

---

# Société pour la gestion du personnel

## S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 281

Séance 9 novembre 1999, Hôtel Beau-Rivage, Neuchâtel

***Présents*** : 43

***Thème*** : **LE MOBBING (psychoharcèlement) : définition, prévention et gestion dans l'entreprise**

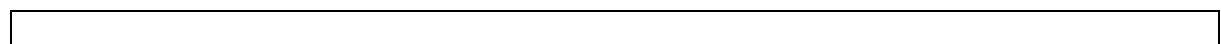
Monsieur Pierre-Alain Buchs accueille et présente le D<sup>r</sup> Alain Kiener, depuis le 1<sup>er</sup> mars 1992, chef de la division AGAB, section Travail et Santé, relevant du secrétariat d'État à l'économie (**seco**) à Berne. Après un bref rappel de la carrière professionnelle du conférencier qui, à la suite d'une formation postgraduée en chirurgie, anesthésiologie et soins intensifs, a pratiqué aux USA et a aussi été chef de clinique du Service de chirurgie de l'Hôpital des Cadolles, il donne la parole au conférencier de la soirée.

### **Le psychoharcèlement : effet de mode !**

La première question qu'on est en droit de se poser, déclare l'orateur, c'est de se demander s'il ne s'agit pas là d'un phénomène de mode, à voir les gros titres de la presse sur le sujet. A moins que le succès ne vienne du terme anglais très accrocheur *mob* qui signifie foule, populace, et du verbe *to mob* faire foule autour de, assiéger, par extension, chicaner. D'où la définition assez restrictive du *mobbing* : forme assez particulière de psychoharcèlement.

### **Origine du terme**

Il faut se reporter à l'éthologie. L'orateur rappelle, entre autres, l'étude du comportement animal que Konrad Lorenz, Boris Cyrulnik (qui a déclaré qu'il faut transformer une terrible douleur en un merveilleux malheur ce qui est certainement la meilleure façon de sortir du psychoharcèlement) ont faite en ornithologie. Pour se défendre contre leurs prédateurs, certains oiseaux ont recours à des danses ou des chants particuliers. Quel moyen efficace peut trouver la personne qui se fait traiter de sale moineau... de drôle d'oiseau !...



## Les psychoharceleurs

D'après les statistiques, on les dénombre surtout chez les supérieurs hiérarchiques quand ce n'est pas la direction même qui psychoharcele. Les psychoharceleurs forment généralement un groupe de 2 à 4 personnes qui assiègent un collaborateur dans un but bien déterminé. Il s'agit plus rarement d'une personne seule et rarement d'un groupe plus nombreux.

## Définition du psychoharcèlement

Pour qu'on puisse parler réellement de psychoharcèlement, il faut préalablement avoir pris en compte les notions de fréquence et de durée.

*Fréquence:* Il faut que l'acte ou les actes soient pratiqués régulièrement, c'est-à-dire au moins une fois par semaine (il arrive dans certains cas que les faits se répètent plusieurs fois par jour).

*Durée:* La durée doit être d'au moins six mois afin de ne pas y inclure les conflits de travail, même graves, même sérieux, mais qui se résolvent au bout d'un certain temps.

## Actes de psychoharcèlement

Au cours des années 80, des chercheurs, notamment dans les pays scandinaves, ont identifié un certain nombre d'actes de psychoharcèlement et ont dressé la liste des plus fréquents qui sont au nombre de 45. Les études ont été basées sur 300 interviews de victimes présumées de psychoharcèlement. La liste n'est certes pas exhaustive, car il ne faut pas sous-estimer la perversité des psychoharceleurs qui ont beaucoup d'imagination. Ainsi disposons-nous toutefois, précise le conférencier, d'une approche scientifique du phénomène qui ensuite nous permet de comparer nos expériences avec celles des autres pays.

## Les cinq catégories du psychoharcèlement

Les cinq catégories du psychoharcèlement concernent :

1. La communication,
2. Les rapports sociaux,
3. La réputation,
4. La situation professionnelle et privée,
5. La santé.

Si on prend la peine de décortiquer les actes, on s'aperçoit qu'ils sont souvent d'une banalité totale. Pris isolément et si on fait volontairement abstraction que ces actes, pour relever du psychoharcèlement, doivent se répéter, il n'y a vraiment pas de quoi en faire tout un plat!

## Quelques exemples

- *Les interruptions permanentes:* Ça peut sembler banal, mais ça peut aussi à la longue déstabiliser la personne qui en est victime. Un aspect mérite d'être retenu. Comment apporter la preuve justement que je suis psychoharcelé par des interruptions permanentes? C'est impossible. On voit donc l'avantage que, de ce constat, peuvent retirer les psychoharceleurs.
- *Déplacement:* L'orateur de citer le cas qui a passé devant le tribunal des Prud'hommes à Genève d'un architecte qui, dans les années 80, travaillait dans une entreprise et qui avait voulu quitter sa place. On lui a alors fait de belles promesses d'augmentation de

salaire. Il faut se rappeler que l'immobilier, à l'époque, était en plein boum. Arrivent les années 88/89, le vent immobilier à Genève a tourné ce qui a entraîné un changement de direction dans ladite entreprise. Le nouveau directeur n'a plus voulu respecter l'engagement pris par son prédécesseur. Cet architecte a décidé de tenir bon, de rester, vu aussi la conjoncture, dans l'entreprise. Il a rappelé au nouveau patron les obligations prises par l'ancienne direction. Celui-là a alors psychoharcélé cet architecte en le déplaçant sans arrêt de poste de travail. Un de ces bureaux a même été un conteneur où il n'y avait ni électricité, ni lumière correcte. Le Tribunal des Prud'hommes a condamné l'employeur à verser 20 000 francs à ce collaborateur. Il s'agit là d'un des premiers jugements de psychoharcèlement à Genève.

- *Faire courir des bruits*: Suspecter quelqu'un d'être malade psychiquement, par exemple. Souvenons-nous Beaumarchais « Calomniez, calomniez, il en restera toujours quelque chose !... »
- *Confier des travaux nouveaux ou humiliants*: C'est-à-dire des tâches en dessous ou au-dessus du niveau de compétence de la personne. Dans des cas de restructuration, on ne met pas la personne à la porte, mais dans la marge, c'est-à-dire qu'on la parque dans un bureau où elle n'a plus de tâches particulières alors que précédemment elle occupait une fonction d'encadrement, en espérant qu'elle finira bien par comprendre ce qui lui reste à faire.

## **Facteurs de risque**

**Les personnes qui y sont sujettes se recrutent dans les catégories suivantes:**

- *L'esprit dissident*: La personne qui ne fait pas partie de la masse, qui est d'une opinion divergente, qui n'est pas une adepte de la pensée unique dans l'entreprise.
- *Le consciencieux*: La personne qui est en soi un très bon collaborateur, voire jaloux de son métier, qui cherche la perfection, jusqu'à la rigidité, jusqu'à en devenir un névrotique obsessionnel. C'est le type même du perfectionniste qui ne sera jamais d'accord de négocier certains aspects de son travail. L'orateur cite le cas d'un responsable de la sécurité qui s'est fait mettre à la porte d'une grande entreprise parce qu'en conscience professionnelle, il ne voulait pas déroger aux règles de sécurité établies, bien que la direction ait tenté de lui faire comprendre que l'aspect économique du moment nécessitait... quelques assouplissements.
- *Le craintif*: La personne qui craint, par exemple, de ne pas retrouver de travail.

**Les facteurs risque peuvent aussi provenir du milieu dans lequel la personne évolue:**

- *Le secteur d'activité*: La personne qui travaille dans un des secteurs où le psychoharcèlement est très pratiqué.
- *Mauvais climat de travail*: La personne qui se trouve dans une entreprise où règne une mauvaise ambiance et où en conséquence il n'y a aucun soutien.
- *Travail en groupe*: La personne qui collabore à un groupe qui pratique facilement la politique du bouc émissaire.

## **Les quatre phases**

- *Phase I*: Au départ, il y a un conflit ingéré dont les mobiles sont souvent très difficiles à reconstruire, à comprendre, conflit qui va naturellement dégénérer.
- *Phase II*: Une fois que le conflit a dégénéré, la personne psychoharcélée va progressivement se retrouver très isolée. Elle va jouer le rôle du bouc (ou de la chèvre) émissaire et

ce qui est très révélateur, c'est de constater que les gens qui l'entourent vont participer, voire contre leur gré, à cette entreprise d'isolement et de destruction.

- *Phase III:* Dans l'hypothèse où ce n'est pas la direction qui psychoharcele, celle-ci n'interviendra généralement que tardivement et ne fera habituellement que de reprendre à son compte les arguments des psychoharceleurs sans autre forme de procès, sans aucun esprit critique et souvent même en transgressant la loi.
- *Phase IV:* Arrive le moment où le psychoharcelé devient gravement malade, est atteint d'une pathologie psychiatrique majeure. Le voilà donc exclu du monde du travail d'autant plus rapidement et facilement que les médecins eux-mêmes, dans un pays comme la Suisse n'ayant ni intérêt ni formation en ce qui concerne la médecine du travail, ne vont pas faire le bon diagnostic : c'est-à-dire qu'ils ne vont pas faire allusion au fait que c'est le poste de travail qui a rendu la personne malade. Dans ces conditions comment s'étonner de voir assez souvent, dit le conférencier, des gens terminer leur carrière professionnelle en qualité de bénéficiaires de rente de l'assurance-invalidité.

## **Évolution de la maladie chez le psychoharcelé**

Au départ, les troubles sont relativement bénins d'ordre psychosomatique. Pas de quoi nécessairement consulter le médecin. Si le conflit se résout assez rapidement ces troubles vont cesser immédiatement.

Par contre ce qu'on retrouve pratiquement dans tous les cas de psychoharcèlement, c'est qu'au bout d'un certain laps de temps assez court (six mois), les gens vont commencer à souffrir de stress posttraumatique. Le stress posttraumatique, c'est une maladie qui a été particulièrement bien étudiée chez les victimes de prises d'otage, de vécu de guerre. Ce sont des gens – par exemple toutes les personnes qui ont été victimes du nazisme –, qui vont revivre d'une manière dramatique en permanence l'événement traumatisant. Des personnes qui ne pourront plus voir le bâtiment de l'entreprise dans laquelle elles ont vécu ces acrimonies. Elles vont en arriver à être obligées de déménager. Le docteur dit s'être occupé d'un cas en Suisse romande dans le canton de Vaud de quelqu'un qui occupait des responsabilités dans un hôpital. Il avait acheté une maison, or il a dû la vendre, ça n'allait plus puisque qu'il devait chaque fois passer devant l'hôpital. Ça prend donc des proportions assez graves. Ce ne sont plus des troubles légers et le cas réclame alors d'être traité par un excellent psychosomaticien, voire par un psychiatre.

Dans les cas de psychoharcèlement auxquels est confronté le service du D<sup>r</sup> Alain Kiener, la plupart du temps la durée moyenne est de 15 à 18 mois, certains dépassent même largement les deux ans.

Il est aisé de comprendre que si le cas de psychoharcèlement perdure au-delà de ces durées, des cas d'hospitalisation deviennent nécessaires. Une étude scandinave montre même que le risque de suicide est extrêmement élevé chez les personnes qui en sont victimes.

Les applaudissements intenses de l'auditoire remercièrent l'orateur de son brillant exposé.

Le procès-verbaliste:  
Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 29 novembre 1999.

*N.B.* Avant de passer à l'après-conférence, M. René Rod fait ses adieux à la compagnie. Après avoir rappelé le temps des pionniers, il dit garder un excellent souvenir des contacts confraternels qu'il a entretenus avec ses collègues au cours de sa carrière. Il se déclare prêt à mettre à disposition de celles et ceux qui le souhaiteraient son expérience passée.

La présidente, Yolaine Bôle, ajoute quelques paroles de sympathie et espère que quelquefois notre assemblée aura le plaisir de revoir notre membre sortant.

En raison de l'absence du préposé au procès-verbal, il n'a pas été tenu de procès-verbal de la séance du mardi 19 octobre 1999 à La Chaux-de-Fonds sur le thème « Santé sécurité au travail: exigences et possibilités ». Orateur M. René Haler, chef du secteur industrie SUVA Lausanne. Personnes présentes : 17.
---