



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**

# Mobbing et autres formes de harcèlement

Protection de l'intégrité  
personnelle au travail



Editeur :

SECO | Direction du travail | Conditions de travail

058 463 89 14

[info.ab@seco.admin.ch](mailto:info.ab@seco.admin.ch)

Photo : [fotolia.com](http://fotolia.com)

Mise en page : [www.pettergrafik.ch](http://www.pettergrafik.ch)

Année de parution : 2014, réédition 2016

Distribution :

OFCL | Office fédéral des constructions et de la logistique

[www.publicationsfederales.admin.ch](http://www.publicationsfederales.admin.ch)

N° 710.064.f

A télécharger :

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Atteintes à l'intégrité personnelle</b>	<b>6</b>
Mobbing	
Discrimination	
Harcèlement sexuel	
<b>Signes comportementaux et conséquences à long terme</b>	<b>15</b>
<b>Facteurs positifs et négatifs</b>	<b>17</b>
Facteurs de risques	
Style de management	
Organisation du travail	
Communication	
Restructurations / réorganisations	
<b>Protection de l'intégrité personnelle</b>	<b>26</b>
Sensibilisation des travailleurs	
Formation des cadres	
Directive écrite	
Règlement concernant la marche à suivre en cas de problèmes	
<b>Conseils aux employés concernés</b>	<b>36</b>
<b>Soutien et possibilités de recours externes à l'entreprise auxquels les travailleurs peuvent faire appel</b>	<b>38</b>
<b>Annexe</b>	<b>40</b>
Liste de contrôle	
Bibliographie	
Dispositions légales	

# Introduction

La façon de penser, les habitudes, les aspirations de tout un chacun conduisent inévitablement à des conflits, lorsque des personnes évoluent ensemble en un même lieu. Précisément dans le monde du travail, où convergent différents besoins et différentes attentes, les conflits ne sont pas rares. Une incompréhension, une mauvaise interprétation, peut engendrer de grandes tensions.

## Atteinte à l'intégrité personnelle

Par atteintes à l'intégrité personnelle, on entend l'ensemble des agressions dirigées contre une personne. Il s'agit de comportements qui transgressent les limites et s'en prennent à l'autre pour l'atteindre dans son estime de soi.<sup>1</sup>

La façon d'aborder les dissensions est déterminante pour protéger l'intégrité personnelle et la santé de tous, car des problèmes non résolus peuvent vite dériver vers du mobbing ou d'autres formes de harcèlement, et détériorer les relations humaines sur le long terme. Il faut donc veiller à entretenir une culture d'entreprise prévenante, dans laquelle on intervient dans un différend de manière constructive. De bonnes relations de travail sont essentielles.

## Devoir de protection de l'employeur

L'art. 6, al. 1, de la loi sur le travail stipule que l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs.<sup>2</sup>

L'obligation légale de l'employeur vis-à-vis de la protection du travailleur prévoit :

- la mise en place de structures de travail permettant à chacun de se sentir respecté et valorisé ;
- des mesures de soutien pour les personnes confrontées à des problèmes.

## Public cible et but de la brochure

Cette brochure s'adresse en premier lieu aux responsables des entreprises, mais aussi aux travailleurs intéressés. Elle explique en quoi consiste la protection de l'intégrité personnelle et définit les termes fréquemment utilisés dans ce contexte, comme le mobbing, la discrimination et le harcèlement sexuel. La brochure met en évidence les facteurs pouvant influencer sur l'atmosphère de travail et renseigne sur les mesures de prévention contre les atteintes à l'intégrité personnelle ainsi que sur la marche à adopter en cas de problèmes.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations cf. Steiger-Sackmann (2013), p. 76 s.

<sup>2</sup> Informations juridiques supplémentaires en annexe, p. 46.



## Atteintes à l'intégrité personnelle

Les comportements qui tendent à porter atteinte à l'intégrité personnelle sur le lieu de travail ne sont pas définis par la loi sur le travail (LTr) ou son ordonnance 3 (OLT 3). Les exemples connus de comportements problématiques sont le mobbing, la discrimination et le harcèlement sexuel. Il ne s'agit cependant pas d'une liste exhaustive. Les désignations sont d'ailleurs de moindre importance, l'essentiel étant de veiller à entretenir des rapports interpersonnels respectueux et à faire cesser les comportements qui dévalorisent autrui.

### Fréquence de comportements pouvant porter atteinte à l'intégrité personnelle au travail<sup>3</sup>

Pourcentage de personnes ayant répondu par l'affirmative à la question de savoir si elles avaient vécu au cours des 12 derniers mois les situations suivantes dans leur travail :


- 8.8 % tensions dans les rapports avec d'autres personnes (p. ex. clients, patients, élèves)
- 4.8 % violence verbale
- 6.8 % intimidations, harcèlement, mobbing
- 3.7 % menaces et comportement humiliant
- 1.0 % violence physique

### Le phénomène ne doit pas être banalisé

La discrimination sociale fait partie des atteintes les plus sérieuses dans le monde du travail. Être victime de comportements dévalorisants, d'iniquité ou de manque de respect n'a pas seulement un impact négatif sur le bien-être, mais aussi sur la satisfaction au travail, sur la collaboration et la capacité de rendement. La santé aussi peut s'en voir détériorée, même après une courte période.<sup>4</sup> Afin de prendre toute la mesure des conséquences négatives sur la personne concernée, le ressenti, subjectif, est tout aussi déterminant que les facteurs objectifs.

<sup>3</sup> Source : Enquête suisse sur la santé 2012 de l'Office fédéral de la statistique 2012, citée par Krieger, R. et al. (2015).

<sup>4</sup> Source : Kiener, A. et al. (2002) ; Grebner, S. et al. (2010).



Il est donc opportun pour un cadre d'investiguer lorsqu'il prend connaissance de tels événements. Les avis de conflits relationnels doivent toujours être pris au sérieux. Dans un tel contexte, les conversations ouvertes sont l'occasion de clarifier les malentendus et les mésinterprétations de manière précoce, ce qui permet d'éviter les tensions et les préjudices à autrui.

## **Mobbing**

Le mobbing peut toucher n'importe qui ; le mobbing survient le plus souvent dans une situation donnée, indépendamment des caractéristiques propres à la personne attaquée.

### **Définition**

A ce jour, il n'existe pas de définition uniforme, communément reconnue sur le plan international. Les spécialistes définissent souvent le mobbing par les critères suivants :

- Les agissements tracassiers, une communication hostile ou un refus de communiquer constituant des attaques directes ou indirectes envers une ou plusieurs personnes.
- Les agissements hostiles sont répétés, systématiques et étalés sur une période de longue durée. La forme des attaques peut changer de jour en jour.
- Les agissements sont le fait de collègues ou de supérieurs hiérarchiques.
- Les agissements sont vécus comme hostiles par la personne visée. Il peut arriver que la victime ne distingue aucune intention négative au départ, et en prenne conscience après coup.
- Les agissements visent à nuire à la réputation de la personne attaquée ou à exclure ou à isoler cette dernière.
- La personne attaquée se retrouve en position d'infériorité en raison de ces actes de mobbing.

Pour rendre ses décisions, le Tribunal fédéral s'appuie sur les critères principaux de cette description du mobbing.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Source : Arrêt du Tribunal fédéral du 22.04.2005 (2A), citée dans Steiger-Sackmann (2013), p. 117.

# Atteintes à l'intégrité personnelle

## Cinq formes d'actes de mobbing selon Leymann

Le terme « mobbing » a été utilisé pour la première fois dans les travaux scientifiques de Heinz Leymann, docteur en psychologie du travail germano-suédois. Il a mis en évidence 45 agissements constitutifs du mobbing, que l'on peut attribuer à cinq domaines<sup>6</sup> :

1. Atteintes à la possibilité de communiquer (p. ex. empêcher la personne de s'exprimer, l'interrompre constamment, crier sur elle, retenir l'information)
2. Atteintes aux relations sociales (p. ex. refuser tout contact avec la personne, ne pas la saluer, l'ignorer, l'exclure, l'isoler)
3. Atteintes à la réputation (p. ex. ridiculiser la personne, propager des rumeurs à son sujet, la moquer, l'humilier, proférer des remarques insultantes)
4. Atteintes à la qualité de vie et à la situation professionnelle (p. ex. la personne se voit attribuer des tâches absurdes, inadaptées ou injurieuses, subir des critiques gratuites, est privée des tâches importantes)
5. Atteintes à la santé (p. ex. menaces ou violences physiques)

## Est-ce du mobbing ?

Dans une situation difficile, il n'est pas toujours évident de savoir s'il s'agit de mobbing ou non. Tout comportement incorrect ne représente pas toujours un acte de mobbing conscient. Afin de reconnaître le mobbing, il importe de considérer la situation globale ainsi que l'origine du problème.

## Considération de l'ensemble du processus

Les différends de tous les jours peuvent causer des problèmes, qui, en cas de lacunes au niveau de l'organisation du travail ou de la direction, prendront de plus grandes proportions. Au commencement, il se peut que l'« auteur » ou l'« auteure » considère que la « victime » peut porter préjudice à ses intérêts. Le mobbing débute souvent par de petits incidents, dont il est difficile d'établir s'il s'agit de maladrotes ou d'attaques ciblées. Qui plus est, il peut revêtir différentes formes d'un jour à l'autre. Les actes de mobbing isolés sont en soi d'une moindre gravité et laissent le champ libre à différentes interprétations. C'est au fil du temps que les incidents et les tracasseries peuvent prendre plus d'ampleur, la nature des attaques pouvant varier d'une fois à l'autre. C'est pour cette raison que les actes de mobbing ne sont pas jugés individuellement, mais dans leur globalité.

<sup>6</sup> Source : Leymann (1996) citée par Kiener A. et al. (2002).





### Situation de la victime de mobbing

La personne victime d'attaques répétées perd progressivement en assurance. Parfois, elle ne réalise que tardivement l'intention qui se cache derrière ces agissements. C'est pourquoi la victime de mobbing se retrouve souvent dans une situation de désespoir. Elle subit non seulement les attaques, mais court également le risque d'être cataloguée comme une « personne à problèmes ». Si tant est que les autres personnes ne remarquent pas les attaques, elles ne sont guère compréhensives envers la victime de mobbing et s'agacent souvent lorsqu'elle ressassera les incidents vécus. Il se peut qu'elles en viennent même à considérer ces actes de mobbing comme justifiés.

### Mobbing au travail

La situation des personnes actives en Suisse vis-à-vis du mobbing a été analysée dans une étude représentative publiée par le SECO en 2002. Elle s'intéressait plus particulièrement à la fréquence du mobbing et à ses répercussions sur la santé. Les distinctions suivantes peuvent être faites :

#### Distinction des victimes de mobbing selon l'étude de 2002<sup>7</sup>

Personnes se déclarant victimes de mobbing et dont les événements vécus correspondent à la définition de Leymann

**2.4 %**

Personnes se déclarant victimes de mobbing mais dont les événements vécus ne correspondent pas à la définition scientifique

**2 %**

Personnes ne se déclarant pas victimes de mobbing mais dont les événements vécus correspondent à la définition de Leymann

**5.2 %**

<sup>7</sup> Source : Kiener, A. et al. (2002).

## Atteintes à l'intégrité personnelle

Un des résultats importants de l'étude de 2002 est que les personnes des trois groupes concernés présentaient davantage de problèmes de santé que les personnes non touchées par le phénomène. Ceci souligne l'importance, dans la pratique, d'investiguer lorsque l'on signale ou observe des conflits, ce même si aucune plainte pour mobbing n'est formulée au préalable.

L'Enquête suisse sur la santé 2015<sup>8</sup> contenait une question concernant la fréquence à laquelle les personnes sont confrontées au mobbing sur leur lieu de travail. En 2015, 6,8 % des personnes interrogées ont déclaré avoir été victimes d'actes de mobbing au cours des 12 derniers mois, tandis qu'elles étaient 4,4 % en 2002. Or, il n'est pas sûr qu'il s'agisse effectivement d'une augmentation des cas de mobbing, car la formulation différente de la question dans les deux enquêtes a pu influencer les résultats. Il est aussi possible qu'en 2015, les personnes actives en Suisse aient été mieux informées sur le phénomène et, de ce fait, aient jugé différemment certains actes à leur rencontre.

### Discrimination

#### Définition

Sont considérés comme discrimination les paroles et les actes qui ont pour but de rabaisser ou défavoriser une personne du fait de son appartenance sociale.

Dans le cadre de l'égalité de droit, l'interdiction de discriminer est ancrée dans la Constitution fédérale :

« Nul ne doit subir de discrimination du fait notamment de son origine, de sa race, de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa situation sociale, de son mode de vie, de ses convictions religieuses, philosophiques ou politiques ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique ».<sup>9</sup>

Il y a atteinte au principe d'égalité lorsqu'à situation égale, une personne n'est pas traitée à égalité par rapport à une autre personne en raison de l'un des critères énoncés ci-dessus et que cela entraîne une forme d'humiliation et d'exclusion.

<sup>8</sup> Source : Enquête suisse sur la santé 2012 de l'Office fédéral de la statistique, citée par Krieger, R. et al. (2015).

<sup>9</sup> Art. 3, al. 2, loi sur l'égalité.



# Atteintes à l'intégrité personnelle

Dans le droit du travail, l'interdiction de toute discrimination s'applique notamment à l'embauche, à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation et au perfectionnement professionnels, à la promotion et à la résiliation des rapports de travail.<sup>10</sup>

## Loi sur l'égalité

La loi sur l'égalité (art. 3) interdit explicitement la discrimination fondée sur le sexe dans le domaine du travail et prévoit dans de tels cas des procédures et des conditions particulières.

Il n'en reste pas moins que la discrimination fondée sur le sexe fait partie des formes de discrimination au travail les plus fréquemment évoquées en Suisse.

## Fréquence des différentes pratiques discriminatoires sur le lieu de travail<sup>11</sup>

Discrimination fondée sur l'âge :

4.5 % des travailleurs se sentent discriminés, les valeurs étant particulièrement élevées chez les jeunes jusqu'au milieu de la vingtaine (10.4 %).

Discrimination fondée sur le sexe :

5.6 % des femmes et

0.4 % des hommes se sentent discriminés en raison de leur sexe.

Les personnes se déclarant victimes de discrimination au travail estiment ne pas avoir un bon état de santé, et la probabilité qu'elles souffrent d'épuisement émotionnel est deux à trois fois plus élevée que chez les personnes n'étant pas confrontées à des actes de discrimination.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Art. 8, al. 2, Cst. (Constitution fédérale de la Confédération suisse).

<sup>11</sup> Source : Enquête suisse sur la santé 2012, citée par Krieger, R. et al. (2015).

<sup>12</sup> Source : Office fédéral de la statistique (2014).



## Harcèlement sexuel<sup>13</sup>

### Définition

Le harcèlement sexuel est une forme particulière de discrimination. La loi sur l'égalité entre femmes et hommes (art. 4) parle expressément de « comportement discriminatoire », ce qui comprend « tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle. »

Le harcèlement peut survenir pendant le travail ou à l'occasion d'activités ou de festivités organisées par l'entreprise. Il peut être le fait de collègues de travail, mais aussi de clients ou de membres d'entreprises partenaires.

Il peut s'illustrer par des paroles, des gestes ou des actes, et revêt différentes formes :

- allusions sexuelles ou remarques désobligeantes sur le physique des personnes
- remarques sexistes et plaisanteries sur les caractéristiques sexuelles, le comportement et l'orientation sexuels des personnes
- présentation de matériel pornographique (montré, affiché ou exhibé)
- invitations insistantes avec intentions sexuelles
- contacts physiques non désirés
- avances avec promesses d'avantages ou menaces de représailles
- filature de la personne à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise
- attouchements, contraintes ou viol

<sup>13</sup> Informations sur le thème du harcèlement sexuel, téléchargement et commandes de brochures inclus [www.harcelementsexuel.ch](http://www.harcelementsexuel.ch) | [www.psyatwork.ch](http://www.psyatwork.ch)

# Atteintes à l'intégrité personnelle

## Simple drague ou harcèlement sexuel ?

Le harcèlement sexuel est une violation des limites d'une personne, il n'a rien à voir avec le flirt, l'amour ou un climat de travail désinvolte. Chaque personne a ses propres limites. Ainsi, un acte sans intention d'ordre sexuel peut malgré tout être interprété comme tel.

A priori, il n'est pas toujours facile de faire la part des choses. En vue de juger une situation, la règle est pourtant simple : ce qui compte n'est pas l'intention de la personne qui agit, mais la manière dont la personne concernée perçoit et ressent son comportement. Si les paroles ou le comportement sont ressentis comme indésirables ou importuns, il est alors question de harcèlement sexuel.

Une enquête de 2012 a révélé que les comportements importuns au travail touchent aussi bien les femmes que les hommes, sans différence significative. En effet, tant les femmes que les hommes sont confrontés à des comportements pouvant s'apparenter à du harcèlement sexuel. Ce qui diffère, ce sont leurs ressentis vis-à-vis de ces agissements :

### Risque et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail<sup>14</sup>

- 30 % des personnes actives en Suisse ont déclaré avoir été confrontées au cours des 12 derniers mois à des comportements potentiellement importuns au travail.
- 10.3 % des femmes ont déclaré se sentir harcelées ou importunées par ces comportements.
- 3.5 % des hommes ont déclaré se sentir harcelés ou importunés par ces comportements.
- 2.4 % des femmes se sont senties explicitement harcelées sexuellement.
- 0.2 % des hommes se sont sentis explicitement harcelés sexuellement.

<sup>14</sup> Source : Strub, S., Schär Moser, M. (2008).

# Signes comportementaux et conséquences à long terme

## Signes comportementaux

### Ouvrez l'œil !

Lorsqu'une personne se sent atteinte dans son intégrité, son comportement envers son entourage peut souvent s'en ressentir. Signes ou indices possibles :

- perte de motivation, passivité
- attitude de repli
- irritabilité, attitude défensive
- manque de concentration, troubles de la mémoire
- multiplication des plaintes émanant des collaborateurs ou des clients
- participation moins assidue aux activités sociales de l'entreprise

Les victimes de harcèlement se font parfois remarquer par un comportement agaçant : certaines n'arrivent par exemple pas à « lâcher prise » et ressassent sans arrêt leur problème. Il est important qu'un tel changement de comportement soit rapidement perçu par l'entourage comme un symptôme potentiel et que sa cause soit recherchée. Les victimes ne doivent pas subir une double injustice.

## Conséquences à long terme

### Conséquences possibles pour les victimes

Les atteintes à l'intégrité d'une personne peuvent porter préjudice à son bien-être et à sa santé. Les répercussions possibles sont les suivantes :

- maux de tête
- tension
- nervosité
- troubles du sommeil
- dépression
- troubles de la mémoire
- estime de soi diminuée
- tendances au repli sur soi
- hostilité

# Signes comportementaux et conséquences à long terme

D'après une série d'études, les victimes de mobbing présentent des symptômes comparables à ceux des troubles post-traumatiques<sup>15</sup>, notamment le fait de revivre constamment l'événement, une attitude constante d'évitement face à tout ce qui peut ramener à l'événement, mais encore, une irritabilité permanente, des troubles du sommeil, des accès de colère, des difficultés de concentration, une vigilance extrême et des peurs excessives. En outre, on observe parfois une baisse d'activité, des réactions de repli social, d'indifférence à l'égard d'autrui, une humeur maussade et une vision étriquée.

## Conséquences possibles pour les entreprises

Les effets sur la santé peuvent se traduire par une multiplication des absences ou par des absences prolongées et par une accumulation de démissions, ce qui ne manque pas de compromettre le climat de travail.

Parmi les autres conséquences, on note :

- une baisse de qualité
- une baisse de performance
- une rotation plus forte du personnel

La tendance accrue à changer de poste pour cause de mobbing a été mise en évidence dans l'étude du SECO sur le mobbing<sup>16</sup> le nombre de situations de mobbing évoqué par les personnes ayant changé de poste il y a moins de six mois à propos de leur ancien emploi est deux fois plus élevé que celui donné par les autres employés pour la même période. Ceci indique que de nombreuses victimes du mobbing choisissent de changer de poste pour résoudre le problème.

Les personnes actives ayant subi des comportements sexistes ou du harcèlement sexuel ont évoqué l'envie de démissionner comme réaction la plus fréquente ; les réactions citées ensuite sont la détérioration des rapports avec les collègues, une baisse de performance au travail, des sentiments de honte et de culpabilité, des problèmes de sommeil, des angoisses et la dépression.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Source : European Agency for Safety and Health at Work (2010).

<sup>16</sup> Source : Kiener, A. et al. (2002).

<sup>17</sup> Source : Strub, S., Schär Moser, M., (2008).



# Facteurs positifs et négatifs

## Facteurs de risques

### Causes complexes

Les causes du harcèlement sont multiples et complexes. Plusieurs études ont démontré que la personnalité et d'autres caractéristiques liées aux individus impliqués dans des situations de harcèlement ou de discrimination jouent un rôle mineur. Les caractéristiques du management, de l'organisation du travail et des rapports interpersonnels constituent en revanche des facteurs de risques importants. Un environnement de travail stressant, des failles dans l'organisation du travail et dans le style de management sont propres à favoriser directement et indirectement le mobbing. La direction d'une entreprise est responsable de l'aménagement de l'organisation du travail dans ses grandes lignes.

Ses consignes déterminent par ailleurs la façon dont les salariés se traitent les uns les autres. Elles constituent le terreau sur lequel un climat de travail empreint de respect et d'égards peut se développer. C'est pourquoi mettre en place une culture de l'organisation et du management propice à une collaboration constructive est une mesure fondamentale dans une perspective de prévention des atteintes à l'intégrité personnelle.

La mise en regard des facteurs positifs et négatifs qui figure ci-après montre ce que le management doit éviter ou tout au moins réduire pour empêcher les atteintes à l'intégrité personnelle.

# Facteurs positifs et négatifs

## Style de management

### Facteurs positifs

#### Style de management fondé sur l'encouragement

Un style de direction qui favorise l'entraide en prenant en compte les besoins de l'entreprise et ceux de son personnel est propice à une collaboration fructueuse et se répercute positivement sur le climat de travail. L'estime se traduit non seulement dans la reconnaissance du travail fourni, elle doit transparaître aussi au quotidien dans le management. Elle peut par exemple se manifester par les actes suivants :

- adopter une planification compréhensible en impliquant les personnes concernées
- faire preuve d'ouverture et manifester de l'intérêt en écoutant sans idées préconçues
- tenir compte des compétences individuelles et de l'expérience des employés
- être prêt à prendre les problèmes au sérieux et à éliminer les ambiguïtés
- formuler et distribuer les tâches de manière transparente et compréhensible
- veiller à la qualité de la communication et des outils de travail

#### Règles du jeu claires et précises

Dans l'entreprise les règles du jeu de la collaboration sont connues de tous. Les collaborateurs peuvent compter sur le respect des normes sociales. La direction de l'entreprise communique clairement quels types de comportements elle admet ou rejette.



## Style de management

### Facteurs négatifs

#### Styles de management excessifs

##### a) Style de management reposant sur la discrimination

Un style de management fondé sur la discipline, intolérant et discriminatoire entraîne peur, méfiance, intimidations et compétition extrême. L'exagération dans le contrôle peut nuire à la motivation des employés.

D'autres facteurs peuvent influencer négativement sur le climat de travail dans l'entreprise et être à l'origine de comportements agressifs : les hiérarchies figées, les rapports de force très inégaux, une culture très compétitive ainsi que les organisations bureaucratiques et peu transparentes.

##### b) Management laxiste

A l'inverse, les cultures trop laxistes (laissez-faire), les structures peu claires et les compétences mal définies peuvent entraîner frustrations et tensions sociales et conduire aux conflits interpersonnels. Il en résulte une dégradation des interactions et un climat de travail également empreint de peur et de méfiance, propice aux intimidations et se caractérisant par une culture de la concurrence poussée à l'extrême.

#### Compétition sans règles

Les méthodes de management modernes partent généralement d'une conception de compétition accrue. Le succès est la priorité absolue et atteindre certains objectifs passe par-dessus tout. Il peut arriver qu'en cherchant à accomplir leur objectifs à tout prix les collaborateurs fassent fi de toute loyauté et de tous égards, ce qui conduit à une dégradation des rapports entre les personnes.

Lorsqu'on aplanit les hiérarchies, définir les règles du jeu prend une importance toute particulière. Or souvent des normes clairement définies font défaut, ce qui offre un terrain propice aux abus et aux comportements asociaux. L'évaluation individuelle des prestations et performances et le salaire en fonction des résultats renforcent encore la compétition, entraînant non seulement des divisions au sein du personnel mais aussi un mauvais climat de travail dans l'entreprise.

# Facteurs positifs et négatifs

## Organisation du travail

### Facteurs positifs

#### Tâches maîtrisables et voix au chapitre

Les charges de travail équilibrées et l'autonomie favorisent une bonne collaboration.

Il importe que le volume de travail soit maîtrisable, c'est-à-dire qu'on n'en demande pas trop ni trop peu aux employés sur le long terme. A cela s'ajoutent d'autres facteurs :

- un bon flux d'information
- peu de dérangements
- un effectif suffisant
- une certaine marge de manœuvre dans l'aménagement et l'organisation du travail (procédures, horaires de travail, pauses)
- des tâches qui font sens, dans lesquelles la contribution de chacun à l'ensemble est visible et qui correspondent à la motivation des employés

Tous ces facteurs sont favorables au bien-être des travailleurs et par conséquent au climat de travail.

#### Structures de travail claires, autonomie et participation

Une attribution claire des tâches et des responsabilités assortie de la plus grande latitude décisionnelle possible constituent des fondements essentiels d'une bonne collaboration. Une attention particulière doit être accordée à la gestion des interfaces. Les facteurs suivants jouent un rôle important :

- une attribution claire des tâches
- une définition claire des responsabilités et des compétences
- un système transparent et équitable d'évaluation et de promotion
- l'implication des collaborateurs dans les processus de planification et de décision, par ailleurs susceptible de les amener à accueillir plus favorablement les décisions
- le respect des accords et conventions
- des entretiens réguliers entre les collaborateurs et leur chef
- la vérification périodique de l'actualité des accords et des responsabilités

## Organisation du travail

### Facteurs négatifs

#### Forte charge de travail et faible degré d'influence

Une organisation du travail mal conçue peut engendrer tensions et frustrations, ce qui a un impact négatif sur le climat de travail dans son ensemble. Il s'ensuit de la fatigue, une insatisfaction au travail, une perte de motivation et la baisse des prestations qui les accompagne. Voici les facteurs négatifs typiques :

- l'absence d'influence sur la conception et l'aménagement du travail
- une forte charge de travail à long terme
- un effectif du personnel chroniquement trop restreint
- des dérangements affectant le travail (p. ex. en raison de l'absence des outils de travail nécessaires ou de leur mauvais fonctionnement, ou encore en raison d'interruptions)
- une mauvaise communication

La course aux délais favorise aussi les pratiques de mobbing, car souvent le temps manque pour résoudre les conflits de manière constructive.

#### Manque de clarté dans la conception et l'attribution des tâches

Des responsabilités mal définies favorisent en général l'outrepassement de compétences et peut susciter des tensions sociales. D'autres facteurs propices aux frustrations et aux comportements destructeurs ne sont pas à négliger :

- des tâches mal définies, peu claires
- une répartition inéquitable des tâches
- une attribution peu claire et arbitraire des responsabilités et des compétences
- l'absence de possibilités de participation pour les employés
- un système non transparent et arbitraire de promotion

# Facteurs positifs et négatifs

## Communication

### Facteurs positifs

#### Bonne communication

Les compétences sociales et le sens de la communication jouent un rôle de plus en plus important dans le monde du travail actuel. Elles sont l'huile dans les rouages de l'entreprise et permettent des rapports harmonieux. Les facteurs favorables à un bon climat de travail dans l'entreprise sont :

- une communication dans les deux sens (dialogue)
- des canaux d'information transparents
- suffisamment d'occasions de mener un dialogue constructif pour résoudre les conflits
- une culture de la communication fondée sur le respect
- la possibilité de poser des questions, d'aborder les problèmes et de faire part de ses doutes doit être donnée (cela vaut aussi bien pour ce qui touche au travail proprement dit, que pour la clarification des compétences, des attentes et des besoins)

Les problèmes et les conflits reposent souvent sur des malentendus : il peut arriver que les gens ne s'écoutent pas ou qu'ils se prêtent des intentions. Ils peuvent aussi transmettre ou comprendre mal ou insuffisamment l'information.

Des formations continues en gestion des conflits et en pratique professionnelle de l'entretien ainsi que des cours de management visant à développer les compétences sociales peuvent contribuer grandement à la prévention.



**Mauvaise communication**

Des études ont montré qu'une mauvaise culture de la communication était propice aux atteintes à l'intégrité personnelle, favorisant des comportements caractérisés par l'absence de respect ainsi que le mobbing. Les facteurs suivants sont négatifs à cet égard :

- une mauvaise circulation de l'information
- une communication essentiellement à sens unique
- une réaction autoritaire aux avis divergents
- le manque d'occasions d'échanger sur les tâches et les objectifs depuis plusieurs points de vue

Lorsque la communication est déficiente, il en résulte souvent une mauvaise culture en la matière. En voici deux exemples :

- la « cuisine à ragots »
- la culture de « jérémiades »

Dans les cultures d'entreprise très machistes, on tolère plus facilement des comportements de harcèlement sexuel.



# Facteurs positifs et négatifs

**Restructurations/  
réorganisations**

## **Facteurs positifs**

**Mesures visant à  
mettre en confiance  
le personnel**

Les changements dans l'entreprise peuvent être source d'insécurité, d'où l'importance des mesures visant à mettre en confiance le personnel. Il s'agit notamment de mettre en place une communication claire et compréhensible sur les processus de restructuration et de réorganisation, d'impliquer les salariés dans les décisions importantes, de faire preuve de transparence et d'équité et de respecter les règles du jeu. Certaines offres de soutien, comme le conseil ou la formation continue, peuvent également susciter la confiance.





**Restructurations/  
réorganisations**

**Facteurs négatifs**

**Changements  
dans l'entreprise  
et insécurité de  
l'emploi**

Les restructurations et réorganisations provoquent souvent du stress, du surmenage, de l'insécurité, des peurs et des frustrations. La menace de suppression d'emplois crée un climat de compétition et risque, surtout lorsque le style de direction s'y prête, de créer des rivalités malsaines. Les comportements néfastes se font jour surtout lorsque les changements s'accompagnent d'une augmentation de la charge de travail, de responsabilités mal définies, de décisions incompréhensibles et d'une communication insuffisante. L'accroissement de la pression concurrentielle et les attentes irréalistes sont également à l'origine d'insécurité et de frustrations.

# Protection de l'intégrité personnelle

L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour garantir la protection de l'intégrité personnelle de ses employés. La loi et les ordonnances ne fixent toutefois pas quelles mesures de prévention il doit prendre pour cela. L'entreprise a toute latitude en la matière.

Le principe de base est qu'un bon climat de travail constitue la meilleure des préventions. Le respect et la confiance mutuels en font partie, tout comme une culture ouverte de la communication et du conflit. Les employés doivent pouvoir tabler sur le fait qu'ils obtiendront un soutien si un problème se présente.

Le présent chapitre s'attache à décrire des mesures de protection de l'intégrité personnelle qui ont fait leurs preuves dans la pratique.

## Sensibilisation des travailleurs

Le travail de sensibilisation générale aux différentes formes d'atteinte à la personnalité (mobbing, exclusion, harcèlement sexuel) et à leurs graves effets concerne les collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques. Il est capital que l'ensemble du personnel de l'entreprise comprenne quelles manières et attitudes sont souhaitées et lesquelles ne sont pas tolérées. Chacun doit savoir ce qu'il doit faire ou s'abstenir de faire pour créer une culture d'entreprise fondée sur le respect mutuel.

### Poser des limites – respecter les limites

Savoir distinguer les limites n'est pas toujours chose aisée et suppose une certaine vigilance. Ce qui pour l'un n'est qu'une plaisanterie un peu leste est ressenti par l'autre comme une moquerie blessante.

A l'inverse, il y a lieu aussi d'encourager les personnes concernées à fixer des limites et à faire savoir lorsque quelqu'un les dépasse. Il doit être clair pour tout le monde que des limites qui ont été posées doivent être respectées.

L'entreprise peut prendre les mesures suivantes pour sensibiliser son personnel :

- organiser des réunions d'information sur ce sujet
- mettre des supports d'information à la disposition du personnel
- organiser des séminaires sur le thème de la communication et de la gestion des conflits



## Formation des cadres

### Rôle particulier du chef

La protection de l'intégrité personnelle au travail requiert une position claire de la direction de l'entreprise. Les cadres ont un rôle particulier à jouer. Par leur style de management, ils influent de manière déterminante sur l'aménagement et l'organisation du travail, le climat de travail et par là sur le bien-être de leurs collaborateurs.

### Formation ciblée

Du fait de leur devoir de diligence et de leur rôle de modèle, les cadres doivent développer des aptitudes et compétences pour lutter contre les atteintes à l'intégrité personnelle. Ils doivent bénéficier pour cela d'une sensibilisation et d'une formation ciblée et savoir

- comment détecter au plus tôt les pratiques de mobbing ou de harcèlement sexuel ainsi que les autres atteintes à l'intégrité personnelle
- comment éviter ces dernières et
- comment procéder lorsqu'elles surviennent ou en cas de conflit.

### Indications à l'intention des cadres

Soyez conscient que le comportement du supérieur a toujours un caractère exemplaire pour les employés. Vous transmettez des signaux clairs par la façon dont

- vous vous comportez face à ceux qui pensent autrement,
- vous émettez des critiques et dont vous les accueillez.

Vos actes montrent quels comportements sont souhaités dans l'entreprise et lesquels sont indésirables. Ce faisant, vous contribuez à façonner les normes et les valeurs de l'entreprise.

Remarque : ne rien faire est aussi un acte. Si vous observez un comportement indésirable ou que l'on vous en signale un et que vous n'entreprenez rien contre, vous transmettez le message que vous n'accordez aucune importance à la chose et que tout est en ordre de votre point de vue. Cela peut conduire à une escalade. La victime ne se sentira pas prise au sérieux et l'auteur du comportement indélicat n'aura aucune raison de changer de manière de faire. Votre non-intervention l'encouragera au contraire à continuer sur la même voie.

# Protection de l'intégrité personnelle

## Directive écrite

**Affirmer votre volonté par des règles claires et contraignantes**

L'entreprise peut affirmer sa volonté de protéger ses collaborateurs des atteintes à l'intégrité personnelle en rédigeant une directive écrite à ce sujet.<sup>18</sup> L'employeur ou le chef direct la présentera et l'expliquera personnellement. Il doit indiquer clairement qu'il s'agit de règles impératives régissant les rapports au sein du personnel et non d'un document appelé à finir dans un tiroir. Veillez à vérifier régulièrement que la directive est à jour et à la compléter si nécessaire.

**Associer les collaborateurs à l'élaboration de la directive**

Il convient d'associer les collaborateurs à l'élaboration de la directive, dans l'esprit de l'art. 10 de la loi sur la participation. La directive en sera d'autant mieux accueillie par les employés. Tout le personnel de l'entreprise doit connaître et appliquer les règles établies dans ce document. Dans ce but, on veillera à ce que tous les collaborateurs puissent y accéder. Les documents écrits ont l'avantage de pouvoir être remis à tous les salariés, y compris aux nouveaux arrivants dans l'entreprise. On aura tout intérêt à accrocher la directive dans un local commun.

**Éléments importants**

Voici trois éléments importants d'une directive écrite :


### Déclaration de principe

Il s'agit principalement de rappeler la ferme volonté de l'entreprise de protéger l'intégrité personnelle des collaborateurs et d'instaurer, à tous les échelons hiérarchiques, des rapports respectueux et sans violence. L'indication des sanctions encourues en cas de non-respect du règlement de l'entreprise peut souligner cette volonté. Les cadres ont la responsabilité de combattre systématiquement les comportements blessants ou humiliants. En affirmant ses desseins en matière de protection de l'intégrité de la personne, la direction de l'entreprise favorise la prise de conscience de l'importance de rapports respectueux par les employés.

### Description des comportements inacceptables

La directive écrite doit indiquer quels comportements concrets sont considérés comme inacceptables et ne sont pas tolérés par l'entreprise. Il s'agit bien entendu de tous les comportements qui peuvent conduire à une atteinte à l'intégrité de la personne.

<sup>18</sup> Des éléments de texte destinés à servir de base à la rédaction d'une telle directive peuvent être téléchargés sur le site du SECO ([www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)).



Outre le « mobbing », la « discrimination » et le « harcèlement sexuel », la directive peut mentionner d'autres comportements problématiques et atteintes à l'intégrité personnelle (p. ex. la « violence physique et psychique », une « surveillance non permise » ou la « contrainte à la consommation d'alcool »).

### **Information relative à la marche à suivre en cas de problème**

Tous les membres du personnel doivent savoir à qui ils peuvent s'adresser en cas de problème. La directive les informe donc des démarches possibles, des offres de soutien et de la marche à suivre en cas d'atteinte à l'intégrité personnelle.

L'information sur ce dernier aspect se fonde sur le règlement consacré à la question (cf. ci-dessous « Règlement concernant la marche à suivre en cas de problème »).

### **Règlement concernant la marche à suivre en cas de problème**

Une mesure importante à prendre pour prévenir les atteintes à l'intégrité personnelle consiste à rédiger une description de la marche à suivre en cas de problème afin d'indiquer à l'ensemble du personnel les démarches possibles, les offres de soutien ainsi que les obligations des uns et des autres en cas d'atteinte à l'intégrité personnelle.

Tous les employés de l'entreprise doivent savoir ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils ont à faire en cas de problème :

- Les employés savent à qui ils peuvent s'adresser pour obtenir un soutien en cas de problème.
- Les intéressés comme les personnes qui ne sont pas directement concernées savent à qui signaler les incidents et les attaques et à qui faire part de leurs observations à cet égard.
- Les supérieurs hiérarchiques, les responsables du personnel et leurs collaborateurs ainsi que les personnes de confiance sont clairement informés de leur rôle, de leurs tâches et de leurs fonctions.

La première chose à faire lors de l'élaboration du règlement est d'établir une distinction entre le traitement informel et confidentiel d'un problème et le traitement formel d'une plainte par l'employeur.

# Protection de l'intégrité personnelle

## Démarche confidentielle ou formelle ?

### Permettre les deux types de démarches

En vertu de leur devoir de diligence, les cadres sont tenus de prendre toutes les mesures nécessaires pour garantir la protection de leurs collaborateurs. Ils sont donc tenus d'intervenir en cas d'atteinte à l'intégrité personnelle. Cette obligation leur laisse peu de marge pour traiter discrètement les incidents qui leur ont été signalés. Lorsqu'une personne signale à son supérieur qu'elle a subi ou qu'elle subit une atteinte à la personnalité, ce dernier doit prendre les mesures voulues. Il ne peut donc en rester au traitement confidentiel.

### Discrétion et devoir de diligence : conflit d'intérêt

Les membres du service du personnel ne peuvent eux aussi assurer qu'une discrétion limitée. Leur rattachement organisationnel lié à leur fonction de soutien du management leur rend très difficile à eux aussi de traiter un problème de manière confidentielle.

Les cadres comme les personnes chargées de la gestion des ressources humaines ne peuvent donc, en raison de leur fonction, apporter leurs conseils de manière confidentielle. Tout signalement à ces personnes peut par conséquent aboutir à un traitement formel.

### Cas dans lesquels un échange confidentiel est souhaité

Souvent, les intéressés ne souhaitent dans un premier temps que parler de ce qu'ils ont vécu en toute confidentialité. Un entretien confidentiel peut les aider à mieux mettre la situation en perspective. Les conflits sont souvent dus à des malentendus. Il est donc judicieux de mettre en place un système de personnes de confiance susceptibles d'apporter soutien et conseils discrets à des salariés en cas de problème.

### Informers les collaborateurs

Expliquez aux collaborateurs que les cadres et les membres du service du personnel ne peuvent assurer une totale confidentialité dans le traitement des situations, pour écarter d'emblée les faux espoirs en matière de discrétion. Communiquez-leur que seule une personne désignée comme personne de confiance est à même de traiter un problème de manière confidentielle.

## Service d'assistance confidentielle

La tâche de la personne de confiance est d'être pour l'intéressé à la recherche de conseils un interlocuteur avec lequel il puisse réfléchir à son vécu et qui soit à même de l'aider dans sa recherche de solutions. Cette personne lui apporte son aide de la manière suivante :

### Tâches de la personne de confiance

- elle est à son écoute et lui garantit un entretien confidentiel ;
- le lui indique ce qu'il peut faire et les conséquences de tels actes ;
- elle l'encourage à poser des limites claires et à se défendre contre tout harcèlement ;
- elle lui recommande de consigner les incidents par écrit si les attaques ne cessent pas ;
- elle l'informe des possibilités d'actions pénales et civiles et lui indique les prérequis et les conséquences éventuelles d'une procédure formelle ;
- elle clarifie avec lui les démarches indiquées dans son cas et discute avec lui de la suite à donner.

Le principe de base est que la personne de confiance n'agit qu'en accord avec l'intéressé et après en être convenue avec lui.

Si l'intéressé n'est pas en mesure de résoudre le problème lui-même, la personne de confiance peut lui proposer de s'entretenir elle-même avec la personne à l'origine du problème (tentative de conciliation).

### La position de la personne de confiance

La personne de confiance soutient et aide la personne qui s'adresse à elle confidentiellement pour un problème. Elle part de la perception, des sentiments et des pensées de la personne qui sollicite son aide. Dans l'exercice de cette fonction, elle est du côté de la personne qui la sollicite. Il lui est donc difficile d'assumer dans le même cas une fonction d'arbitre et de conduire une éventuelle enquête interne (cf. « Enquête interne », p. 34).

### Discrétion et secret de fonction

Il est important que l'intéressé puisse compter sur un traitement confidentiel du problème. La personne de confiance est donc soumise au secret de fonction. Elle ne peut et ne doit toutefois pas jouer le rôle d'un thérapeute. S'il y a des signes de troubles physiques ou psychiques, comme de l'anxiété ou de la dépression, l'intéressé doit consulter un médecin.

# Protection de l'intégrité personnelle

## Régler les tâches et les compétences

Lors de la mise en place d'un service de personnes de confiance, on veillera à définir clairement les tâches et les compétences et à établir la règle du secret de fonction. Une autre répartition des tâches que celle qui est indiquée ici est également envisageable. L'essentiel est que toutes les personnes impliquées connaissent leurs tâches et leurs compétences. Les salariés doivent savoir quel soutien ils peuvent obtenir de qui et avec quelles conséquences.

## Service interne ou externe de personnes de confiance ?

Il est possible de désigner des personnes internes à l'entreprise ou extérieures à celles-là comme personnes de confiance. Si l'on choisit de faire appel à des personnes internes à l'entreprise, on accordera une attention particulière à leur position organisationnelle comme aux aspects sociaux.

## Service interne de personnes de confiance

Les personnes de confiance ne doivent pas assumer de fonction hiérarchique par rapport à l'intéressé. Leur fonction et leur rattachement organisationnel doivent leur permettre de prendre une position autonome et de la tenir vis-à-vis de toutes les personnes impliquées.

La personne de confiance doit être appréciée, estimée et respectée par les collaborateurs. Elle doit être perçue comme digne de confiance et impartiale. Pour la personne qui la sollicite, elle est la garante du traitement confidentiel de sa demande. On tiendra compte, dans la mesure du possible, des propositions des employés lors de la mise en place du service de personnes de confiance.

## Formation des personnes de confiance internes

Les personnes de confiance ont besoin d'une formation qui les prépare à cette activité. L'étendue de la formation dépend, d'une part, de leurs tâches et compétences et, d'autre part, de leurs qualifications professionnelles préalables.

Dans les grandes entreprises, le service du personnel peut prendre en charge la formation des personnes de confiance. Si ce n'est pas le cas, l'entreprise doit charger des experts externes de cette formation.



Cette solution est trop coûteuse pour les PME mais ces dernières peuvent recourir aux offres publiques de formation pour les interlocuteurs en entreprise.<sup>19</sup> Il existe peut-être une possibilité d'organiser une formation commune avec des entreprises de l'entourage. On peut également rechercher une solution auprès d'organisations du monde du travail (formation de personnes de confiance au niveau des organisations professionnelles ou de branche).

### Astuces à l'intention des PME

Les petites et moyennes entreprises ont de la peine à trouver une personne adéquate pour cette fonction. Voici deux astuces qui peuvent vous aider :

- Clarifiez si la personne qui est chargée de la sécurité au travail et de la protection de la santé dans votre entreprise pourrait assumer aussi cette fonction.
- Associez-vous à une ou plusieurs entreprises de votre région pour désigner une ou plusieurs personnes pour assumer cette fonction. Les personnes touchées par un problème auront ainsi la possibilité de s'adresser soit à l'interlocuteur appartenant à leur entreprise, soit à celui faisant partie de l'entreprise partenaire.

### Service externe de personnes de confiance

Il y a pour finir la possibilité de mettre en place un service externe de personnes de confiance. Ce sont dans ce cas des spécialistes externes qui jouent le rôle d'interlocuteur confidentiel.<sup>20</sup> Les spécialistes externes disposent d'une formation spécialisée (en travail social, psychologie, médecine, droit/jurisprudence) et de compétences méthodologiques et d'expérience dans le traitement des conflits et des atteintes à l'intégrité personnelle. En tant que personnes étrangères à l'entreprise, ils ont une plus grande distance par rapport aux personnes impliquées et peuvent plus facilement adopter une position de neutralité. Le recours à des spécialistes externes engendre toutefois des coûts.

<sup>19</sup> Renseignez-vous auprès d'institutions de formation d'adultes (p. ex. hautes écoles spécialisées), de syndicats ou de bureaux cantonaux de l'égalité.

<sup>20</sup> On trouvera l'adresse de spécialistes externes sous [www.harcelementsexuel.ch](http://www.harcelementsexuel.ch) et [www.arbeitundkonflikt.ch](http://www.arbeitundkonflikt.ch). Le SECO rejette toute responsabilité pour les prestations de ces personnes. Renseignez-vous aussi auprès des partenaires sociaux ou du responsable de votre solution de branche pour savoir s'ils proposent une prestation de ce type.

# Protection de l'intégrité personnelle

## Plainte auprès de l'employeur et procédure formelle

Certains conflits ne peuvent être résolus de manière informelle. C'est pourquoi la personne concernée a la possibilité de déposer une plainte auprès de l'employeur. Elle peut le faire par écrit ou par oral. Il est toutefois recommandé de le faire par écrit. En déposant cette plainte, la personne concernée donne son accord au lancement de ce qu'on appelle une procédure formelle et renonce à un traitement confidentiel du problème.

L'employeur a un rôle de conduite à jouer en cas de lancement d'une procédure formelle car la protection de la santé de ses employés relève de sa responsabilité. En d'autres termes, il est tenu de prendre les choses en mains dès qu'il a connaissance d'un problème. Selon les cas, il lui incombe de clarifier immédiatement la situation ou de mener une enquête.

### *Clarification immédiate*

La direction de l'entreprise peut et doit stopper immédiatement et sanctionner les atteintes manifestes à l'intégrité de la personne. Selon la gravité du cas, un avertissement, une mutation ou un licenciement s'impose.

### *Enquête interne*

Si les faits ne sont pas établis avec certitude et appellent une investigation, une enquête interne s'impose au plus vite. Elle peut être confiée à une personne appropriée membre de l'entreprise.

#### **L'enquête interne comprend quatre étapes :**

- l'audition de la personne dont émane la plainte
- l'audition de la personne incriminée
- la recherche et l'interrogation d'éventuels témoins (si possible indépendants) et
- la rédaction d'un rapport d'enquête

Toutes les démarches doivent être consignées par écrit. Les parties doivent avoir le droit de consulter le dossier.



### **Appel à un spécialiste externe**

Cependant, il semble plus judicieux, pour tous les intéressés, de faire appel à un spécialiste externe disposant d'une qualification ad hoc. Ceci vaut en particulier pour les petites entreprises.

Attention : l'enchaînement des faits est souvent long et complexe. Dans l'investigation de cas de mobbing, on veillera en outre à ne pas désigner trop vite des coupables. Le harceleur supposé peut lui aussi être victime d'agressions et agir en réaction à son vécu.

### **Information des collaborateurs**

Aussitôt lancée, l'enquête implique généralement plusieurs personnes, de sorte qu'elle ne tarde généralement pas à devenir le sujet de discussions parmi le personnel. Par conséquent, il est recommandé d'informer celui-ci brièvement et de manière objective sur la procédure en cours, afin de prévenir les rumeurs et les accusations rapides. Les cadres auront soin d'en discuter d'abord avec l'intéressé.

### **Après l'enquête**

Une fois l'enquête terminée et une fois établi qu'il y a bien atteinte à l'intégrité personnelle, il faut en tirer les conséquences et notamment celles-ci :

- L'auteur du harcèlement doit présenter des excuses à la victime, qui peut, le cas échéant, faire valoir son droit à une réparation.
- L'entreprise doit sanctionner les atteintes à l'intégrité personnelle (avertissement, mutation, licenciement) ; cela s'applique aussi aux auteurs de fausses accusations.
- L'entreprise doit renforcer la prévention des atteintes à l'intégrité personnelle.
- Elle doit porter ces mesures à la connaissance du personnel sous une forme adéquate.

## Conseils aux employés concernés

Les conseils suivants peuvent vous être utiles si vous vous retrouvez dans une situation désagréable ou un conflit au travail :

### **Abordez tout de suite le problème !**

#### **Clarifier la situation**

Les conflits résultent souvent de malentendus, d'où l'importance de dénouer les situations et de clarifier les situations et propos dérangeants. Demandez de manière directe ce qu'un acte ou des propos signifient sans attendre que la colère s'accumule.

### **Réglez le problème par un entretien entre quatre yeux !**

#### **Chercher le dialogue**

Si vous vous retrouvez dans un conflit ou que vous vous sentiez blessés par des actes ou des propos d'autres collaborateurs, un entretien peut clarifier la situation. L'important est d'aborder la question de manière directe en décrivant les faits. Vous pouvez ensuite expliquer ce qui vous échappe ou ce qui vous irrite ou ce que vous ressentez comme blessant. Dans la mesure du possible, formulez des messages à la première personne et posez des questions ouvertes. Vous manifesterez ainsi votre intérêt et votre volonté de comprendre les choses.

#### **Consigner les incidents**

Lorsque les situations agaçantes ou importunes se multiplient, prenez des notes et écrivez ce qui s'est passé, quand et où les faits se sont produits, dans quel contexte et en présence de quelles personnes. Notez aussi ce qui a provoqué l'incident, quelles pourraient en être les véritables causes, comment vous avez réagi et quelles en ont été les suites. Cet exercice vous aidera à y voir plus clair. Les notes vous seront utiles pour pouvoir vous référer à des faits concrets et nommer des témoins au moment de traiter le différend.

## Parlez à vos proches !

### **Chercher de l'aide**

Parlez avec vos proches, vos amis ou votre famille ou adressez-vous à un coach ou à un conseiller professionnel. Parler soulage. Par ailleurs, il est toujours bon de pouvoir parler de sa situation pour y voir plus clair. Le seul fait de mettre des mots sur ce que l'on est en train de vivre et que quelqu'un s'y intéresse ou pose des questions suffit parfois à dégager des pistes d'action. L'exercice vous amènera à réfléchir à votre propre comportement et à vos propres ressources. Il vous permettra peut-être aussi de discerner votre part de responsabilité dans la situation conflictuelle et de modifier votre attitude en conséquence.

Informez-vous sur les différentes formes d'atteinte à l'intégrité de la personne que sont par exemple le harcèlement sexuel, le mobbing ou les discriminations. Renseignez-vous sur les moyens juridiques à votre disposition et sur les moyens d'action personnels.

## Agissez !

### **Posez des limites claires**

Le harcèlement s'arrête rarement de lui-même. S'abstenir d'intervenir et ignorer la situation sont des attitudes qui peuvent se justifier en présence de dérapages à caractère unique, mais ils n'ont pas lieu d'être lorsque les incidents se multiplient et que les discussions ne mènent à rien. Si vous restez dans l'expectative, les choses resteront telles quelles. Ce n'est qu'en agissant que vous parviendrez à sortir de cette situation. Posez des limites claires. Vous pouvez

- vous tourner vers une personne de confiance pour lui faire part de votre situation
- vous plaindre de l'auteur du harcèlement ou du mobbing auprès de son supérieur
- engager des procédures juridiques ou
- examiner si vous entendez continuer à travailler dans l'entreprise (mais évitez les décisions précipitées comme les démissions inconsidérées).

### **Faites-vous plaisir**

Cultivez les activités qui vous font du bien et vous renforcent – privilégiez en particulier la compagnie de personnes qui vous sont proches.

## Soutien et possibilités de recours externes à l'entreprise auxquels les travailleurs peuvent faire appel

Les victimes d'atteinte à l'intégrité personnelle peuvent aussi rechercher une solution externe à l'entreprise. Si elles optent pour des conseils et un soutien extérieur, elles devront le plus souvent en supporter les coûts.

### **Offre de conseil et de coaching**

Les syndicats, les associations professionnelles ou les bureaux de l'égalité ont leurs propres consultations spécialisées. Il existe aussi des centres de conseils dirigés par des professionnels de formation juridique ou psychologique.<sup>21</sup>

### **Inspection cantonale du travail**

Les employés peuvent aussi s'adresser à l'inspection cantonale du travail, autorité d'exécution de la loi sur le travail, et l'informer des agissements dont ils sont victimes.<sup>22</sup> S'ils souhaitent que l'affaire soit traitée en toute discrétion, la marge d'action de l'inspecteur du travail sera très restreinte dès lors qu'il ne pourra pas confronter l'entreprise aux déclarations de l'employé ni mener une enquête.

### **Visite de l'entreprise par l'inspection du travail**

Les organes d'exécution de la loi sur le travail peuvent entreprendre une visite de l'entreprise pour se faire une idée générale des conditions de travail qui y règnent et sensibiliser celle-ci aux mesures de prévention nécessaires. Lorsque l'inspecteur flaire de graves problèmes de respect de l'intégrité personnelle ou de protection de la santé, il engagera l'entreprise à prendre des mesures correctives.

<sup>21</sup> Vous trouverez des informations sur ces offres par exemple sous [www.harcelementsexuel.ch](http://www.harcelementsexuel.ch), [www.arbeitundkonflikt.ch](http://www.arbeitundkonflikt.ch) et [www.psychologie.ch](http://www.psychologie.ch) (psychologues disposant d'une formation reconnue selon la loi sur les professions de la psychologie). Le SECO rejette toute responsabilité pour les prestations de ces personnes.

<sup>22</sup> Lien : [www.iva-ch.ch](http://www.iva-ch.ch)



### **Confirmer par écrit que l'on renonce à un traitement confidentiel**

Lorsque les travailleurs renoncent à un traitement confidentiel, ils ont tout intérêt à le confirmer par écrit. L'inspection du travail peut dans ce cas procéder à une visite de l'entreprise, informer l'employeur de la plainte du travailleur et requérir son point de vue sur la situation. Les employés qui s'adressent à l'inspection du travail et sollicitent son intervention courent le risque que l'employeur leur en veuille.

Les autorités d'exécution de la loi sur le travail ne peuvent jouer les arbitres ou les médiateurs car leur rôle se limite à examiner s'il y a lieu d'engager des mesures et à inviter l'entreprise à trouver une solution pour prévenir le problème à l'avenir. Une fois que le rapport de travail a pris fin, l'inspection du travail ne peut plus rien faire pour l'ancien employé.

### **Action en justice**

Les employés peuvent aussi choisir la voie de la justice et entamer une procédure auprès de l'office cantonal de conciliation et par la suite déposer une plainte à l'encontre de l'entreprise auprès du tribunal. Ils peuvent également déposer une plainte pénale contre l'auteur du harcèlement.

# Annexe

## Liste de contrôle destinée à un état des lieux des mesures de prévention

Vous trouverez ici une série de questions ayant trait à des points importants. A chaque fois que vous répondez par la négative à une question, il y aura lieu d'engager des mesures dans l'entreprise. Pour des informations plus complètes, veuillez vous reporter au chapitre « Protection de l'intégrité personnelle », p. 26 et suivantes.

### Directive ou déclaration de principe renfermant les éléments importants

1 L'entreprise a-t-elle émis une directive pour protéger l'intégrité personnelle de ses collaborateurs ? <sup>23</sup>	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Les problèmes surgissent souvent quand les données ne sont pas claires. On optera de préférence pour des directives écrites, qu'il faudra aussi présenter oralement.
2 Si oui, sous quelle forme ?	<input type="checkbox"/> écrite <input type="checkbox"/> orale	
3 La directive renferme-t-elle une déclaration de principe de la direction qui affirme une tolérance zéro en matière d'atteintes à l'intégrité personnelle ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
4 La déclaration de principe précise-t-elle les comportements non admissibles ? <ul style="list-style-type: none"><li>• conflits/mobbing</li><li>• discrimination</li><li>• harcèlement sexuel</li><li>• violences</li></ul>	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Pour que chacun sache ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas, il importe de préciser ce que recouvre chaque notion.
5 La directive contient-elle des dispositions concernant la gestion des situations suivantes <ul style="list-style-type: none"><li>• conflits/mobbing</li><li>• discrimination</li><li>• harcèlement sexuel</li><li>• violences</li></ul>	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Il s'agit ici d'indiquer clairement <ul style="list-style-type: none"><li>• ce qu'il faut faire en cas de problème</li><li>• et à qui s'adresser</li></ul>

<sup>23</sup> Le site [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) propose des modules de texte qui serviront aux entreprises de base pour élaborer leur propre directive. Il est judicieux de compléter cette directive par des marches à suivre face à d'autres problèmes psychosociaux comme la consommation de substances (médicaments, alcool, substances illégales) et les addictions.





## Structures ayant pour fonction de permettre une gestion constructive des problèmes

6 L'entreprise a-t-elle désigné une instance (personnes de confiance) vers qui les intéressés peuvent demander conseil en cas de conflit ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Exemples : <ul style="list-style-type: none"><li>• Consultation sociale en entreprise</li><li>• Organe de médiation</li></ul>
7 Les personnes de confiance sont-elles au bénéfice d'une formation minimale pour exercer leur tâche ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Si oui, laquelle ?
8 Existe-t-il des dispositions qui garantissent l'indépendance des personnes de confiance et le traitement confidentiel des problèmes qui leur sont rapportés ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
9 Le rôle, les tâches et les attributions la personne de confiance sont-elles définies ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
10 Existe-il une description des étapes formelles du traitement des atteintes à l'intégrité personnelle ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
11 Le rôle qui revient à la personne de confiance dans une procédure formelle est-il réglé ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	Si oui, laquelle ?
12 La directive précise-t-elle les sanctions à prendre à l'encontre des auteurs d'agissements avérés de mobbing, de harcèlement ou de discrimination ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
13 Le personnel a-t-il été associé à l'élaboration de la directive ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	

# Annexe

## Niveau d'information concernant les mesures de prévention prises contre le harcèlement sous ses différentes formes

14 Tous les collaborateurs ont-ils connaissance de la déclaration de principe de l'entreprise relative à la protection de l'intégrité personnelle ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
15 Les collaborateurs ont-ils été informés des moyens dont ils disposent en cas d'atteinte à leur intégrité personnelle ? Connaissent-ils la différence entre une démarche à caractère confidentiel auprès d'une personne de confiance et une plainte formulée auprès du supérieur hiérarchique (procédure formelle) ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
16 Les collaborateurs savent-ils qu'ils peuvent bénéficier d'une aide de nature confidentielle et savent-ils comment contacter la personne de confiance ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
17 Les cadres savent-ils comment agir lorsqu'ils ont connaissance d'agissements fautifs (observés par eux-mêmes ou signalés par les victimes ou par des tiers) ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	



# Annexe

## Bibliographie

- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. (2008). Organizational, Team Related and Job Related Risk Factors for Workplace Bullying, Violence and Sexual Harassment in the Workplace. A Qualitative Study. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13 (2), 132-146.
- Office fédéral de la statistique (2014). Travail et santé. Résultats de l'enquête suisse sur la santé 2012. Neuchâtel : Office fédéral de la statistique (OFS). Numéro de commande : 213-1207. Téléchargement : [www.statistique.admin.ch](http://www.statistique.admin.ch)
- Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. L. (2003). Preventing Violence and Harassment in the Workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA (2010). European Risk Observatory Report. Workplace Violence and Harassment: a European Picture. Luxembourg : Publication Office of the European Union.  
Téléchargement : <http://osha.europa.eu/de/topics/stress/harassment>
- Fromaigeat, D., Wennubst, G. (2001). Souffrance psychologique au travail. Guide dans les meandres du harcèlement psychologique. Éditeur : Office cantonal de l'inspection et des relations du travail. Genève : Imprimerie Pot.
- Greber, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M., (2011). Étude sur le stress 2010. Le stress chez les personnes actives occupées en Suisse. Liens entre conditions de travail, caractéristiques personnelles, bien-être et santé. Éditeur : Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Direction du travail. Centre de prestations Conditions de travail. (Étude intégrale en allemand, résumé en français). Téléchargement : [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)
- Kiener, A., Graf, M., Schäfer, J., von Holzen-Beusch, E., & Fahrni, M. (2002). Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse. Berne : Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Secteur Travail et santé. SECO Direction du travail. N° 3 (11.2002). Téléchargement : [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)
- Krieger, R., Graf, M., Vanis, M. (2015). Arbeit und Gesundheit. Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2012. Berne : Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO). Téléchargement : [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)



- Leka, S., Cox, T., (2008). PRIMA-EF: Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für psychosoziales Risikomanagement. Ein Handbuch für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter. Dortmund : Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2009. Téléchargement : <http://www.prima-ef.org/prima-ef-guide.html>
- Leymann, H. (1993). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen schützen kann. Reinbeck bei Hamburg : Rowohlt.
- Rückert, J., Bone, A., (2008). Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz. So beenden Sie das Mobbing jetzt! Dortmund : Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Steiger-Sackmann, S. (2013). Schutz vor psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. Rechtliche Möglichkeiten zur Verbesserung der Prävention. Zürich - Basel - Genf : Schulthess Juristische Medien.
- Strub, S., Schär Moser, M. (2008). Risque et ampleur du harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Une enquête représentative en Suisse alémanique et en Suisse romande. Berne : OFCL, Diffusion des publications fédérales. [www.publicationsfederales.ch](http://www.publicationsfederales.ch). Numéro de commande : 301.929.f. Téléchargement : [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).

# Annexe

## Dispositions légales

Le principe de l'interdiction de discriminer est ancré dans la Constitution fédérale. Le code des obligations et la loi sur le travail font obligation à l'employeur de protéger la personnalité des travailleurs. La loi sur l'égalité met l'accent sur l'interdiction de la discrimination et qualifie le harcèlement sexuel non seulement d'atteinte à la dignité humaine, mais aussi de comportement discriminatoire.

### Constitution fédérale, article 8 Égalité

- <sup>1</sup> Tous les êtres humains sont égaux devant la loi.
- <sup>2</sup> Nul ne doit subir de discrimination du fait notamment de son origine, de sa race, de son sexe, de son âge, de sa langue, de sa situation sociale, de son mode de vie, de ses convictions religieuses, philosophiques ou politiques ni du fait d'une déficience corporelle, mentale ou psychique.
- <sup>3</sup> L'homme et la femme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail. L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale.
- <sup>4</sup> La loi prévoit des mesures en vue d'éliminer les inégalités qui frappent les personnes handicapées.

### Loi sur le travail, article 6, alinéa 1, et ordonnance 3 relative à la loi sur le travail\*

Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs.

### Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail, article 2

- <sup>1</sup> L'employeur est tenu de donner toutes les directives et de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé physique et psychique. Il doit en particulier faire en sorte que :
  - a. en matière d'ergonomie et de protection de la santé, les conditions de travail soient bonnes;
  - b. a santé ne subisse pas d'atteintes dues à des influences physiques, chimiques ou biologiques;
  - c. des efforts excessifs ou trop répétitifs soient évités;
  - d. le travail soit organisé d'une façon appropriée.
- <sup>2</sup> Les mesures de la protection de la santé que les autorités exigent de l'employeur doivent être proportionnelles au regard des répercussions qu'elles ont sur la conception du bâtiment et sur l'organisation de l'entreprise.

### Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail, article 26

- <sup>1</sup> Il est interdit d'utiliser des systèmes de surveillance ou de contrôle destinés à surveiller le comportement des travailleurs à leur poste de travail.
- <sup>2</sup> Lorsque des systèmes de surveillance ou de contrôle sont nécessaires pour d'autres raisons, ils doivent notamment être conçus et disposés de façon à ne pas porter atteinte à la santé et à la liberté de mouvement des travailleurs.

\* Remarque : le commentaire des ordonnances 3 et 4 relatives à la loi sur le travail traite explicitement des deux infractions que sont le harcèlement sexuel et le mobbing. Il se réfère ce faisant à l'article 2 de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail.



### **Code des obligations, article 328**

- <sup>1</sup> L'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes.
- <sup>2</sup> Il prend, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation ou du ménage, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui.

### **Loi sur l'égalité, article 3 Interdiction de discriminer**

- <sup>1</sup> Il est interdit de discriminer les travailleurs à raison du sexe, soit directement, soit indirectement, notamment en se fondant sur leur état civil ou leur situation familiale ou, s'agissant de femmes, leur grossesse.
- <sup>2</sup> L'interdiction de toute discrimination s'applique notamment à l'embauche, à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation et au perfectionnement professionnels, à la promotion et à la résiliation des rapports de travail.
- <sup>3</sup> Ne constituent pas une discrimination les mesures appropriées visant à promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes.

### **Loi sur l'égalité, article 4 Harcèlement sexuel; discrimination**

Par comportement discriminatoire, on entend tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle.

### **Loi sur l'égalité, article 5, alinéa 3\***

Lorsque la discrimination porte sur un cas de harcèlement sexuel, le tribunal ou l'autorité administrative peuvent également condamner l'employeur à verser au travailleur une indemnité, à moins que l'employeur ne prouve qu'il a pris les mesures que l'expérience commande, qui sont appropriées aux circonstances et que l'on peut équitablement exiger de lui pour prévenir ces actes ou y mettre fin. L'indemnité est fixée compte tenu de toutes les circonstances et calculée sur la base du salaire moyen suisse.

\* Remarque : La protection contre le harcèlement sexuel relève du devoir de diligence que les employeurs et les cadres doivent assumer à l'égard de leurs collaborateurs. La responsabilité de l'employeur est également engagée quand des employés temporaires, des fournisseurs ou des clients sont à l'origine du harcèlement.

