

# AGIR POUR SE LIBÉRER DU MOBING

Quelques conseils pour prévenir ou pour réagir en cas de harcèlement moral au travail.



LCGB **esf**  
Syndicat des Employés  
du Secteur Financier

En collaboration avec Mobbing ASBL

# Introduction

Le monde du travail a profondément changé au cours des dernières décennies. A la pénibilité physique se sont ajoutées d'autres formes de souffrances liées au travail. On parle aujourd'hui de plus en plus de « risques psychosociaux » au travail. Ces risques professionnels sont d'origine et de nature multiples. Ils mettent en danger l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et impactent le bon fonctionnement des entreprises.

Une absence de prise en compte des risques psychosociaux, respectivement une mauvaise régulation des tensions au travail, peut générer chez le salarié des troubles de plusieurs types différents : du stress, un épuisement professionnel, des addictions au travail, de la violence au travail ou encore un harcèlement moral ou sexuel, ...

Nous allons nous pencher plus particulièrement dans cette brochure sur le harcèlement moral, plus connu parfois sous le terme « mobbing ».

## Qu'est-ce que le Mobbing ?

Le phénomène du mobbing a été popularisé dans le monde francophone par la psychiatre et psychanalyste Marie-France Hirigoyen. Son livre « Le Harcèlement moral » publié en 1998 a révélé le harcèlement moral aux médias et a suscité un vaste mouvement d'identification; de nombreuses victimes trouvant là un nom et une explication à leur souffrance. Des phénomènes analogues avaient déjà été décrits quelques années auparavant par le psychologue suédois Heinz Leymann, dans son livre « Mobbing » (1993).

Hirigoyen définit le harcèlement moral comme : « *toute conduite abusive qui se manifeste notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat social.* »

Soucieux d'une définition opérationnelle du concept, Leymann liste une quarantaine de comportements d'agression qui, s'ils sont répétés au moins une fois par semaine pendant une durée de six mois, constituent un mobbing. Cette définition, si elle a l'avantage d'être plus concrète que celle de Marie-France Hirigoyen, exclut cependant certains comportements (par exemple moins fréquents, ou sur une durée inférieure à six mois) qui peuvent être tout aussi destructeurs.

Une autre différence entre mobbing et harcèlement moral porte sur le rapport entre harcèlement et conflit. Pour Leymann, le mobbing est un conflit qui dégénère, alors que pour Hirigoyen le harcèlement moral découle précisément de l'impossibilité qu'ont les intervenants d'assumer un conflit ouvert, psychologiquement moins néfaste.

ALORS  
VOUS ME DITES  
QUE VOUS ÊTES VICTIME  
DE HARCELEMENT ET QUE  
VOUS AVEZ PEUR DE VOS  
COLLEAGUES DE TRAVAIL,  
C'EST BIEN ÇA ?



## Liste des comportements constitutifs de mobbing

### 1. Atteintes à la possibilité de communiquer

- Votre supérieur vous empêche de vous exprimer
- Vous êtes constamment interrompu
- Vos collègues vous empêchent de vous exprimer
- On vous insulte ou on vous injurie
- On vous critique en permanence au travail
- On vous critique en permanence sur votre vie privée
- On vous terrorise par téléphone
- On vous fait des menaces orales
- On vous fait des menaces écrites
- On refuse les contacts par des regards ou gestes péjoratifs
- On refuse les contacts par des allusions, sans dire directement quelque chose

### 2. Atteintes aux relations sociales

- On ne vous parle plus
- On refuse la conversation avec vous
- On vous mute dans une autre pièce, éloigné des collègues
- On interdit aux collègues de parler avec vous
- On vous ignore complètement

### 3. Atteintes à votre réputation sociale

- On tient des propos calomnieux dans votre dos
- On propage de fausses rumeurs
- On vous ridiculise devant les autres
- On vous soupçonne de souffrir d'une maladie psychique
- On veut vous forcer de vous soumettre à un examen psychiatrique
- On se moque d'un handicap
- On imite la marche, la voix ou les gestes pour se moquer de vous
- On attaque votre opinion politique ou votre conviction religieuse
- On se moque de votre vie privée
- On se moque de votre provenance
- On vous force à effectuer des travaux qui ébranlent la confiance en soi
- On apprécie votre travail d'une manière incorrecte et offensante

- Vos décisions sont mises en doute
- On utilise des termes obscènes ou autres expressions profanes
- On vous fait des avances sexuelles verbales ou autres

### 4. Atteintes à la qualité de vie et à la situation professionnelle

- On ne vous donne pas de travail, vous êtes sans occupation pendant les heures de travail
- On vous donne des tâches de travail absurdes
- On vous attribue des tâches de travail inadaptées à votre qualification
- On vous donne constamment des tâches nouvelles
- On vous assigne des tâches injurieuses
- Pour vous discréditer, on vous donne des tâches subalternes

### 5. Atteintes à la santé

- On vous contraint à des travaux nuisibles à la santé
- On vous menace de violence physique
- On met en application des violences légères, p. ex. pour vous donner une leçon
- On vous fait subir des sévices corporels
- On vous cause des dépenses pour vous nuire
- On vous cause des dommages dans la vie privée ou sur votre lieu de travail
- On commet à votre égard des voies de fait sexuelles

JULIE,  
ÇA VOUS DÉRANGE  
SI JE POSE MA MAIN ICI,  
PENDANT QUE VOUS  
RANGEZ ?



# Le Mobbing au travail

À la différence d'autres types de violence au travail, le harcèlement psychologique n'est donc pas ponctuel. Il s'agit d'un processus dynamique constitué de différents types d'agissements qui se développent dans le temps. Lorsqu'on analyse chaque acte séparément, on risque de banaliser cette forme sournoise de violence, car chaque acte peut sembler inoffensif.

Cependant, pour analyser le harcèlement psychologique au travail, il est nécessaire d'utiliser deux méthodes de mesure :

- La première (indirecte) considère la durée et la fréquence des agissements.
- La deuxième (directe) est faite à partir d'une définition du harcèlement psychologique suivie de questions qui visent à établir le type de lien existant entre les répondants et le harcèlement psychologique au travail.

Depuis la travailleuse précaire, en passant par les agents de maîtrise et les cadres, quel que soit l'âge (jeune ou plus âgé) ou le sexe (homme ou femme), personne n'est à l'abri du harcèlement psychologique.

Sans nul doute, comme l'a souligné le philosophe Michel Foucault : « *Ce sont là des faits d'une extrême banalité, que tout le monde connaît. Mais ce n'est pas parce qu'ils sont banals qu'ils n'existent pas, ou qu'ils n'ont pas la force de briser psychologiquement une personne.* »

## Comment faire de la prévention face au risque de Mobbing ?

### 1. S'informer sur ses devoirs et sur ses droits !

Un salarié bien informé connaît moins de risques de se retrouver un jour en situation de mobbing. Ainsi, s'informer constitue un élément clé dans la prévention contre le mobbing. Nous recommandons donc que chaque salarié s'informe plus en détail dès lors de l'entretien d'embauche sur le service et le travail qui l'attendra éventuellement.

Cherchez le contact avec la délégation du personnel, elle pourra vous informer sur la situation actuelle de la société mais aussi sur la situation d'un département et/ou d'un service en particulier.

Demandez aussi une description de poste et un organigramme hiérarchique. C'est par ce biais que vous connaîtrez vos différentes tâches et votre rôle dans l'organisation ainsi que celui de vos collègues et supérieurs hiérarchiques.

Enfin, informez-vous sur le harcèlement moral ! Il en existe parmi d'autres des sites internet, des livres et aussi des vidéos dédiés au sujet.

## 2. Trouver un équilibre !

Trouvez un équilibre dans votre vie, soignez votre vie sociale au travail comme dans la vie privée. Ayez confiance en vous. Vous vous sentirez plus fort et moins vulnérable. Prônez la tolérance et la loyauté et encouragez la communication. Evitez l'exclusion. Evitez de vous enfermer, cherchez plutôt à renforcer vos activités et votre vie sociale. Tout ceci vous rendra moins exposé aux risques de harcèlement.

Apprenez à faire face à la critique, car une critique sur le travail n'est pas forcément un objet constituant un élément de mobbing. Apprenez également à gérer le stress et les conflits. Ce n'est pas en évitant des discussions qu'on évite d'être harcelé. Encouragez la communication.

Vous serez moins vulnérable aux attaques de mobbing.



## 3. Teamplayer ou Chef ?

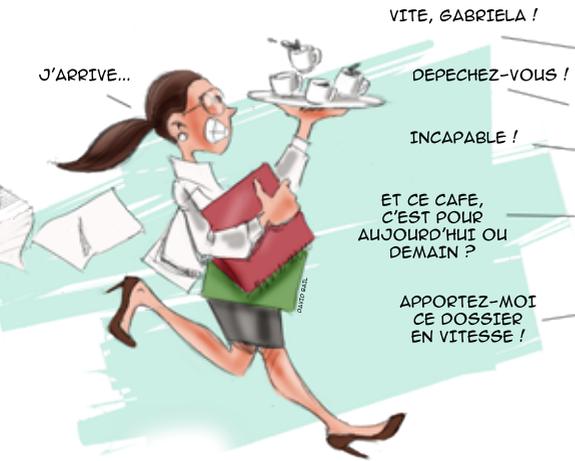
Clarifiez, pour vous, si vous êtes fait pour un travail en équipe, ou encore, si vous vous sentez à l'aise avec un poste de supérieur hiérarchique. En acceptant un poste qui ne vous met pas à l'aise, vous risquez de vous retrouver avec des situations difficiles. Cherchez le poste qui convient au mieux à votre personnalité. Ne vous mettez pas sous pression avec un travail qui ne correspond pas à votre caractère.

# Que dois/puis-je faire si je suis victime de harcèlement moral ?

Le mobbing n'est pas un destin désespéré ! Mais, il ne faut pas non plus s'attendre à ce que ceux qui vous harcèlent s'arrêtent volontairement. Conclusion : il faut réagir !

### 1. Par rapport à soi-même

- D'abord, **ayez confiance en vous et entamez des discussions sur les problèmes**. Ce n'est pas en se refermant sur vous-même et en évitant les discussions que vous trouverez une solution. Pour ce faire, cherchez des interlocuteurs pour discuter de votre problème et essayez de trouver des alliés.
- Il est également important d'**analyser minutieusement le problème**. Il faut examiner les motivations et les contraintes du harceleur. Il faut ensuite identifier ses parts de responsabilités ou ses propres points faibles.



- Dès que vous sentez que vous pourriez faire l'objet d'un harcèlement, **développez vos propres stratégies**. Par exemple, commencez à tenir un journal. Notez chaque jour les points positifs et négatifs qui vous arrivent. Le journal vous aidera à détecter les problèmes et pourrait être utilisé comme indices supplémentaires pour faire valoir vos droits.
- **Évitez l'isolation au travail**, il est important que vous soigniez vos contacts sociaux. Il est encore davantage important de trouver un équilibre mental et physique. Cherchez du renfort dans votre entourage privé mais ne le surchargez pas.
- Enfin, **essayez de développer des nouvelles perspectives professionnelles**. Eventuellement vous avez déjà envisagé de demander un changement de service, ou de revoir votre carrière professionnelle. Posez-vous la question si ce n'est pas le bon moment pour une nouvelle perspective professionnelle.

## 2. Par rapport à l'entourage professionnel

- **Analysez et comprenez votre conflit**, votre situation. Vous vous rendrez éventuellement compte que vous n'êtes pas la seule personne concernée. Ainsi, il serait bien de pouvoir échanger et analyser la situation du mobbing entre personnes concernées. L'union fait la force dans ce cas-ci aussi.
- **Discutez avec des collègues, essayez d'attirer leur attention sur votre situation et acceptez leur aide**. Vos collègues ne sont pas forcément au courant de la situation, rendez donc la situation publique et veillez à rester objectif.
- Enfin, **cherchez le dialogue avec le supérieur hiérarchique** et essayez de trouver un arrangement. Tenez absolument à ce que les arrangements qui sont pris et leur mise en place soient réalisés dans des délais courts. Insistez pour que ces délais soient respectés.



## 3. Comment s'y prendre avec le harceleur ?

- **Cherchez le contact et la discussion avec le harceleur**. Expliquez votre situation et essayez de trouver un arrangement avec lui. Au début d'un harcèlement ces entrevues pourraient se faire entre quatre yeux.

- Dans une situation de harcèlement plus avancé, les réunions devraient se faire en **faisant participer le responsable hiérarchique ou un responsable des ressources humaines**.
- Voici encore quelques **autres moyens de défense** si vous êtes victime de mobbing :

**Effet envisagé  
à l'égard de l'agresseur :**

**Exemple :**

- **Montrer des limites**
  - Réagir symboliquement lors des brimades
  - Crier aussi fort que l'agresseur, lui rappeler que vous n'êtes pas sourd
  - Après une attaque, lui demander de modérer son ton et exiger des propos objectifs
- **Décourager**
  - Ne montrer aucune réaction visible face à des atteintes verbales
  - Repousser les attaques verbales par une réaction soudaine de votre part
  - Rester indifférent face aux attaques verbales
  - Travailler sur ses points faibles pour éviter les attaques
- **Objectiver**
  - Montrer sa volonté de compromis
  - S'orienter vers une convergence d'intérêts et sur les problèmes qui concernent les deux parties
- **Déconcerter**
  - Montrer qu'on n'est pas seul, qu'on est soutenu
  - Exposer ouvertement les attaques cachées
- **Isoler**
  - Combattre la tolérance au mobbing par une information ou une publicité sur le sujet au niveau de l'entreprise
  - Tout faire pour que l'agresseur se ridiculise lui-même
- **Se protéger**
  - Confirmer par email des propos qui ont été tenus ou des situations qui ont eu lieu (conserver ses emails)
  - Tenir un journal intime relatif au harcèlement
- **Intimider**
  - Indiquer concrètement les démarches juridiques au niveau civil, pénal ou du droit du travail
  - Demander l'intervention de la délégation du personnel, du syndicat

## Conclusion

Le mobbing n'est pas une maladie, mais le mobbing peut rendre malade, n'ayez pas peur d'en parler à vos collègues et à votre entourage privé. Nous ne pourrions vous donner qu'un conseil : ne laissez pas traîner la situation, car elle ne va pas s'améliorer. Dès que vous avez le sentiment de vous retrouver dans une situation de mobbing, cherchez le dialogue, favorisez la communication et surtout ne perdez pas votre confiance en vous.

Informez-vous aussi auprès de la Mobbing asbl. Leurs conseillers vous aideront à détecter s'il s'agit de mobbing et pourront vous aider à sortir de la situation.

Les moyens de prévention les meilleurs sont l'information, l'équilibre mental et physique et la confiance en soi. Mais ces éléments sont également très importants pour sortir d'une situation de harcèlement.

Il n'est jamais trop tôt pour vous informer. Le mobbing nous concerne tous.

## **Nos bureaux :**

11, rue du Commerce - L-1351 Luxembourg

## **Nous contacter :**

Tél. (+352) 49.94.24-1 - Fax (+352) 49.94.24-549

Info@sesf.lu - www.sesf.lu

## **Informations et conseils aux membres :**

Tous les jours de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 17h30  
(fermé le mercredi après-midi) ou sur rendez-vous.

Cette brochure a été réalisée en collaboration avec la

**Mobbing** asbl  
fondée par le LCGB et Syprolux

### **Service de consultation :**

48-50, rue de Strasbourg, L-2560 Luxembourg

Tel: +352 / 24.69.46.24

E-mail : mobbing@lrgb.lu - www.mobbing-asbl.lu

### **Heures d'ouverture:**

Lundi à vendredi de 8:00 - 12:00h

Contact pour consultations individuelles : sur rendez-vous

### **Service de garde :**

Mardi et jeudi 19:00 - 21:00h

Tel: +352 / 621 371 212