



**L'injure, la violence et le sabotage sont des délits pénaux qui constituent de justes motifs de licenciement.**

assistant de psychologie à l'Université de Neuchâtel.

Les entreprises où règne le flou dans les organigrammes et la répartition des tâches présentent un terreau particulièrement fertile au mobbing entre collègues. Dans un autre registre, le recours à la courbe de Gauss dans l'évaluation du personnel, fréquent dans les banques et les compagnies anglo-saxonnes, favorise aussi les tensions interpersonnelles. Selon cette méthode, 7 collaborateurs sur 10 sont dans la

norme. Sur les 3 restants, l'un affiche des performances insuffisantes et il faudra s'en débarrasser, tandis que les deux autres sont très bons. Un seul des deux touchera une prime. De quoi exacerber la compétition et conduire aux coups bas. «Les conflits sont encore clairement favorisés par des restructurations perpétuelles, la surcharge de travail, les pressions constantes sur les délais et l'absentéisme. La fatigue engendrée fait qu'à la moindre étincelle, c'est l'explosion», souligne Carole Wittmann, directrice de la Clinique du travail, à Morges (VD).

#### Attention à la spirale négative

Le harceleur se profile souvent comme un collaborateur aux prises avec un gros enjeu professionnel. Soit c'est un carriériste, soit c'est quelqu'un qui a peur de perdre son emploi. En tous les cas, un individu prêt à tout pour atteindre son objectif. L'importun va surveiller le travail de ses collègues, les espionner pour les dénoncer aux supérieurs. Des actions considérées comme du harcèlement moral. Le persécuté peut se livrer à la

diffamation (rapporter des faits dont on ignore la véracité) et à la calomnie (faire état d'accusations dont il sait qu'elles sont fausses): autant de délits pénaux. Quant à l'injure, la violence et le sabotage, il s'agit aussi de délits pénaux, ainsi que de

# Quand un collègue veut votre peau

**PAR MARY VAKARIDIS** Votre voisin d'open space vous dénigre dans votre dos, vous espionne et vous harcèle. Comment résister à un homologue qui cherche à vous nuire? Les conseils de professionnels.

**C**HACUN D'ENTRE NOUS en a croisé au moins un durant son parcours professionnel: la ou le collègue toxique. Celle ou celui qui harcèle, calomnie, dénonce, espionne et crée une ambiance de travail délétère. Selon une étude du Seco (Secrétariat à l'économie) datant de 2016, 25% des salariés se plaignent de tensions sur le lieu de travail. Élément aggravant pour celui qui se retrouve persécuté: notre société hyperconnectée (messagerie, réseaux sociaux, smartphone) empêche la victime de harcèlement de disposer d'une position de repli. Le mélange entre vie privée et vie professionnelle fait que même chez lui, il est susceptible de subir sollicitations et vexations par voie électronique.

«Le problème des collaborateurs nocifs a certainement toujours existé mais, aujourd'hui, ce type de comportement est clairement identifié. Il n'est plus toléré ni tolérable», explique Jean-Christophe Schwaab, juriste et auteur d'un récent ouvrage sur le droit du travail\*. «La tendance qui émerge aux Etats-Unis est de considérer comme indésirables toujours plus d'incorrections comme le fait de dire du mal d'un collaborateur ou de ne pas le saluer. Les employeurs ne se préoccupent plus seulement de la sécurité au travail et de la prévention des accidents mais aussi de la lutte contre le stress et toute forme de harcèlement», commente Laurenz Meier, professeur

**IL FAUT ÉVITER  
DE RÉAGIR  
AUX PROVOCATIONS  
QUI ONT POUR BUT  
DE VOUS FAIRE VOIR  
SOUS UN JOUR NÉGATIF**



«Un harceleur non dénoncé n'a aucune raison de changer d'attitude», souligne **Carole Wittmann**, directrice de la Clinique du travail à Morges.

justes motifs pouvant entraîner un licenciement immédiat.

«Lorsque le mécanisme se déclenche, le harceleur devient un fin stratège. Il commence ses persécutions à dose homéopathique. A chaque fois, il va franchir un demi-étage afin d'élargir la zone de tolérance de la victime», décrypte Carole Wittmann. Il s'agit

## CE QUE PRÉVOIT LA LOI

**JUSTICE** Selon la jurisprudence du Tribunal fédéral (TF), le harcèlement est caractérisé par la répétition d'agissements hostiles ayant pour but délibéré d'isoler, de marginaliser et d'exclure une personne. Au niveau civil, la justice permet à l'employé d'obtenir réparation de l'employeur qui est tenu de veiller à la protection de sa personnalité, selon l'article 328 du Code des obligations. Selon le TF, l'entreprise doit mettre à disposition une personne de confiance hors hiérarchie afin de régler les conflits. Lorsque la direction rechigne à intervenir, la personne lésée peut recourir aux Tribunaux des prud'hommes pour forcer le management à endosser ses responsabilités. Il est primordial de solliciter un conseil juridique auprès d'un syndicat ou d'une association professionnelle afin de présenter un dossier solide. L'employé harcelé peut aussi entreprendre une action pénale en attaquant directement le collaborateur toxique auprès du Ministère public. Il est conseillé de se lancer dans cette démarche avec un avocat.

de moqueries rabaissant la personne, de rétention d'informations et d'autres manœuvres visant à l'exclure de l'équipe et à l'isoler. La victime sent bien que quelque chose ne va pas mais peine à nommer les choses et commence à ruminer. C'est à partir de là que le travail de sape opère. «Les gens prennent souvent conscience du problème seulement une fois qu'ils se sont effondrés et se trouvent en arrêt maladie pour burn-out, par exemple», poursuit Carole Wittmann.

La victime est vite la proie d'un sentiment de honte et d'incompréhension qui la pousse à se renfermer. Pire, elle est susceptible d'adopter des conduites inappropriées au travail qui vont la faire passer pour une «personne difficile». Or, c'est justement ce que recherche l'auteur des persécutions. «Pour éviter de tomber dans une spirale négative, il faut s'écouter et demander immédiatement des éclaircissements si l'on perçoit un malaise. Un harceleur non dénoncé n'a aucune raison de changer d'attitude. Il se sent même renforcé dans son jeu», souligne Carole Wittmann.

### Agir immédiatement

Force est de constater que, sur le terrain, nombre de personnes renoncent à se plaindre de peur de représailles. «C'est une lacune du droit du travail en Suisse. Le travailleur est peu protégé d'un licenciement abusif. Même si la personne fait

valoir ses droits de bonne foi, elle touchera un à six mois de salaire en dédommagement mais ne réintégrera pas son emploi», indique Jean Christophe Schwaab. En outre, nous ne sommes pas égaux face au marché du travail. Un quinquagénaire sait qu'il aura de la peine à trouver un nouveau poste et mettra plus facilement le poing dans sa poche.

De manière parfaitement injuste, c'est ainsi souvent le harcelé qui quitte sa place

plutôt que le harceleur. Une bonne nouvelle cependant: de l'avis de nombreux observateurs, l'affaire #metoo marque un jalon dans la gestion du harcèlement – sexuel ou non – au sein de l'entreprise. Laurenz Meier observe que «les relations au sein des équipes font aujourd'hui partie intégrante de la formation des managers, qui sont incités à envoyer un message très clair de tolérance zéro».

Avocat à Genève et dans le canton de Vaud, Pascal Rytz pointe: «L'employeur a l'obligation d'agir immédiatement en prenant les mesures adéquates afin de faire cesser toute atteinte. Peuvent constituer des mesures adéquates: le déplacement du travailleur ou de l'auteur du harcèlement dans un autre département, un avertissement, voire le licenciement.»

Les conseils pratiques font quant à eux l'objet d'un large consensus. Lorsqu'un souci survient, notez à chaque fois le comportement indésirable ainsi que le contexte dans lequel il se produit. Coupez tout contact direct avec la personne nocive. Évitez de réagir à ses provocations qui ont pour but de vous faire voir sous un jour négatif. Du moment que vous êtes à statut égal, le manager est le seul qui peut arbitrer le conflit. Vous devez impérativement lui faire part du problème. ■

\* «Le droit du travail en Suisse, 90 questions-réponses issues de la pratique», Jean Christophe Schwaab, Editions Loisirs et Pédagogie, 2018