

## Mobbing

Si vous remarquez qu'une personne en formation dans votre entreprise est victime de mobbing ou exerce elle-même du mobbing, vous devez intervenir. Vous devez aussi réagir si vous avez vent de telles présomptions.

Cherchez le dialogue avec la personne concernée et montrez clairement votre détermination à résoudre le problème.

Protégez la personne en formation victime de harcèlement en mettant un terme aux pratiques de mobbing, en écartant les dangers, en créant un climat dénué de peur, en vous exprimant ouvertement devant tout le personnel contre les pratiques de dévalorisation et de harcèlement, en intégrant les personnes dans une équipe et dans des tâches, en intervenant immédiatement si vous remarquez quelque chose qui n'est pas correct, etc.

Parlez ensemble de ce qu'il faut entreprendre et encouragez la personne à vous informer de tout incident qui surviendrait par la suite.

Ne décidez rien sans le consentement de la personne en formation; vous pourriez lui attirer des ennuis supplémentaires !

Vous êtes également tenu-e d'intervenir lorsque c'est une personne en formation qui exerce du mobbing. Cherchez le dialogue avec elle et concluez – si nécessaire – un accord écrit, dans lequel vous définissez aussi les conséquences qui résulteraient d'un non-respect de l'accord.

Protégez également la personne à qui l'on reproche d'avoir exercé du mobbing à l'encontre de quelqu'un. Le reproche pourrait en effet n'être qu'une rumeur. Ne nommez personne.

S'il existe dans votre entreprise un règlement concernant le mobbing, informez-vous des mesures prévues.

Si aucune procédure n'est prévue dans votre entreprise, informez vos supérieurs. Si le problème ne peut être résolu, faites appel à un ou une spécialiste.

Cet aide-mémoire vous donne un aperçu du thème abordé. Vous recevrez des indications, sous une forme condensée, sur ce que l'on entend par "mobbing". L'aide-mémoire contient des mesures de prévention et vous montre comment vous pouvez vous comporter au quotidien en tant que formatrice/ formateur. Des adresses et des liens importants sont également indiqués à la fin du document.

Le terme "mobbing" vient de l'anglais "to mob" et signifie "chercher noise", "agresser". Le mobbing sur le lieu de travail se définit par des actes communicatifs négatifs, qu'une ou plusieurs personnes adressent à un individu ou un groupe. Les personnes attaquées sont sans cesse rabaissées. Le mobbing consiste en un abus de pouvoir et se produit souvent lorsque des supérieurs rencontrent de sérieuses difficultés à diriger leur équipe, au point que du mobbing peut se produire dans l'entreprise, ou lorsque les supérieurs eux-mêmes cherchent à détourner l'attention de leurs faiblesses en exerçant du mobbing.

**Le mobbing peut toucher tout le monde, donc aussi les personnes en formation.**

Le mobbing peut se produire entre collaborateurs, mais aussi entre supérieurs et subordonnés: un chef peut exercer du mobbing sur un collaborateur, des collaborateurs sur un chef. Il peut toutefois aussi arriver qu'un-e apprenti-e soit victime de mobbing de la part d'un formateur, d'une collaboratrice ou d'une autre personne en formation. D'autres fois encore, le mobbing peut s'exercer de l'extérieur sur l'entreprise (formatrice / formateur ou personne en formation); dans ces cas, le mobbing peut émaner des enseignant-e-s de l'école professionnelle, des responsables des cours interentreprises ou des représentants légaux de la personne en formation.

#### **Actes de mobbing typiques:**

- humiliations
- regards et gestes dévalorisants
- interruptions fréquentes au cours d'une discussion
- calomnies
- allusions sournoises
- menaces
- exclusions
- dénigrement
- surcharge intentionnelle ou, à l'inverse, désœuvrement
- répartition inégale des tâches
- avilissement
- menace de recourir à la violence physique, ou même passage à l'acte

**Le mobbing n'a rien à voir avec de la critique fondée.**

Lorsque des actes de mobbing sont commis, ils portent toujours atteinte à la dignité et à l'intégrité de la personne. Le mobbing vise à exclure une personne et à ne pas lui reconnaître le droit d'appartenir à une équipe. Il a pour but de tenir à l'écart les personnes qui en sont victimes, et à leur nuire par des noises, des agressions dissimulées, des abus de pouvoir et des rumeurs. Le mobbing ne ressemble pas à un conflit habituel. En cas de mobbing, les parties agissent souvent dans le flou; elles n'ont pas les buts communs qui caractérisent une confrontation classique, comme celui de trancher une question factuelle.

**Pour que des comportements désagréables soient désignés comme relevant du mobbing, ils doivent s'être prolongés sur une certaine période.**

Jusqu'à présent, on s'est référé pour la durée à la définition de Leymann selon laquelle il y a mobbing si les actes se produisent une fois par semaine au minimum durant la moitié d'une année d'affilée. Cette définition est reprise comme mesure de référence lorsqu'il s'agit de poser un diagnostic et dans les litiges portés devant les tribunaux. De manière générale, il est difficile de déterminer précisément quand a commencé un cas de mobbing. Selon une étude datant de 2002 et réalisée par le seco (Secrétariat d'Etat à l'économie), 70 pour cent des personnes victimes de mobbing n'avaient pas réalisé, au moment du sondage, qu'elles subissaient depuis six mois du mobbing selon la définition de Leymann. A l'heure actuelle, on cherche surtout à voir si les actes de mobbing sont systématiques, s'ils visent à exclure quelqu'un et quels en sont les effets.



## **Que faire, en tant que formatrice / formateur, dans des cas concrets?**

S'il est question d'une durée de six mois dans la définition, cela ne signifie toutefois pas qu'il faille attendre aussi longtemps pour réagir et pour chercher le dialogue avec les personnes impliquées. En tant que formatrice / formateur, il vous faut réagir le plus tôt possible lorsque vous constatez que de tels problèmes se posent pour des apprenti-e-s, qui viennent justement d'entrer dans le monde du travail et qui, la plupart du temps, se joignent à un groupe déjà bien établi. Souvent, il ne s'agit pas forcément de mobbing, mais plutôt de difficultés qui se présentent parce que la dynamique du groupe change.

### **Les conflits du quotidien n'ont rien à voir avec du mobbing.**

Les conflits font partie de toute culture d'entreprise; s'ils sont résolus de façon ouverte et constructive, ils peuvent avoir un effet positif. Les personnes impliquées apprennent ainsi que des situations de travail insatisfaisantes ou des relations difficiles peuvent changer dans le cadre d'un processus commun de résolution. De plus, on empêche ainsi que des conflits larvés subsistent, que les positions se durcissent progressivement et qu'on en arrive finalement à une situation de mobbing.

### **Intervenez rapidement si vous soupçonnez des pratiques de mobbing.**

Cherchez le dialogue avec la personne en formation si vous observez – ou avez l'impression – qu'elle subit du mobbing, ou encore si elle ou quelqu'un d'autre vous fait part de présomptions allant dans ce sens. Mais soyez conscient que c'est un exercice extrêmement difficile que de mettre un terme à des pratiques de mobbing. Une attribution hâtive des rôles (victime, coupable, complices, etc.) accentue et accélère la dynamique négative.

**Cherchez avant tout des possibilités de décharger** la personne en formation pour qu'elle puisse se ressourcer. S'il s'agit d'une personne mineure, songez à en informer les parents. Séparez-la temporairement de la personne qui exerce (peut-être) du mobbing. En cas de mutation définitive, il faut cependant veiller à ce que tant les personnes victimes que les responsables des actes soient déplacés. Vous donneriez un faux signal si vous ne déplaciez que les personnes victimes, et cela pourrait même renforcer le mobbing exercé contre elles. Si nécessaire, il serait aussi envisageable de procéder à une nouvelle répartition des tâches dans l'équipe.

**Ne faites rien sans le consentement de la personne en formation**, vous pourriez lui attirer des ennuis supplémentaires. Aidez-la à consigner (avec indication de la date) les tracasseries dont elle est victime afin de récolter des preuves. Parlez avec elle des possibilités de se défendre contre le harcèlement. Invitez ensuite la ou les personnes à l'origine du mobbing à s'expliquer et cherchez à résoudre ensemble le conflit. Il arrive souvent que du mobbing soit exercé sans que les personnes responsables soient au clair sur leurs actes et leurs effets. Les confronter avec le reproche de faire du mobbing peut donc susciter une résistance massive. Si vous doutez de pouvoir trouver une solution avec elles, il faut absolument demander conseil à un ou une spécialiste, ou vous adresser à un centre spécialisé dans ce domaine.

### **Vous devez aussi intervenir si une personne en formation exerce du mobbing.**

Cherchez le dialogue avec elle et faites-lui savoir que les pratiques de mobbing ne sont pas tolérées dans votre entreprise. Si le mobbing devait se poursuivre, concluez un accord écrit dans lequel vous indiquez ce à quoi elle doit renoncer et quelles sont les conséquences qui résulteraient d'un non-respect de l'accord (déplacement dans un autre secteur, résiliation du contrat d'apprentissage).

### **Le terme de "mobbing" est souvent mal utilisé.**

Il peut arriver que l'on dénonce prématurément des conflits de tous les jours comme relevant du mobbing ou que des innocents soient accusés d'exercer une forme de mobbing. Lorsqu'une personne en formation est particulièrement performante, elle peut être considérée comme un danger par les apprenti-e-s moins doués. Elle peut être rapidement accusée de mobbing et être écartée. Une autre personne en formation n'appréciera peut-être pas quelqu'un et fera courir le bruit qu'elle subit du mobbing de sa part. C'est pourquoi il est essentiel de bien vérifier les présomptions ou accusations émises, et de ne rien dire avant d'être sûr de savoir de quoi il s'agit. Tant que le soupçon de mobbing n'a pas été confirmé, il faut veiller à protéger la personne accusée.



## **Implications pendant la formation professionnelle initiale**

Comme il y a toujours, dans toutes les entreprises, certaines tensions interpersonnelles, il n'est pas évident de reconnaître tout de suite un harcèlement moral ciblé. Ce n'est qu'après une certaine période que les personnes concernées prennent conscience d'être systématiquement la cible de certaines attaques.

### **Le mobbing est une grande source de stress pour tout le monde, mais surtout pour les apprenti-e-s.**

Il peut notamment causer des atteintes psychiques telles que troubles de la concentration et de l'attention, crises d'identité et d'estime de soi, états d'épuisement et sensations d'échec. Quant aux répercussions sur le corps, on trouve souvent les symptômes suivants: détresse respiratoire, douleurs cardiaques, troubles du sommeil et de l'appétit, maux d'estomac et tensions musculaires. La plupart du temps, le mobbing charge aussi l'environnement privé de la personne en formation: famille, amis et collègues. Mais la conséquence la plus évidente est toujours la baisse de performances au travail.

Si quelqu'un est exposé, sur une certaine période, à des attaques de mobbing constantes et ne reçoit aucune forme de soutien, il peut tomber en dépression grave et même être conduit à commettre des actes de violence totalement irréfléchis, voire un suicide.

### **Le mobbing a des répercussions négatives sur l'entreprise.**

Le climat d'entreprise se dégrade. L'engagement et la créativité des apprenti-e-s et des employé-e-s diminuent, ce qui entraîne une baisse de productivité qui a pour corollaire une dégradation de la qualité et une perte de compétitivité. De plus, l'entreprise doit faire face à des coûts d'exploitation plus élevés dus aux absences plus fréquentes et aux démissions.

## **Mesures de prévention**

Faites savoir dans l'entreprise que le mobbing n'est pas toléré, que les victimes – apprenti-e-s ou employé-e-s – recevront le soutien de l'entreprise et que des sanctions seront prises à l'encontre de ceux qui sont à l'origine des tracasseries – tant les apprenti-e-s que les employé-e-s.

### **Sensibilisez les apprenti-e-s.**

Informez-les des différentes formes de mobbing et des bases légales en la matière.

**Optez pour une gestion ouverte des conflits**, de façon à éviter autant que possible les pratiques de mobbing et à les identifier rapidement. Une résolution constructive des conflits et une communication respectueuse constituent autant de facteurs importants pour une prévention efficace du mobbing. Il est possible de favoriser un climat d'entreprise dans lequel le mobbing n'a pas sa place en veillant à garantir des structures hiérarchiques claires, une politique d'information transparente, des processus de travail efficaces, une gestion ouverte de la critique, une évaluation régulière de la satisfaction au travail ainsi qu'un respect mutuel dans l'entreprise. L'évaluation régulière passe par le rapport semestriel établi pendant toute la durée de la formation professionnelle initiale. Il complète les nombreux entretiens entre les formatrices / formateurs et les personnes en formation. Ces entretiens, comme le rapport de formation, permettent d'identifier sans tarder les problèmes et de prendre des mesures en conséquence.

**En tant que formatrice / formateur, prenez l'habitude de gérer ouvertement la critique** et encouragez cette manière de faire entre les apprenti-e-s ainsi qu'entre les autres collaborateurs et les apprenti-e-s et. Parlez des problèmes qui surgissent. Réagissez et intervenez, cela fait partie de votre responsabilité.

## **Situation juridique**

Le terme "mobbing" ne fait pas partie de la terminologie juridique. Selon l'art. 328, CO, et l'art. 6, LTr, l'employeur a l'obligation de protéger la personnalité de ses employés dans les rapports de travail. Dans une décision d'octobre 1998, le Tribunal fédéral a constaté que les personnes dirigeantes – et donc en fin de compte les employeurs – qui n'entreprennent rien pour empêcher du mobbing manquent à cette obligation.

## **Dispositions légales**

Art. 6, LTr, Loi sur le travail (Loi fédérale du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce, RS 822.11)



**Art. 328 CO**, Code des obligations (Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le Code civil suisse - Livre cinquième: Droit des obligations, RS 220)

(Les lois mentionnées peuvent être téléchargées à cette adresse; il suffit d'indiquer l'abréviation correspondante: [www.admin.ch/gov/fr](http://www.admin.ch/gov/fr))

### Sources d'information

[www.ofp.formationprof.ch](http://www.ofp.formationprof.ch)

Les offices/services cantonaux de la formation professionnelle constituent une première source d'information. Ils communiquent les adresses de services spécialisés.

### Liens

[www.mobbing-zentrale.ch](http://www.mobbing-zentrale.ch)

Centrale suisse contre le mobbing

Association indépendante, qui a pour but de venir en aide aux personnes concernées par le mobbing et de défendre leurs intérêts auprès de l'employeur, de la caisse de pension ou devant les tribunaux. Sur Internet: prestations de services, telles que références bibliographiques, liens recommandés et listes d'adresses des centres de consultation

[www.pme-vital.ch](http://www.pme-vital.ch) (Thèmes en point de mire > Mobbing)

Programme pour la santé en entreprise

[www.sgvt-sstcc.ch](http://www.sgvt-sstcc.ch) (Conseils pour patients > Troubles psychiques des adultes > Mobbing)

Site de la Société suisse de thérapie comportementale et cognitive

### Références bibliographiques

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. *Harcèlement moral sur le lieu de travail. Facts 23*, 2002: <http://osha.europa.eu/fr/publications/factsheets/23/view>

Commission de jeunesse de l'Union syndicale suisse. *Je défends mes droits - Jeune, apprentie et apprenti: tes droits de A à Z*. Berne : 2012

[www.jeunesse-syndicale.ch](http://www.jeunesse-syndicale.ch) (Tes droits)

Künzi, Gilbert; Künzi, Denise; Jeandet, Catherine; Vicario, Angelo. *Harcèlement sur le lieu de travail – L'entreprise en question*. Lausanne : 2010. Presses polytechniques et universitaires romandes. ISBN 2-88074-655-8

Office fédéral du personnel. *Mobbing - Conseils pour les cadres*. Berne ; 2012.

[www.epa.admin.ch](http://www.epa.admin.ch) (Documentation > Publications)

Office fédéral du personnel. *Stop au mobbing*. Berne ; 2012.

[www.epa.admin.ch](http://www.epa.admin.ch) (Documentation > Publications)

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). *Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse*. Berne : 2003.

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) (Documentation > Publications et formulaires > Etudes et rapports > Travail)

Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). *Mobbing et autres formes de harcèlement - Protection de l'intégrité personnelle au travail*. Berne : 2014.

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) (Documentation > Publications et formulaires > Brochures > Travail)

SEC Suisse – Société suisse des employés de commerce. *Mobbing, que faire?* Neuchâtel : 2004.

Le bien-être au travail : Zurich, 2001.

[www.secsuisse.ch](http://www.secsuisse.ch) (à notre propos > Publications > Brochures)

Dubouloz, Catherine. *Problèmes psychosociaux, conflits et mobbing sur le lieu de travail*. Genève : OCIRT/ DSE, 2006.

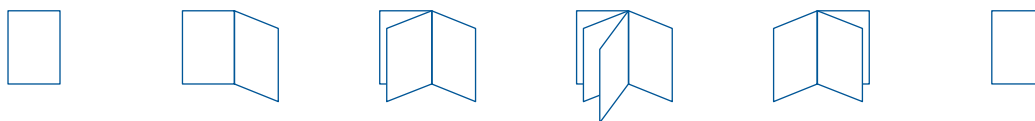
[www.ge.ch/sante-travail](http://www.ge.ch/sante-travail)

Wennubst, Gabriella. *Mobbing, le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*.

La Chaux-de-Fonds : 2007. Centre d'étude des droits de la personnalité (CEDP).

[www.cedp.ch](http://www.cedp.ch) (Publications)





Cet aide-mémoire fait partie de la série "Egalité des chances et traitement équitable":

<b>Introduction</b>	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am200.pdf">www.formationprof.ch/download/am200.pdf</a>
Dépendances	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am210.pdf">www.formationprof.ch/download/am210.pdf</a>
Dépression et risque de suicide	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am211.pdf">www.formationprof.ch/download/am211.pdf</a>
Dyslexie et dyscalculie	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am204.pdf">www.formationprof.ch/download/am204.pdf</a>
Egalité entre hommes et femmes	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am202.pdf">www.formationprof.ch/download/am202.pdf</a>
Grossesse et maternité	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am208.pdf">www.formationprof.ch/download/am208.pdf</a>
Harcèlement sexuel	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am209.pdf">www.formationprof.ch/download/am209.pdf</a>
Immigration	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am205.pdf">www.formationprof.ch/download/am205.pdf</a>
Maladie et accident	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am203.pdf">www.formationprof.ch/download/am203.pdf</a>
<b>Mobbing</b>	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am206.pdf">www.formationprof.ch/download/am206.pdf</a>
Protection des données et de la personnalité	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am212.pdf">www.formationprof.ch/download/am212.pdf</a>
Racisme	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am207.pdf">www.formationprof.ch/download/am207.pdf</a>
Violence	<a href="http://www.formationprof.ch/download/am201.pdf">www.formationprof.ch/download/am201.pdf</a>

**Aide-mémoire 206**  
**Mobbing**  
[www.am.formationprof.ch](http://www.am.formationprof.ch)

Edition juin 2015

© **CSFO Berne**

La reproduction intégrale ou partielle à des fins non lucratives est autorisée, y compris le stockage et l'utilisation sur des supports de données optiques et électroniques, moyennant l'indication de la source.

**CSFO** | Maison des cantons | Speichergasse 6 | Case postale 583 | 3000 Berne 7  
Téléphone 031 320 29 00 | Fax 031 320 29 01 | [formationprof@csfo.ch](mailto:formationprof@csfo.ch)

[www.formationprof.ch](http://www.formationprof.ch)