

Gabriella **Wennubst**



# Mobbing

**Le harcèlement en entreprise :  
victoire ou défaite de l'employeur ?**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

# Du mal-être au harcèlement, que faire face au mobbing ?

**Entre 3,5 et 7,5 % des salariés (tous pays confondus) sont victimes de mobbing au cours de leur vie professionnelle.**

Mais qu'est-ce que le *mobbing* ? L'auteur le définit comme une répétition 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 par une communication non éthique et un report de responsabilité sur la victime.

Abordant autant les aspects pratiques que légaux, cet ouvrage apporte les réponses à toutes les questions que soulève ce type de comportement : qui est victime de harcèlement moral et, dans sa forme particulière, de *mobbing* ? Mais qu'est-ce donc exactement que le *mobbing* ? Que faire ? Que dit le droit ? Etc.

Cet ouvrage passionnant sur un sujet sensible est destiné aussi bien aux employeurs et aux salariés qu'aux « *mobbeurs* » eux-mêmes...

**Gabriella Wennubst**, avocate, bénéficie d'une solide renommée en matière de mobbing, et ses ouvrages sont cités dans les études en la matière avec ceux de Heinz Leymann et de Marie-France Hirigoyen.

# **Mobbing**

**Le harcèlement en entreprise :  
victoire ou défaite de l'employeur ?**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
1, rue Thénard  
75240 Paris cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011  
ISBN : 978-2-212-54954-6

GABRIELLA WENNUBST

# Mobbing

**Le harcèlement en entreprise :  
victoire ou défaite de l'employeur ?**

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

« Les barbares de l'intérieur du pays sont de plus en plus accessibles à la civilisation et abandonnent la guerre. »

Strabon, *Géographies*, livre IV, 1.5, Paris, Belles Lettres

*Nel mezzo del cammin di nostra vita* (À la moitié du chemin de notre vie)

*Mi ritrovai per una selva oscura* (Je me trouvais égaré dans une forêt obscure)

*Che la diritta via era smarrita.* (Que le droit chemin était perdu.)

*Ah quanto a dir qual era è cosa dura* (Ah, raconter ce que cela fut est chose dure)

*Esta selva selvaggia e aspra e forte* (Cette forêt sauvage et âpre et forte)

*Che nel pensier rinova la paura !* (Dont la seule pensée renouvelle l'effroi !)

*Tant'è amara che poco è più morte ;* (Si amère qu'à peine plus est la mort ;)

Dante, *La Divina Commedia, Inferno, canto primo*

(La Divine Comédie, « Enfer », chant premier)

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b> . . . . .	VII
<b>Chapitre 1 – Tour d’horizon général, contenu et mécanismes.</b> . . . . .	1
Un phénomène vieux comme le monde. . . . .	2
Origine du terme « <i>mobbing</i> ». . . . .	5
Une agression caractérisée. . . . .	6
Les éléments constitutifs du <i>mobbing</i> . . . . .	9
Qui est contre qui ? . . . . .	11
La mise en œuvre du <i>mobbing</i> . . . . .	15
Les mécanismes du <i>mobbing</i> . . . . .	25
« <i>Mobbing-peur</i> », « <i>mobbing-plaisir</i> » (harcèlement-perversion) . . . . .	29
Les facteurs de résistance au <i>mobbing</i> . . . . .	57
Les questions à poser . . . . .	60
<b>Chapitre 2 – Communication non éthique et déplacement de responsabilité sur la victime</b> . . . . .	63
Un facteur de compréhension essentiel . . . . .	63
La première blessure . . . . .	65
La deuxième blessure . . . . .	69
La troisième blessure . . . . .	70
La quatrième blessure . . . . .	70
<b>Chapitre 3 – La définition du <i>mobbing</i></b> . . . . .	71
Harcèlement, <i>mobbing</i> et confusion avec d’autres situations . . . . .	72
Faut-il définir le <i>mobbing</i> ? . . . . .	75
Quelques définitions retenues par la jurisprudence et par le dictionnaire . . . . .	75
Examen de la notion de <i>mobbing</i> . . . . .	80
La définition retenue. . . . .	84
<i>Mobbing</i> et <i>coping</i> -stratégie . . . . .	86
<i>Mobbing</i> individuel et collectif . . . . .	90

Les facteurs d'altérité . . . . .	93
Les circonstances favorisant le mobbing . . . . .	95
Mobbing et autres formes de harcèlement . . . . .	97
Les critères de fréquence et de durée de Heinz Leymann . . . . .	99
Différencier le mobbing des autres phénomènes . . . . .	102
Conséquences du mobbing et mesures . . . . .	103
Approche critique des exemples retenus . . . . .	106
Le mobbing dans des contextes autres que le monde du travail . . . . .	115
Définir le mobbing : une nécessité . . . . .	117
<b>Chapitre 4 – Mobbing <i>or not</i> mobbing. . . . .</b>	<b>119</b>
Identifier les cas de mobbing. . . . .	119
Examen du mobbing. . . . .	126
<b>Chapitre 5 – Mobbing et employeur : droits et obligations .</b>	<b>139</b>
Quatre obligations . . . . .	139
Le droit français . . . . .	141
Le droit suisse. . . . .	147
Quels risques pour l'employeur ?. . . . .	154
<b>Chapitre 6 – Cas pratique : un dispositif anti-harcèlement .</b>	<b>159</b>
Prévenir le harcèlement : mandat d'expert délégué à la prévention du harcèlement . . . . .	160
Le contexte du harcèlement au travail. . . . .	160
Notre compréhension du mandat . . . . .	164
<b>Chapitre 7 – Les termes usités pour mener un diagnostic différentiel . . . . .</b>	<b>179</b>
<b>Chapitre 8 – Conseils pratiques, carnet d'adresses et bibliographie. . . . .</b>	<b>189</b>
Conseils pratiques. . . . .	189
Adresses utiles . . . . .	193
<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>Abréviations. . . . .</b>	<b>215</b>
<b>Index. . . . .</b>	<b>217</b>

# Introduction

Le mot « mobbing », comme nous le verrons en détail dans le troisième chapitre de cet ouvrage, désigne une répétition d'actes hostiles (harcèlement) par un ou des auteurs tendant à isoler, marginaliser, éloigner ou exclure la victime d'un cercle de relations données, voire à la neutraliser. Cette stratégie se caractérise par l'adoption par le ou les « mobbeur »(s) d'une communication non éthique et d'un report de responsabilité sur la victime.

Cette forme de harcèlement psychologique ou moral parmi d'autres ne doit plus être un tabou. Cet ouvrage a comme but d'informer. Informer le public en général, puisque le mobbing prend place dans toutes les sphères de la vie. Informer employeurs, travailleurs, avocats, juges, médecins, lorsque le mobbing intervient sur le lieu de travail. Être orienté en matière de harcèlement, dans ses formes spécifiques comme le « mobbing », le « stalking », le « harcèlement-perversion » ou le « bullying » (voir le septième chapitre) devrait faire partie du bagage général des connaissances, puisque personne n'en est à l'abri. Définir correctement une notion permet de diagnostiquer correctement une situation, aidant ainsi à la traiter de manière adéquate.

J'ai tronqué à dessein la citation de Dante en page précédente, tant ses vers évoquent dans mon esprit la descente aux enfers vécue par certaines victimes de mobbing. Dante toutefois poursuit ainsi :

*Ma per trattar del ben ch'io vi trovai* (Afin de pouvoir traiter du bien que j'y ai trouvé)

*Dirò dell'altre cose ch'i v'h'o scorte* (Il me faut raconter les autres choses que j'y ai vues.)

C'est ainsi qu'après avoir souffert, certaines victimes ont vu leurs droits reconnus et leur préjudice réparé ; de plus en plus

d'employeurs font appel à des conseils avisés pour mieux comprendre la réelle nature des événements en cours dans leur entreprise et chercher à y remédier. Mais, comme Dante, avant de pouvoir traiter des aspects positifs, il nous faudra examiner « *les autres choses que j'y ai vues* ».

Cet ouvrage comporte huit chapitres dont le contenu a été élaboré au fil du temps. En voici le détail :

- ▶ tour d'horizon du mobbing ;
- ▶ la communication non éthique et le report de la responsabilité sur la victime ;
- ▶ la définition précise du mobbing ;
- ▶ l'identification et les situations de mobbing ;
- ▶ une approche fortement vulgarisée des droits et obligations de l'employeur en droits français et suisse ;
- ▶ un modèle de dispositif de gestion des conflits et de prévention du harcèlement en entreprise ;
- ▶ le lexique des termes usités pour mener un diagnostic différentiel ;
- ▶ des conseils pratiques, des adresses utiles et une bibliographie exhaustive.

Le contrat de travail est parmi les contrats les plus utilisés au monde. L'importance psycho-sociale et économique que revêt l'activité professionnelle dans la vie de l'être humain est immense. Les coûts de la souffrance au travail sont statistiquement énormes. Ainsi, de 3,5 % à 7,5 % des salariés seraient victimes d'une forme de harcèlement au travail.

Nous avons encore tous à l'esprit les suicides intervenus chez France Télécom. Bruno Diehl et Gérard Doublet, dans leur ouvrage *Orange : le déchirement. France Télécom ou la dérive du management*<sup>1</sup>, retiennent quarante-six suicides de janvier 2008 à mars 2010. Le quotidien *Le Monde*, dans son édition du 10 septembre 2010, se basant sur des chiffres fournis par les syndicats, évoque dix-sept suicides en 2008, dix-huit en 2009 et vingt-trois de janvier à septembre 2010, nombre auquel il faut ajouter seize tentatives.

---

1. Diehl, B., Doublet, G., 2010, p. 9.

Force est de se demander quels facteurs cumulés ont permis une telle hécatombe. En général, en matière de suicide, les employeurs suggèrent l'existence de « *facteurs personnels* » étrangers à l'entreprise. Pour tenter de comprendre, j'ai suivi avec intérêt les interviews de certains cadres de cette entreprise et lu les témoignages de Yonnel Dervin, publié dans son ouvrage *Ils m'ont détruit*<sup>1</sup>, et de Vincent Talaouit, publié dans son livre *Ils ont failli me tuer*<sup>2</sup> sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre 4. Suite à sa privatisation en 1997, France Télécom a entrepris une profonde restructuration qui prévoyait de se délester de vingt mille membres du personnel. Selon les témoignages de Yonnel Dervin et de Vincent Talaouit, parmi les techniques utilisées figurait celle du « faire du moins », moyennant des gratifications pour les cadres entre 1 000 et 1 400 euros par personne licenciée. Pour l'heure, il faut retenir que suite au dépôt d'une plainte par le syndicat de France Télécom, le rapport élaboré par l'Inspection du travail, Section 15 A de Paris<sup>3</sup>, a été transmis le 4 février 2010 au Procureur de la République de Paris au sens de l'art. 40 du Code de procédure pénale pour infraction aux dispositions de l'article 223-1 du Code pénal (mise en danger d'autrui du fait de la mise en œuvre d'organisations du travail de nature à porter des atteintes graves à la santé des travailleurs) et des articles L. 1152-1 et L. 1152-2 du Code du travail (méthodes de gestion caractérisant le harcèlement moral). Le 8 avril 2010, le parquet de Paris a ouvert une information judiciaire. La position publique assumée par les mandataires de France Télécom consiste actuellement à admettre une réorganisation de l'entreprise, mais à rejeter toute allégation de harcèlement<sup>4</sup>. La procédure judiciaire étant en cours, il sied de garder à l'esprit qu'autant la personne morale que les personnes physiques mises en cause bénéficient de la présomption d'innocence.

---

1. Dervin, Y., 2009.

2. Talaouit, V., 2010.

3. Ministère du Travail, Inspection du travail, section 15 A, Paris, signalement au Procureur de la République, 4 février 2010.

4. Télévision Suisse Romande, « TJMidi », 26 avril 2010.

**À SAVOIR**

*Code du travail, Titre V, Harcèlements, art. L. 122-49 (nouvellement L. 1152-1) : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. (...) » (inséré par la loi n° 2002-73 du 17 janv. 2002, art. 169 I, Journal officiel du 18 janv. 2002).*

En dix ans de pratique en qualité d'avocate au barreau, je constate que si beaucoup a été fait en matière de harcèlement en général et de mobbing en particulier, beaucoup reste néanmoins à faire. Il me paraît ainsi indispensable qu'il soit veillé à :

- ▮ Différencier clairement les différentes formes de harcèlement psychologique ou moral et à adopter en particulier une définition de mobbing efficace, pertinente et opérante en droit. En France, par exemple, la définition de harcèlement moral adoptée à **l'article L. 1152-1** (anciennement art. L. 122-49) du Code du travail est actuellement objet de discussions (voir le chapitre 3). En Suisse, la question de la définition du mobbing soulève encore débats et critiques (voir le chapitre 3).
- ▮ Conférer une réelle efficacité à l'action de mesures provisoires ou définitives en cessation d'atteinte, théoriquement un outil parfait mais en pratique relativement inopérant<sup>1</sup>.
- ▮ En entreprise, former de manière solide les employeurs, cadres, représentants des ressources humaines et employés.
- ▮ En société, former les juges, médecins, psychologues, avocats et syndicalistes.
- ▮ Faire adopter par les entreprises des dispositifs en prévention d'atteintes (règlement de conflits, diagnostic précoce du mobbing et des autres situations portant atteinte à la personnalité du personnel) et bannir tous les dispositifs alibis.

1. Voir par exemple, pour la France, Patrice Adam, 2007.

- En droit pénal, clarifier par la jurisprudence la portée des dispositions applicables.

### À SAVOIR

La France s'est dotée d'une disposition spécifique par l'art. 222-33-2 du Code pénal (Partie législative, section 3 bis : du Harcèlement moral) : « *Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende* » (inséré par la loi n° 2002-73 du 17 janv. 2002, art. 170 *Journal officiel* du 18 janv. 2002). Voir par exemple l'arrêt rendu par la cour d'appel de Nîmes du 13 juin 2008 condamnant à des peines de prison avec sursis trois infirmières et une aide-soignante reconnues coupables de harcèlement moral à l'encontre de leur hiérarchie.

Employeur et travailleur sont les deux faces d'une même médaille : l'un ne peut rien sans l'autre et les deux représentent les fondements de notre économie. S'il est vrai que le nombre de travailleurs est plus élevé que celui des employeurs, et que ces derniers possèdent ainsi le privilège du choix, il est certain en revanche que l'employeur aurait tout avantage, d'un point de vue économique, à gérer son entreprise en respectant la personnalité de chaque membre de son personnel.

Analyser le *mobbing* au travail amène ainsi à examiner le rôle joué par l'employeur dans la gestion de son entreprise. Il demeure une source d'interrogation : pourquoi certains employeurs sont-ils encore réticents à se pencher sur cette question ? Bien souvent, des travailleurs me disent : « *L'ancien patron était dur, mais juste.* » Ce n'est donc pas l'exercice du pouvoir de direction qui gêne le salarié, mais l'usage arbitraire de celui-ci. C'est la confiance rompue qui entraîne dans son sillage méfiance et ressentiments.

L'existence du *mobbing* en entreprise est-elle donc un symptôme de victoire ou de défaite du pouvoir de direction de l'employeur ?

Ma pratique me permet d'observer que les procédures judiciaires, au surplus longues et dispendieuses, impliquent un coût humain très élevé pour la partie plaignante, mais également pour la partie défenderesse la plus endurcie. Nombre de dossiers pourraient, à mon avis, être rapidement réglés par un dialogue humain et véritablement intelligent autour d'une table de réunion. Je retiens en effet, qu'en règle générale, les victimes de mobbing n'aspirent qu'à la reconnaissance de l'atteinte et par là même à la réintégration dans leur dignité humaine et au rétablissement du sentiment de justice. La sanction du « mobbeur » fait encore souvent défaut.

En attendant la levée de ce dernier tabou, il serait opportun qu'employeurs et victimes mobilisent les ressources du dialogue et de la négociation dans le but de trouver ensemble une issue positive à ces dossiers. Que de souffrances et de coûts seraient ainsi épargnés à l'individu, à l'entreprise et à la société !

## CHAPITRE 1

# Tour d'horizon général, contenu et mécanismes

Comme nous l'avons vu en introduction, le *mobbing* désigne une forme spécifique de harcèlement psychologique ou moral parmi d'autres, comme le *bullying*, le « harcèlement-perversion », le *stalking* ou les formes de manipulation qui prennent l'allure du harcèlement. Ces diverses formes de harcèlement se différencient non seulement par leur définition et par leur finalité, mais surtout par les moyens de s'en défendre, qui sont spécifiques à chaque forme et qui nécessitent une approche de réflexion différente.

En France, on emploie l'expression généraliste « harcèlement moral » sans procéder à d'autres distinctions. Depuis quelque temps toutefois, certaines associations de défense contre le harcèlement dans le cadre de la sphère privée nuancent mieux le concept en utilisant également les termes de « harcèlement-perversion<sup>1</sup> » et de *stalking* (voir les chapitres 3 et 7).

Hormis en France, le terme « *mobbing* » est couramment utilisé en de nombreux pays, comme la Suisse, l'Italie, les États-Unis, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, le Canada, etc. Au-delà de la question

---

1. Voir la présentation d'un cas de perversion dans le cadre des liens du mariage décrit par Marie-France Hirigoyen, 1998, p. 39-47. Pour une introduction au sujet du pervers narcissique, voir les ouvrages de Bergeret, J., 1996 ; Bouchoux, J.-C., 2010 ; Eiguer, A. 1996.

du mot utilisé, les mécanismes du mobbing sont identiques partout à travers le monde. En revanche, se priver du terme « *mobbing* » revient à se priver d'un savoir et de connaissances indispensables en la matière.

## Un phénomène vieux comme le monde

La diffusion dans les années 1990 des travaux de Heinz Leymann, un chercheur allemand en psychologie du travail qui a mené ses recherches en Suède, a véhiculé avec elle l'information, ou la croyance, que le mobbing était un phénomène nouveau et lié tout particulièrement au monde du travail. Cela était dû au fait que l'essentiel des travaux de Heinz Leymann portait en effet sur des recherches menées en entreprise. Cependant, ce chercheur lui-même n'a jamais cantonné le mobbing au seul monde du travail.

En réalité, il s'agit d'un phénomène vieux comme le monde qui intéresse tous les aspects de la vie, des activités professionnelles aux engagements politiques, de la vie de famille aux rapports de voisinage, du monde de la prime enfance<sup>1</sup> à celui de l'école, de l'armée à l'église et même jusqu'à l'univers des loisirs.

J'ai lu avec intérêt ce passage de l'ouvrage de l'essayiste et historien français d'origine bulgare Tzvetan Todorov, *Nous et les autres*<sup>2</sup> : « *J'ai fait la connaissance avec le mal pendant la première partie de ma vie, alors que j'habitais dans un pays soumis au régime stalinien. Une connaissance progressive : dans les premières années de la guerre j'étais trop jeune pour bien comprendre la nouvelle de la soudaine disparition de tel parent ou ami de la famille, de son installation forcée dans quelque petite ville de province ou de la diminution rapide de ses ressources. [...]. Les choses se brouillèrent fin 1948, quand d'autres amis de mes parents, appartenant au même milieu qu'eux, se trouvèrent en prison, ou qu'on en disait du mal dans les journaux (que j'étais alors en mesure de lire), ou quand mon père commença à avoir des ennuis à son travail. »*

---

1. Institut de psychologie de l'université de Berne, Suisse, recherches menées par le professeur Françoise Alsaker, 2009. Pour une bibliographie, essentiellement en langue allemande, voir le site de l'université de Berne, Suisse : [www.entwicklung.psy.unibe.ch/content/team/fa/](http://www.entwicklung.psy.unibe.ch/content/team/fa/).

2. Seuil, 1989, « Avant-propos », p. 7.

Il ne s'agit peut-être que de déformation professionnelle, mais il est vrai que l'évocation de l'éloignement de certaines personnes dans de petites villes de province, de leur discrédit dans les journaux ou de la dégradation de leurs conditions de travail, m'interpelle. De plus, cela fait bien longtemps que les tribunaux s'occupent de mobbing sans le savoir.

Il est donc possible de revisiter un certain nombre d'anciens jugements à la lumière des récentes « découvertes » sur le mobbing, c'est-à-dire une forme de persécution psychologique perpétrée à l'aide d'une communication non éthique visant l'isolement, voire l'exclusion d'une personne d'un groupe déterminé et d'un cercle de relations donné.

La décision de justice<sup>1</sup> suivante, rendue en 1977, offre, à mon sens, les éléments caractéristiques d'une situation de mobbing : une coalition inexplicquée de collègues de travail, des pressions exercées par celles-ci sur l'employeur, une complicité entre l'employeur et lesdites collègues, des difficultés financières de ce dernier, l'exigence de l'accomplissement d'une tâche inexécutable, le tout corsé par une sorte de rejet social.

## EN PRATIQUE

Juste motif de résiliation du contrat avec effet immédiat par le travailleur ; création, par l'employeur, de circonstances excluant la poursuite des rapports de travail (CA, XII, 26 sept. 1977, Suisse).  
Après une interruption, T. devait reprendre son travail de jardinière d'enfants à la crèche X au début de janvier 1977, conformément à un accord conclu avec E. Éprouvant de sérieuses difficultés financières, E. n'avait en réalité pas l'intention de reprendre T. à son service, malgré le contrat. Début janvier 1977, E. déclara à T. que les autres membres du personnel refusaient de collaborer avec elle et ne reviendraient pas travailler si elle-même s'y présentait. E. exhiba une pétition de parents d'élèves, selon laquelle ces derniers  
.../...

1. Aubert, G., 1984, n° 279, p. 162. Voir aussi : Jar, 1994, p. 158 et les arrêts auxquels on renvoie dans ce texte. Le terme « *mobbing* » est cité en toutes lettres dans deux arrêts du Tribunal des prud'hommes de Genève, cause n° IX/798/96 et cause n° VIII/876/ 93 (non publiés), les deux cas n'ayant d'ailleurs pas été retenus comme étant du mobbing.

.../...

n'entendaient plus confier leurs enfants à la crèche si T. y revenait. T. refusant de renoncer au contrat (malgré une proposition d'arrangement), E. l'invita à reprendre son travail le 11 janvier 1977 à 7 heures, étant toutefois entendu qu'elle se trouverait seule au poste pour assumer toutes les charges. Or, il n'est matériellement pas possible pour une femme seule d'assumer les tâches d'une crèche en s'occupant de dix à douze enfants, surtout s'il faut conduire une partie des élèves à l'école tandis que les petits restent à la crèche. Étant donné ces circonstances, T. refusa de reprendre son travail le 11 janvier et réclama le paiement de son salaire afférent au délai de congé.

E. avait créé un climat psychologique tel que T. ne pouvait manifestement pas accepter de reprendre son travail dans ces circonstances. On ne saurait demander à une éducatrice d'assumer la charge d'enfants dans des conditions impossibles, après lui avoir fait comprendre qu'elle avait perdu la confiance de tous ses collègues et des parents. Aucune explication sur l'origine de la pétition de ces derniers ni sur l'attitude des collègues de travail n'avait pu être donnée. Le dossier révéla, au contraire, des éléments très favorables sur la personnalité et les compétences de T.

Peut-être aurait-il été préférable que T. se présente à son travail le matin du 11 janvier, mais il était difficile, humainement parlant, d'exiger d'elle un tel effort. Il faut donc imputer à E. la rupture abrupte du contrat. Le refus de T. de se présenter à son travail le 11 janvier ne saurait être interprété comme une démission de sa part ; il s'agissait, en fait, d'un licenciement.

Les agissements de l'employeur, qui ont instauré un climat psychologique ingérable, ont abouti à un licenciement avec effet immédiat justifié au sens de l'art. 337 du Code des obligations suisse<sup>1</sup> de la part du travailleur.

L'issue de ce cas est aussi en tout point conforme à ce qui se produit très fréquemment en matière de mobbing : la perte de l'emploi.

---

1. Au moins, à en croire le chapeau de l'arrêt en question.

## Origine du terme « *mobbing* »

Le terme « *mobbing* » vient de l'anglais « *mob* », qui signifie « foule », « masse », « cohue » et plus précisément du verbe « *to mob* » : « *Partie désordonnée et séditeuse de la population, populace, racaille ; une réunion de populace ; foule tumultueuse ayant un penchant pour, ou pouvant être incitée à, des actes d'anarchie ou d'outrage. Plus récemment dans le domaine de la psychologie sociale.* »<sup>1</sup> Enfin, « *mobbing* » désigne « *l'action d'une foule. S'assembler en foule ; l'action d'une foule assaillant une personne* »<sup>2</sup>. Il faut donc retenir d'une part l'aspect collectif et d'autre part la connotation d'agressivité liée à des rassemblements de cette nature.

Dans ce même dictionnaire, toujours pour *mobbing*, on trouve encore cette annotation : « *En particulier dans le domaine du comportement des oiseaux, sorte de manifestation où un groupe de petits oiseaux se rue contre un prédateur [...] ou vole en rang serré contre l'objet de leur apparente agression.* »<sup>3</sup>

Qui n'a jamais observé (et surtout entendu) à la saison des nids ce déploiement spectaculaire de manifestations agressives d'oiseaux à l'encontre d'un prédateur s'approchant trop des petits ? Mais que viennent-ils faire dans cette galère, les oiseaux ? Manfred Reh binder, docteur en droit suisse, remarque que le concept de *mobbing* nous vient en fait de l'éthologie et qu'il fut en premier défini par Konrad Lorenz (1963), célèbre biologiste et zoologiste autrichien, titulaire du prix Nobel de physiologie/médecine en 1973, décrivant

- 
1. *The Oxford English Dictionary*, Clarendon Press, 1989, p. 927 : « *The disorderly and riotous part of the population, the roughs, the rabble; an assemblage of the rabble; a tumultuous crowd bent on, or liable to be incited to, acts of lawlessness and outrage. More recently also spec. in Social Psychol.* » À noter aussi : E.S. Bogardus, *Fund. Social Psychol*, 1931, 2<sup>e</sup> éd., XXV 315 : « *A mob is a crowd in a very high state of suggestibility.* » G.R. Leslie et al., *Order and Change: Introd. Social*, 1973, XI 289 : « *Although scientific interest in mobs and riots as mechanisms of social change is relatively new, the phenomena themselves have existed throughout history.* »
  2. *The Oxford English Dictionary*, p. 929 : « *The action of mob. Gathering in crowds; the action of a mob in assailing a person.* »
  3. *The Oxford English Dictionary*, p. 929 : « *Esp. in bird behaviour, a type of display in which a group of small birds engages to drive off a predator, or a similar kind of display exhibited by one or two birds, in which they fly close to the object of their apparent aggression.* »

par ceci l'attaque d'un groupe d'animaux contre un intrus<sup>1</sup> (voir le chapitre 3).

On peut donc retenir, outre les éléments de collectivité et d'agressivité, un troisième élément, à savoir le but de cette agressivité et notamment l'*éloignement* d'un intrus. Pour ma part, et nous y reviendrons par la suite, j'y décèle un quatrième élément à relever et c'est dans ce tout dernier mot, « intrus », que se trouve, vraisemblablement, la clé réelle de compréhension du phénomène de « mobbing ».

Les petits oiseaux nous enseignent donc, pour l'instant, que le mobbing est une manifestation collective ou individuelle d'agressivité visant à éloigner un intrus perçu comme une menace.

## Une agression caractérisée

Un des aspects sinon les plus tragiques du moins des plus inconfortables du mobbing pour la victime réside, au-delà de ses conséquences, dans un troublant non-sens : un être humain, à première vue normalement intégré dans un groupe, est pris soudainement et sans motif clairement défini comme cible d'une stratégie laissant une large place à une dynamique apparemment irrationnelle qui lui signifie un message de rejet. Cette effrayante énigme participe pour beaucoup de la détresse de la victime.

Toutefois, une énigme n'est plus un mystère si on en trouve la clé. Encore faut-il espérer que celle-ci puisse ouvrir la porte non seulement à la compréhension du mystère mais aussi à des solutions. Sans cela, le mobbing restera un phénomène, élucidé certes, mais toujours effrayant.

Yvette Barbier<sup>2</sup>, médecin suisse, définit le mobbing comme étant une « *situation de communication non éthique caractérisée par la répétition, de la part d'une ou plusieurs personnes, d'agissements hostiles dirigés systématiquement contre un individu qui développe en réaction de graves problèmes physiques ou psychologiques. Le mobbing est un processus destructeur qui peut entraîner l'invalidité permanente, voire la mort de la victime* ».

1. Rehbinder, M., 1997, p. 156.

2. Barbier, Y. (manuscrit), 1994, p. 5.

Or, la communication est le fondement de toute relation humaine et donc le moyen par excellence d'intégration sociale. Le mobbing, en raison de l'emploi par le « mobbeur » d'une « forme de communication non éthique », imposée unilatéralement et abusivement à l'autre, qui dénature ou empêche la relation communicative dans le but de léser (en minorisant, déstabilisant, isolant, excluant) la cible, touche ainsi directement aux capacités d'intégration d'un individu dans une communauté donnée (voir aussi chapitre 2) .

### EN PRATIQUE

Gertrude, une très belle jeune femme d'une trentaine d'années, était mannequin avant de revenir à son métier de dessinatrice industrielle. Elle partage son bureau avec une femme et trois collègues masculins. Nouvelle dans l'équipe, au début, elle ne s'inquiète pas qu'ils ne l'invitent pas à déjeuner avec eux. Petit à petit, elle réalise que ses collègues ne l'aiment pas, la femme surtout, qui l'agresse avec des remarques déplaisantes sur sa ligne, ce qui a le don de faire rire les hommes. Ces inepties se multiplient. Gertrude prend son courage à deux mains et interroge ses collègues sur leur attitude lors d'une pause-café. La femme réplique : « *Mais c'est toi qui as voulu garder tes distances, avec tes allures de mannequin. Tu n'as pas peur de tacher ta robe ?* » Les hommes rient à cette remarque. Un jour, Gertrude croit entendre ses quatre collègues parler d'un tiers ; elle réalise soudain qu'ils parlent d'elle et de son travail. Ils le font en sa présence, comme s'il s'agissait d'une tierce personne, de surcroît de sexe masculin : « *Est-ce qu'il a fini son dessin ? Va le voir et vérifie.* » À partir de là, ses collègues ne s'expriment plus que de cette manière : à la troisième personne et au masculin. Gertrude finit par donner sa démission<sup>1</sup>.

Le mérite de la décodification du phénomène, « vieux comme le monde » et touchant comme nous l'avons dit tous les domaines de la vie sociale, revient donc à Heinz Leymann, considéré comme le

---

1. Leymann, H., 1996, p. 23 et suivantes.

pionnier du mobbing, dont les observations ont été confirmées, critiquées et complétées par de nombreux autres auteurs.

Appelé à enquêter sur les conditions et les rapports de travail au sein d'entreprises et d'administrations, Heinz Leymann a découvert que certains travailleurs classés comme difficiles (perturbateurs, ergoteurs, querelleurs, souvent en congé maladie) et auxquels on attribuait la responsabilité de la dégradation du climat de travail, n'étaient pas en réalité à l'origine des tensions conflictuelles constatées au sein de l'entreprise, mais bien, au contraire, victimes de celles-ci. Leur comportement constituait, en fait, une réaction de défense désespérée et inefficace à une situation d'agression ressentie comme injuste et discriminatoire, dont les tenants et les aboutissants échappaient à leur compréhension.

Heinz Leymann a découvert en effet que ces attitudes réactives étaient induites par des comportements délibérément hostiles de l'entourage professionnel « *visant à déclencher l'anxiété de la victime, à provoquer chez elle une attitude défensive, elle-même génératrice de nouvelles agressions. En quelque sorte, les premières agressions stigmatisent la victime et la destinent au rejet et à l'exclusion*<sup>1</sup> ». Bref, c'est une situation génératrice de conflits, de tensions et de stress qui crée une pathologie et non une pathologie préexistante qui crée une situation de conflit. Le comportement perturbé de certains travailleurs est ainsi une conséquence et non la cause d'un conflit, déclenché en réalité par le ou les « mobbeur »(s).

En dévoilant les mécanismes, Heinz Leymann a contribué à établir et à recentrer le point fondamental du mobbing : qui est la victime et qui est l'agresseur<sup>2</sup>. Du scénario initial qui cantonnait doublement la cible du mobbing dans un rôle de victime puisqu'elle était érigée en agresseur, et qui focalisait la responsabilité de la détérioration de relations interpersonnelles sur sa personnalité, on aboutit désormais à un scénario tout autre, capable de reconnaître que ces prétendues défaillances de caractère ne sont qu'une réaction de protection contre la violence première d'un entourage<sup>3</sup>.

1. Leymann, H., 1996, p. 13.

2. Leymann, H., 1996, p. 18 : « *Ce qui est nommé devient distinct, identifiable et par là même compréhensible.* »

3. Leymann, H., 1996, p. 18.

Le mobbing existe dans tout groupe humain et à tout niveau social. Il s'agit d'une *agression* dont les termes choisis par les différents auteurs afin d'en qualifier la nature – psycho-terreur, guerre psychologique, harcèlement psychologique, harcèlement moral, persécution psychologique – en soulignent la gravité.

Cette agression se caractérise, de manière plus ou moins subtile, par une *manipulation* de la communication. Et puisque la communication est la base de toute relation, en en dénaturant la base, on dénature rapidement la relation : « [...] *Le mobbing est un processus de destruction ; il est constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, peuvent sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux. Le concept de mobbing définit l'enchaînement sur une assez longue période de propos et agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible)*<sup>1</sup>. » « *La répétition [...] de ces agissements suffit [...] à déstabiliser, à angoisser la victime, à la briser et à l'exclure*<sup>2</sup>. »

Ou encore, de manière plus concise, selon Heinz Leymann, le mobbing consiste en « *des actes de communication négatifs dirigés contre une personne (par une ou plusieurs autres), actes se reproduisant très souvent et sur une longue période et qui caractérisent la relation entre auteur et victime*<sup>3</sup> ».

## Les éléments constitutifs du mobbing

On peut déjà retenir les éléments suivants :

- ▶ une communication négative, non éthique ;
- ▶ une répétition, une systématisation d'actes négatifs, hostiles, voire agressifs ;
- ▶ des actes qui s'installent dans la durée ;
- ▶ ayant pour conséquence de porter atteinte, directement, à la santé psychique et physique de la victime ;
- ▶ et visant à l'isolement, voire l'éloignement de la victime d'un cercle donné de relations.

1. Leymann, H., 1996, pp. 26-27.

2. Leymann, H., 1996, p. 28.

3. Leymann, H., 1993, p. 21, traduction du texte original allemand par Wennubst, G. Voir aussi toutes les définitions recensées par Willimann, M., 1997, p. 5.