Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 66 (2008)

Heft: 3: Santé, travail et séniors

Artikel: Elaboration d'un cadre normatif de sensibilisation et de prévention : gestion des risques de mobbing

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-142128

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

ELABORATION D'UN CADRE NORMATIF DE SENSIBILISATION ET DE PRÉVENTION / GESTION DES RISQUES DE MOBBING

INTRODUCTION

Le projet mené par la *Haute école de gestion Arc* visait l'élaboration d'un cadre normatif permettant une sensibilisation et une prévention / gestion des risques de mobbing, notamment envers les travailleurs de plus de 50 ans. 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. L'élaboration d'un cadre normatif pour aider les entreprises à se doter d'une politique de prévention et de gestion des risques de mobbing s'inscrit 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. Une première partie du projet s'est attachée 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. La seconde partie du projet a quant à elle examiné les différentes manières d' «agir» en cas de situation de mobbing, dans le but d'aider les dirigeants de PME à combattre le harcèlement psychologique au travail. Le rapport présentant les résultats du projet a été notamment complété par la description d'une approche novatrice du cadre juridique relatif au mobbing, qui s'adresse principalement aux employeurs.

MOBBING: DES CARACTÉRISTIQUES PLURIELLES

Plusieurs termes sont utilisés pour désigner cette forme de violence psychologique au travail. Mobbing, bullying, harcèlement moral ou psychologique incluent chacun des nuances quant au contenu de la définition, aux facteurs explicatifs, à la méthode de recherche ou lorsqu'il s'agit d'agir en justice. Les distinctions reposent sur plusieurs dimensions: les protagonistes impliqués, la nature des actes posés, leurs conséquences et leurs motifs. Le mobbing peut ainsi s'exercer dans le cadre des différents rapports de travail, qu'ils soient verticaux ou horizontaux, entre travailleurs de même niveau hiérarchique. Il peut aussi être le fait d'un individu ou d'un groupe d'individus et dirigé à l'endroit d'un ou de plusieurs individus simultanément. 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. Les différentes définitions mettent en évidence une même réalité, celle d'une violence psychologique et organisationnelle, avec des 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.

L'INSTAURATION D'UNE POLITIQUE ANTI-MOBBING EFFICACE: UN GAIN POUR TOUS

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 de régler le problème rapidement et efficacement, en distinguant notamment ce qui ressort du mobbing ou non. Une situation traitée rapidement est bénéfique pour l'employeur et pour l'employé. Pour qu'une politique contre le mobbing donne les résultats attendus, elle doit reposer sur des principes normatifs tels que:

> l'appui inconditionnel de la direction;
> l'indication explicite des procédures mises en place;
> la référence à l'état et au contenu de la législation en vigueur;
> la définition claire du mobbing et des conduites répréhensibles;
> la garantie du traitement des plaintes, de la confidentialité des informations, de l'interdiction des menaces et représailles ainsi que de la punition des coupables;
> l'application généralisée de cette politique à tous les collaborateurs, quels que soient leur niveau et leur position hiérarchique;
> une bonne connaissance et diffusion des principes qu'elle met en exergue à tous les échelons de l'organisation.
> Une participation des employés à l'élaboration de ces normes est vivement recommandée.

L'IMPORTANCE DE LA DÉFINITION D'UNE PROCÉDURE EN CAS DE MOBBING

La pratique révèle qu'à l'origine du moins, les personnes qui s'estiment victimes 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. La procédure devra dès lors comprendre deux voies:

1. Les voies informelles:

Personnes de confiance, médiation, soutien et accompagnement, ressources humaines

Les personnes qui vivent du harcèlement hésitent fréquemment à interpeller leur agresseur ou à se défendre ouvertement parce qu'elle craignent d'envenimer leur situation. Elles ont donc plutôt besoin de pouvoir compter sur des tierces personnes de confiance. Dans la réalité de l'entreprise, l'apport de tiers issus de l'environnement professionnel direct n'est toutefois pas jugé satisfaisant par les personnes qui y ont recouru. De nombreux dispositifs, tout particulièrement dans le secteur public, préconisent le recours à la médiation, pour tenter de résoudre à l'amiable une situation de mobbing. La médiation entre victime et auteur de mobbing surtout, mais aussi entre victime et employeur, doit être prescrite avec une extrême prudence, notamment du fait du déséquilibre de pouvoir qui crée une inégalité entre les parties. Si dans les grandes entreprises, les démarches sont quelque fois complétées

par des services de soutien psychologique aux personnes en situation de mobbing, voire aux personnes dont la conduite a été jugée harcelante, il pourrait être intéressant pour les PME d'explorer la voie d'un coaching autant pour le mobbeur que pour le mobbé. Une formation adaptée des responsables des ressources humaines pourrait en outre leur permettre de devenir un élément majeur de la lutte contre le harcèlement moral au travail, à condition que la direction de l'entreprise soit partie prenante.

2. 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 a 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, la plainte doit être adressée à une personne ou une instance désignée à cet effet. Une procédure de médiation peut à nouveau être proposée à ce moment pour tenter de trouver une solution acceptable pour tous. En cas d'échec, l'enquête doit suivre son cours avec le recueil des faits pertinents et la soumission de conclusions / recommandations sur les mesures à prendre. C'est à l'employeur qu'il appartient de décider des éventuelles mesures correctrices qui doivent, au-delà des sanctions et réparations, aussi s'intéresser aux changements plus fondamentaux à apporter à l'organisation, aux conditions de travail, aux styles de management et aux valeurs organisationnelles. Dans les PME et lorsque la seule personne en situation d'autorité est justement l'auteur du présumé mobbing, les employés doivent disposer d'une information facilement accessible sur les autres procédures à suivre pour déposer une plainte et sur l'ensemble des organes susceptibles de statuer.

LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION

La sensibilisation à la problématique du mobbing est un outil de prévention indispensable pour faire comprendre à tous les collaborateurs ce qu'est réellement le mobbing, les objectifs de la politique anti-harcèlement mise en œuvre par l'entreprise et les mesures préconisées. Une telle sensibilisation doit couvrir les éléments de définition du mobbing; des exemples de situation 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'association au sein d'un même groupe cadres et employés est très positive. Le recours de formateurs experts en gestion de conflit et du mobbing est quant à lui indispensable.

LES DROITS ET OBLIGATIONS DES EMPLOYEURS

Les obligations incombant à l'employeur de droit public ou de droit privé en protection de la personnalité de son travailleur peuvent se formuler en quatre messages:

1. Savoir

L'employeur doit connaître ses droits et ses obligations, soit les dispositions juridiques en matière de respect et de protection de la personnalité, la définition et les mécanismes du mobbing, les biens des travailleurs à protéger, les mesures adéquates à mettre en œuvre pour protéger le travailleur (prévention ou cessation d'atteinte).

2. Adopter des mesures

Le respect et la protection de la personnalité de son travailleur imposent à l'employeur de s'abstenir directement de toute atteinte non justifiée par le contrat de travail et d'agir en protection par la prévention, contre toute atteinte de supérieurs, de collaborateurs, de tiers ou de membres de sa famille. Le moyen le plus simple et le plus proportionné aux capacités économiques de toute entreprise demeure l'instruction, qui constitue un devoir et un pouvoir de l'employeur. Ce dernier est aussi tenu de surveiller l'application et le respect de ses instructions.

3. Comprendre

Lorsqu'un cas d'atteinte se déclare en entreprise, l'employeur doit intervenir sans délai en cessation de l'atteinte en cours. Pour ce faire, il doit comprendre la nature des événements et leurs enjeux en vérifiant par une procédure objective les faits dont il a su l'existence ou qui lui sont exposés par le lésé.

4. Résoudre

Une fois le cas de mobbing 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 aux injonctions reçues. L'employeur peut licencier un travailleur qui s'obstine à ne pas se conformer à ses instructions en matière de protection de la personnalité.

Un employeur qui faillit à son devoir de diligence et de prudence encourt certains risques au niveau pénal. Sa responsabilité pénale peut être engagée parallèlement à celle de l'auteur du mobbing. Sur le plan civil, l'employeur qui n'a pas exécuté l'obligation contractuelle de protection et de respect de la personnalité de son travailleur, sera appelé à réparer le préjudice qui en découle.

CONCLUSION

En conclusion, il convient de mentionner encore les sept normes principales qui peuvent être transcrites et appliquées dans une politique d'incitation et de régulation interne à l'entreprise:

> Maintenir un milieu de travail organisé et sain, en affirmant les valeurs de respect, de dignité et d'écoute de l'auteur
> Promouvoir des valeurs telles que 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
> Etablir 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 publiques de résolution des situations de mobbing et s'y tenir.