formelles d'enquête ou judiciaires, elle vise d'abord la conclusion d'une entente à l'amiable. Cela permet aux parties de concevoir un système adapté à leurs besoins et d'encourager une attitude plus consensuelle que contradictoire. La médiation est donc particulièrement utile lorsque les parties en cause doivent ou souhaitent maintenir une relation malgré le différend actuel. Dans des affaires complexes, qui portent sur de nombreux problèmes, la souplesse du processus permet d'envisager des solutions amiables sur des points différenciés, ouvrant ainsi le champ des possibles au-delà des aspects purement juridiques.

Alors que les procédures plus formelles de traitement des plaintes ont fréquemment comme effet de polariser les positions en amplifiant un problème qui aurait pu, peut-être, se normaliser par le dialogue, la médiation laisse davantage de contrôle aux personnes. Contrairement aux solutions qui seraient imposées de l'extérieur, les solutions issues des délibérations des séances de médiation se fondent sur une adhésion volontaire des personnes impliquées. Elles sont donc susceptibles d'être plus adaptées à la situation particulière des personnes concernées et ont plus de chances d'amener un changement à long terme.

Lorsque le mobbing n'est pas à un stade avancé et qu'il n'a pas encore trop de conséquences graves, les personnes qui se considèrent harcelées ne cherchent généralement pas à gagner une cause. Elles veulent avant tout retrouver des conditions de travail dans lesquelles elles ne se sentiront plus menacées ou discréditées et demandent surtout à être écoutée pour être reconnues et comprendre ce qui leur arrive. Dans cette perspective, le recours à une tierce personne comme un médiateur peut, par un dialogue contrôlé, leur permettre de s'expliquer avec les gens qu'elles côtoient quotidiennement, y compris le présumé agresseur, et les aider à imaginer avec elles des solutions et des issues à la situation dans laquelle elles se trouvent. Bien menée, une médiation doit permettre à tous les participants de dépasser des notions juridiques comme la culpabilité et l'innocence, pour davantage mettre en commun les perceptions et déterminer les besoins et intérêts réels de chacun, contribuant souvent par là à la résolution effective de l'origine réelle ou perçue du conflit. Cela s'avère par exemple utile dans les situations qui ressemblent à du mobbing, mais qui ne sont que des maladresses ou des erreurs de comportement, la médiation offrant alors aux

protagonistes un espace pour s'expliquer, voire pour s'excuser. Marie-France Hirigoyen estime d'ailleurs que « *d'une façon générale, à moins que l'agresseur n'apparaisse comme un pervers narcissique, même si la démarche échoue, une médiation est utile, car il y aura au moins eu une tentative de dialogue et on sera sûr qu'on ne sera pas passé à côté d'une solution à l'amiable qui est toujours préférable* ». <sup>2</sup>

Nous ajouterons que, dans la plupart des cas, une solution peut être obtenue beaucoup plus rapidement par médiation que par voie judiciaire, ce qui dans les situations de mobbing est particulièrement important, car plus le temps passe, plus les personnes harcelées sont mises à mal et la situation prend une dimension institutionnelle telle que l'employeur se fige dans une position défensive qui l'installe dans une logique de gagner à tout prix. De même, en raison de la rapidité et du caractère officieux de la médiation, les coûts sont généralement inférieurs à ceux du procès, ce qui n'est pas négligeable, tant pour les sociétés qui souhaitent réduire leurs coûts et éviter une mauvaise publicité, que pour les particuliers qui, autrement, ne pourraient peut-être pas trouver une solution au litige qui les oppose.

L'idée de médiation a donc de quoi séduire le milieu des employeurs, ne serait-ce qu'en raison du caractère résolument privé que lui assurent l'informalité et la confidentialité de son processus <sup>3</sup>. Mais, envers de la médaille, la médiation risque également d'être instrumentalisée au seul profit de l'organisation qui échapperait ainsi à ses obligations légales. La médiation est toutefois un concept rigoureux qui, pour être efficace et crédible, doit obéir à certains principes. Dans la pratique cependant, ces principes font fréquemment l'objet d'accommodements par la conjonction de besoins utilitaires d'organisations mandantes et d'intérêts particuliers bien compris de mandataires peu scrupuleux, tous deux étant désireux de capter une image (encore) positive.

---

<sup>2</sup> HIRIGOYEN M.-F. (2001). Malaise dans le travail. Harcèlement moral. Démêler le vrai du faux. Syros : 275

<sup>3</sup> C'est aussi souvent ce qu'attendent les "victimes", pour lesquelles la judiciarisation apparaît comme une nouvelle épreuve dont l'issue est lointaine et incertaine. Par contre, les syndicats reprochent notamment à la médiation que, du fait de sa nature privée et non judiciaire, elle ne peut pas produire de précédents.

## II. Le concept de médiation versus les déterminants du mobbing

Si, d'une part, la médiation est « *un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants* »<sup>4</sup> et que, d'autre part, le mobbing « *se caractérise par l'instauration d'une communication non éthique et un déplacement de responsabilité sur la victime* »<sup>5</sup>, il paraît justifié de se demander si mobbing et médiation ne sont pas des processus fondamentalement antagoniques. En énonçant les éléments conceptuels de la médiation pour les confronter avec les caractéristiques du harcèlement psychologique, nous nous proposons de montrer les limites de la médiation comme mode de résolution des situations de harcèlement psychologique au travail.

- a) La médiation est d'abord une démarche volontaire de personnes qui souhaitent de bonne foi mettre fin à une situation problématique et qui, pour ce faire, font appel à un tiers médiateur. Aucune partie ne devrait être contrainte à y participer ou à accepter un règlement particulier. Sans injonction de sa hiérarchie, il est rare qu'un harceleur avéré accepte de venir en médiation, si ce n'est pour retarder le processus ou tenter de l'utiliser à son profit « *en séduisant et en manipulant le médiateur* »<sup>6</sup>.
- b) La médiation est ensuite un processus non coercitif, c'est-à-dire que le médiateur n'a pas de pouvoir de trancher. Quelles que soient les techniques utilisées par le médiateur pour aider les parties à aboutir à une solution, il ne peut pas décider à leur place, mais seulement les aider à prendre leur propre décision. Le positionnement du médiateur est de ce fait très important, car il est attendu, par les uns comme les autres, pour dire la vérité au sujet du litige et renforcer ainsi leurs positions respectives. Pour les "victimes" de harcèlement psychologique, cet interdit peut être la source d'un sentiment de non reconnaissance supplémentaire. Il est alors nécessaire d'affirmer et de rappeler sans cesse que le médiateur n'est ni juge, ni thérapeute et que son rôle est de permettre une écoute non jugeante et de favoriser l'acquisition de nouvelles analyses du problème afin de faciliter l'élaboration de solutions.
- c) Un médiateur est réputé indépendant, neutre et impartial. L'effectivité de ces prédispositions est cependant notamment dépendante de la nature du cas, des personnalités en cause ou des émotions exprimées à la médiation. Autrement dit, il apparaît délicat, même pour un médiateur expérimenté, de demeurer totalement neutre et impartial dans certaines situations de harcèlement psychologique particulièrement destructrices.

---

<sup>4</sup> GUILLAUME-HOFNUNG M., (2005), La médiation. PUF

<sup>5</sup> WENNUBST G., (2004). Mobbing. Thème choisi : la définition. Centre d'étude des droits de la personnalité (CEDP), Cahier no 1.

<sup>6</sup> HIRIGOYEN, op. cit.

- d) La médiation implique que les personnes concernées acceptent de se rencontrer et de dialoguer sur pied d'égalité, ce qui nécessite qu'elles sortent de leurs rôles et de leurs positions hiérarchiques respectives où l'un serait en mesure d'imposer sa volonté à l'autre. Dans les situations de mobbing tout particulièrement le déséquilibre de pouvoir, par exemple entre une secrétaire "victime" et un "auteur" supérieur hiérarchique de sexe masculin, est fréquemment impossible à rééquilibrer sans recourir à des moyens coercitifs. Il en va ainsi lorsque la "victime" est tellement affaiblie psychologiquement que même le soutien apporté lors des séances de médiation par un conseil juridique ou par son médecin traitant ne parvient pas à réduire le déséquilibre de pouvoir.
- e) Afin d'aboutir à une solution acceptable pour toutes les parties, celles-ci ont besoin de se sentir en confiance pour discuter librement. Dans l'idéal, il faut que chacune d'elles puisse exprimer ce qu'elle reproche à l'autre et ce qu'elle ressent ; il faut aussi qu'elle soit capable de se remettre en question et d'admettre que son propre comportement ait pu nuire à l'autre. C'est la raison pour laquelle le processus de médiation devrait être confidentiel, afin que les personnes qui se confient lors d'une séance de médiation sachent que leurs propos ne pourront être utilisés contre elles dans une éventuelle procédure d'enquête ou lors d'un procès. L'obligation de confidentialité est cependant difficile à garantir et même lorsque les parties et le médiateur se sont expressément engagés dans une clause écrite de confidentialité il arrive par exemple que les "aveux" d'un "auteur" de mobbing se retrouvent dans les allégués d'une procédure en justice.<sup>7</sup>
- f) L'objet de la médiation, par la présence du tiers médiateur, est d'agir sur la dynamique interindividuelle. La médiation considère par conséquent le harcèlement psychologique au travail comme étant principalement une affaire de relations interpersonnelles, le processus de médiation ne permettant que très rarement de prendre en compte les dimensions organisationnelles et culturelles inhérentes à de nombreuses situations. En traitant uniquement les personnes, on risque ainsi de les renvoyer dans un milieu de travail où les styles de gestion et les dynamiques de groupe favorisant les situations de harcèlement restent inchangés.
- g) Lorsque la médiation aboutit à un accord acceptable pour tous les participants, il faut encore que cet arrangement soit compatible avec les objectifs de l'organisation et que les décisions permettant le cas échéant de rendre l'accord effectif soient prises. Dans les situations de mobbing, il apparaît indispensable

---

<sup>7</sup> Le seul moyen efficace de garantir la confidentialité des débats de médiation est sa reconnaissance dans un texte de loi. D'ici là, il pourrait être utile de stipuler que l'organisation mandante considère comme une faute professionnelle grave toute violation de l'obligation conventionnelle de confidentialité.

que l'employeur participe à certains stades du processus de médiation, au risque alors d'augmenter encore l'inégalité des forces en présence et de rompre le principe de confidentialité.

En conséquence, afin d'éviter qu'une situation se complique et se détériore, surtout lorsque l'intervention est trop tardive, il convient de prescrire la médiation comme remède au mobbing avec infiniment de précaution, dans des situations précises et à des conditions restrictives. Nous pensons essentiellement aux situations dans lesquelles le harcèlement n'est pas avéré ou qu'il en est à un stade précoce et à celles où les conditions de non déséquilibre important des forces en présence, d'un lien de dépendance prépondérant de l'une des parties à l'égard de l'autre et d'intérêt équivalent dans l'issue du processus sont réunies, par exemple lorsqu'il s'agit pour l'une et l'autre partie d'éviter les procédures judiciaires ou une enquête interne. Nous pensons cependant que la médiation gagnerait en efficacité et en crédibilité si, contrairement à ce que prévoient les dispositifs anti-mobbing en vigueur, elle était proposée subséquemment à l'enquête, une fois les faits établis. Son objectif consisterait alors essentiellement à traiter de la continuation des rapports de travail.

Une médiation peut également être opportune pour traiter de la réparation des dommages causés à la "victime", notamment régler à l'amiable les questions relatives à un déplacement interne, au délai de libération, au certificat de travail, aux possibilités d'outplacement ou aux indemnités de licenciement. Mais il ne s'agit plus là de médiation entre "auteur" et "victime", mais entre "victime" et employeur.

## Conclusion

Les limites inhérentes au concept même de médiation font qu'elle n'est pas, dans les situations de harcèlement psychologique au travail, la panacée affichée par certains intervenants en entreprise, les procédures de médiation évaluées dans plusieurs dispositifs anti-mobbing étant d'ailleurs jugées « moyennement satisfaisantes », « insuffisantes » ou « inadéquates »<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> « Tirant les enseignements du rapport d'évaluation, on peut conclure que la procédure de médiation est utile pour prévenir le harcèlement ou pour résoudre un conflit qui pourrait se transformer en harcèlement. Par contre, elle se révèle inadéquate pour résoudre une situation existante de harcèlement. » (CONSEIL ADMINISTRATIF DE LA VILLE DE GENEVE (2005). Réponse à la question "Quel dispositif antimobbing en Ville de Genève et quelle efficacité ?". Mémorial des séances du Conseil municipal de la Ville de Genève, 162<sup>ème</sup> année, no 35 : 4027.

Voir également : CONSEIL D'ETAT DU CANTON DE GENEVE (2006). Réponse à l'interpellation urgente écrite de Mme Elisabeth Chatelain : Traitement du mobbing et du harcèlement à l'Etat : poudre de perlimpinpin ? Secrétariat du Grand Conseil IUE

La principale critique adressée à la médiation adaptée à des situations de harcèlement psychologique au travail est d'évacuer la prise en compte des dimensions groupales, organisationnelles et culturelles du mobbing au profit de sa seule dimension interpersonnelle. La médiation comme mode de traitement du mobbing relèverait « *de la même logique qui le produit : soit un traitement individuel du conflit sans remettre en cause le contexte général* »<sup>9</sup>, privilégierait les ententes à l'amiable qui ne « *font pas de vagues* » au détriment de solutions qui « *ébranleraient les normes organisationnelles admises* », étoufferait les situations de harcèlement qui « *mériteraient de faire l'objet d'enquête, de dénonciation publique ou de sanction proportionnelle à la gravité de la faute* », enfermerait « *l'intérêt collectif* » qui pourrait être révélé à la suite d'une médiation dans la sphère privée, à l'abri « *de toute analyse plus globale et distanciée* », participerait d'un ensemble organisé, « *délibérément ou non, pour éviter que des liens soient faits entre les dynamiques singulières de harcèlement et le contexte collectif de travail* ».

Ces critiques, certainement en grande partie justifiées, interrogent le rôle des médiateurs au-delà de la médiation proprement dite. Peuvent-ils se satisfaire d'un protocole d'accord en sachant que les parties retournent dans un environnement de travail malsain ? Doivent-ils se museler sous prétexte du respect de confidentialité et se confiner en leur cabinet à l'écart des lieux d'analyse organisationnelle ? Ou doivent-ils, au contraire, travailler avec le management des questions telles que les valeurs et les pratiques véhiculées ou la responsabilité de l'organisation dans le traitement des affaires de harcèlement moral ?

Ou ne vaudrait-il tout simplement pas mieux « *concevoir la médiation comme un espace à construire dans le monde professionnel qui permette de prévenir et de gérer les conflits en amont, afin d'éviter que ceux-ci n'aboutissent à du harcèlement psychologique* » ?<sup>10</sup>

---

292-A, ainsi que MUNICIPALITE DE LAUSANNE (2005). Prévention et gestion des conflits. Rapport-préavis 2005/20.

<sup>9</sup> GONIK V. (2002) Organisation du travail et mobbing. In Les évolutions de la prescription. XXXVIIème Congrès de la SELF : 326

<sup>10</sup> SALBERG A.-C., GROSVERNIER A. (2001). La médiation dans les relations de travail. Forum médiation