

# ECHO

+TV7

MAGAZINE

TRAVAIL

## Les dégâts du mobbing

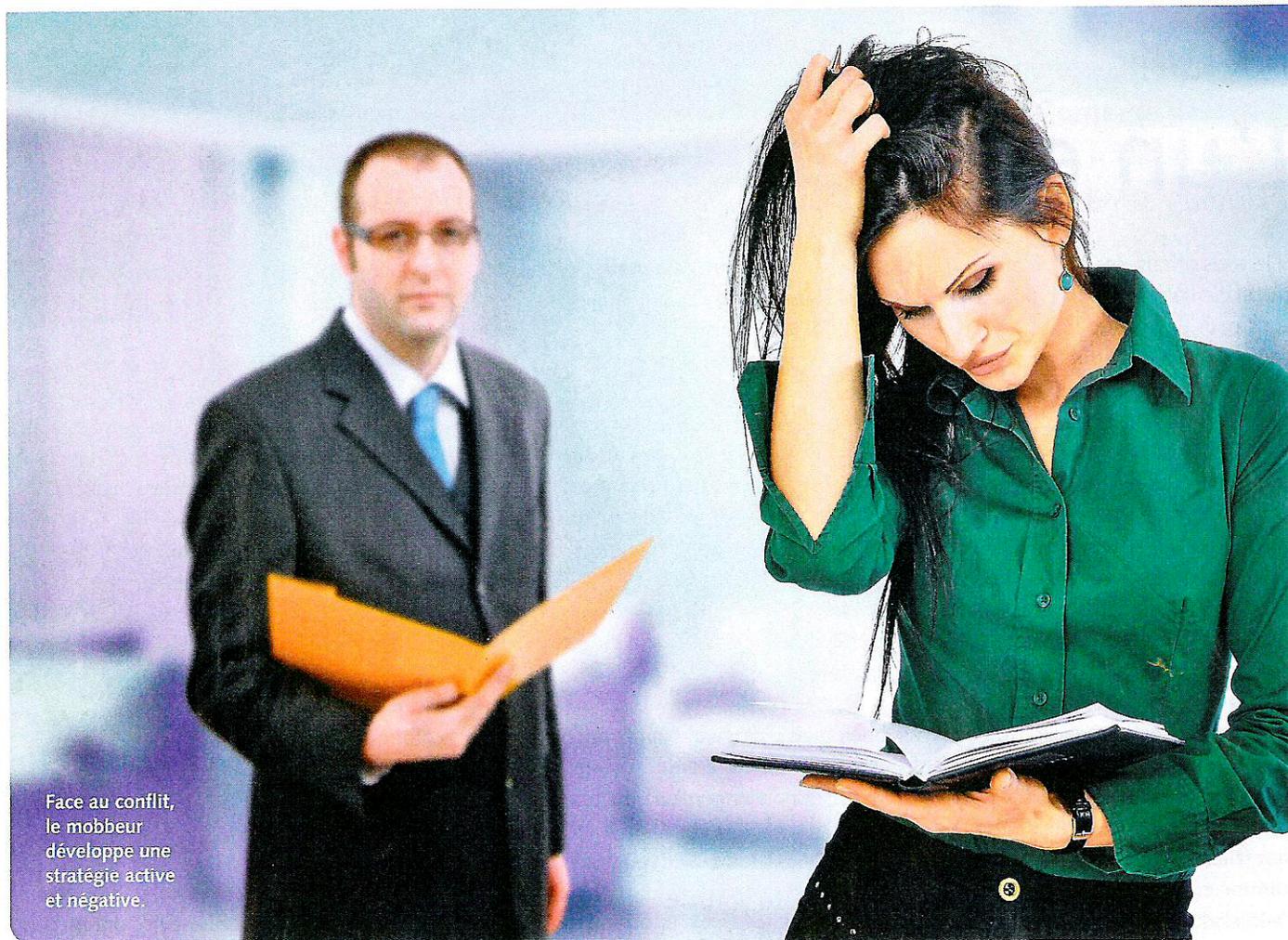
JMJ

Les regards  
se tournent  
vers Madrid

ÎLES DE LÉRINS

Deux émeraudes  
dans la  
Méditerranée

# « On parle du mobbing, mais



Face au conflit, le mobbeur développe une stratégie active et négative.

Dreamstime

Ignoré puis galvaudé, le terme de mobbing est aujourd'hui mieux défini. Spécialiste en la matière, l'avocate Gabriella Wennubst propose des pistes pour agir.

« Je suis sûre que mon livre sera lu par les employés. J'aimerais qu'il le soit également par les employeurs », avoue Gabriella Wennubst, avocate et auteur du livre *Mobbing en entreprise: victoire ou défaite de l'employeur?*. Entre 3,5% et 7,5% des salariés – tous pays confondus –

sont victimes de mobbing au cours de leur vie professionnelle.

En Suisse romande, un employé communal a tiré des coups de feu en direction de ses supérieurs hiérarchiques le 16 avril dernier. Il se dit victime de harcèlement psychologique. Le 26 avril, un employé de France Télécom se suicide par le feu sur le parking de l'entreprise. Son fils déclare que ce suicide est lié au travail. La souffrance au travail revêt de multiples formes et suscite, souvent, davantage le malaise qu'un dialogue ouvert et confiant. « N'ayons pas peur d'en parler », insiste Gabriella Wennubst. L'avocate installée à La Chaux-de-Fonds donne des repères favorisant la discussion et des conseils à la victime, à l'entreprise et même aux

mobbeurs. « Toute souffrance a son importance, porte un nom et a une cause. Le mobbing est une souffrance spécifique qui entre dans la catégorie plus vaste du harcèlement moral », explique Gabriella Wennubst.

## POUR ISOLER OU EXCLURE

Les différentes formes de harcèlement se distinguent par leur finalité. En cas de mobbing, le mobbeur a la volonté d'exclure sa cible qui représente, de façon réelle ou fictive, une menace. « Il y a répétition d'actes hostiles par un ou des auteurs tendant à isoler, marginaliser, éloigner ou exclure la victime d'un cercle de relations données – groupes de collègues, service, département, emploi », définit la spécialiste.

# on agit peu »

Autre élément déterminant, les actes hostiles s'inscrivent dans une communication non éthique et dans un déplacement de la responsabilité sur la victime. «La communication est biaisée par la manipulation des faits, le dénigrement, etc. Et la responsabilité des événements est systématiquement attribuée à la cible choisie.»

## PEUR ET INTÉRÊT

Dans son livre, Gabriella Wennubst illustre par de multiples exemples les différents aspects propres au mobbing. Elle décortique également le mode de fonctionnement des mobbeurs: «L'auteur d'un mobbing agit par peur et/ou par intérêt et c'est une personnalité active», explique-t-elle. Un exemple: M<sup>me</sup> F fut perçue par M<sup>me</sup> X comme une menace car, M<sup>me</sup> F. suscitant l'intérêt de M.Y, elle empêchait sa cible amoureuse de s'intéresser à elle. Déjà impliquée dans un conflit mobilisant son entourage professionnel, Mme F. est en position de vulnérabilité. Victime d'un mobbing collectif, elle finira par démissionner.

**« Il s'agit d'écraser la cible de manière agressive et autoritaire. »**

Face au conflit, le mobbeur développe une stratégie active et négative. «Il s'agit d'écraser la cible de manière agressive, autoritaire voire même physiquement». A l'inverse, rechercher le compromis ou tirer au clair les causes du problème pour les aplanir font partie des stratégies dites positives de résolution d'un conflit.

## UN DEVOIR LÉGAL

Face au mobbing, les employeurs peinent encore à agir, constate Gabriella Wennubst. «L'employeur n'a aucun devoir de rendre son employé heureux. Il a par contre le devoir légal par action et par omission de ne pas le rendre malheureux», précise-t-elle. Etre à même de bien différencier le type de souffrance apparaît alors primordial pour adopter des mesures adéquates. «Prescrire une aspirine en cas de pneumonie ne sera guère efficace. De même, proposer une médiation en cas de mobbing est inutile car l'auteur du mobbing n'est pas dans le dialogue.» Parmi les mesures détaillées dans son livre, l'avocate rappelle éga-

## Jésus victime de mobbing?

Pionnière en Suisse romande, Gabriella Wennubst est devenue en dix ans une référence en matière de mobbing en Suisse comme à l'étranger. Elle a créé, en 2004, à La Chaux-de-Fonds, le Centre d'études des droits de la personnalité ([www.cedp.ch](http://www.cedp.ch)), destiné à établir un réseau de compétences dans ce domaine. Non sans humour, elle demande aux internautes de nommer la plus célèbre victime de mobbing de l'histoire ([www.no-harcelement.ch](http://www.no-harcelement.ch)): «Mandela, Kennedy, Socrate, Galilée, etc.: il est intéressant de voir les suggestions. On me propose aussi Jésus. Dans la version anglophone de Jésus de Nazareth de Benoît XVI, le terme «to mob» serait d'ailleurs utilisé pour décrire les agissements à l'encontre de Jésus. Dans la version francophone, on parle de «bouc-émissaire» mais je pense que c'était plus que cela.» ■

lement que l'employeur peut, en toute légitimité, user de sa liberté de licenciement pour faire cesser une atteinte. Une mesure radicale qui, selon Gabriella Wennubst, reste encore moins lourde de conséquences pour l'employeur que la poursuite du mobbing pour la victime. ■ Clotilde Buhler

## Un employé gênant

«T. est amené à informer sa hiérarchie que certaines décisions prises ne sont pas conformes aux normes légales en vigueur. Or, la mise en conformité entraînerait un retard important dans la réalisation des projets. Conformément à son cahier des charges, T. en informe certaines instances externes. Après plus de 20 ans de services unanimement appréciés, la direction commence à formuler des critiques sur ses capacités professionnelles et personnelles, le discréditant ainsi auprès de son entourage, l'excluant de certains secteurs d'activités et lui interdisant de participer à certaines réunions de travail portant sur lesdits projets. Une évaluation

professionnelle diligentée en violation du règlement interne de l'entreprise, donne des résultats très négatifs. T. conteste, prouve à l'appui, les reproches avancés. Sa contestation n'est pas prise en compte. Au terme d'un délai de mise à l'épreuve de six mois, l'entreprise licencie T. Les projets sont ensuite réalisés dans les délais convenus et sans mise en conformité.»

Tirée du livre de Gabriella Wennubst, cette situation réunit tous les aspects du mobbing: conflit de départ, actes hostiles répétés, communication non éthique, déplacement de la responsabilité sur la victime, isolement et exclusion. ■



Gabriella Wennubst,  
*Mobbing*,  
Editions Eyrolles.