

# Mobbing

## Le mobbing – un concept encore mal compris

«Sincèrement, je crains qu'elle ne dépose plainte et que cela ne finisse au tribunal!», ainsi s'exprime Peter, passablement éprouvé par les récents rebondissements vécus dans son service. Peter travaille pour une société suisse alémanique active dans le domaine informatique. Il est à la tête d'une dizaine de collaborateurs. Il tente de gérer les récents changements organisationnels souhaités par sa maison mère et fait face depuis quelques semaines à des tensions récurrentes au sein de son équipe.

Anna, une de ses collaboratrices, avec laquelle il travaille depuis trois ans, a contacté les RH pour exprimer sa frustration et son malaise quant à son quotidien au sein de l'équipe. Elle se plaint d'une surcharge, d'une répartition inéquitable du travail de la part de son responsable et se sent mise à l'écart par ses collègues. Profondément affectée par cette situation, Anna n'a pas manqué de souligner son souhait de porter plainte et de quitter au plus vite l'organisation.

«Nous nous sommes réunis avec les ressources humaines, notre avocat conseil et mon supérieur pour faire le point de la situation et avons conclu que le risque de plainte pour mobbing était réel», synthétise Peter. Restait à identifier une voie de sortie à cette situation. «La société Vicario Consulting s'est montrée très à l'écoute de nos préoccupations, tout en considérant habilement les différentes parties et points de vue en présence. Leurs propositions d'actions nous ont séduites. Il s'agissait d'éviter la plainte et de rechercher des solutions gagnant-gagnant pour les différents acteurs.»

## Une approche résolument orientée solutions

En effet, bien que Vicario Consulting offre des services d'expertise en cas de plainte pour harcèlement psychologique (mobbing) ou sexuel, par exemple, des solutions moins radicales sont autant que possible et en général privilégiées. En cas d'expertise, la procédure est extrêmement formelle, implique des témoignages protocolés et signés qui peuvent être produits devant un tribunal. Une telle procédure laisse bien souvent des traces irréversibles au niveau relationnel. Dans le cas de Peter, nous avons privilégié le dialogue avec la plaignante et une approche moins formelle mais très similaire sous forme d'audit organisationnel. En effet, à la lumière des premières informations, la présence effective de mobbing semblait difficile à prouver bien que le malaise d'Anna ait été une réalité tangible qui n'allait pas se corriger sans intervention. L'approche de l'audit permet – tout comme l'expertise – d'auditionner les personnes, mais également d'analyser les dimensions organisationnelles et managériales de la situation, bien souvent et malgré elles sources de tensions et de difficultés.

«Savoir que l'entreprise prenait au sérieux mon malaise et mettait proactivement en œuvre quelque chose pour corriger le tir m'a soulagée», témoigne Anna. «Après discussion avec le consultant de Vicario Consulting, j'ai compris les avantages d'une telle démarche et le résultat a porté ses fruits». L'audit a permis de mettre en évidence un certain nombre de dysfonctionnements à plusieurs niveaux qui se sont cristallisés au cœur d'une relation entre un responsable et sa collaboratrice. D'une part, un flou quant aux rôles et responsabilités, en particulier le fonctionnement matriciel de l'organisation, a conduit à une surcharge de travail non seulement auprès d'Anna mais également de certains de ses collègues. D'autre part, l'autonomie massive accordée, mais également l'absence au front de son responsable étaient très mal vécues par l'équipe encore passablement déstabilisée par les récents changements.

## Des solutions pragmatiques

«J'admets volontiers que la réorganisation a accaparé l'essentiel de mon temps et que je n'ai pas été assez présent auprès de l'équipe. Ces retours furent un électrochoc», évoque Peter. Anna, de son côté, a pris conscience de l'importance dans son mal-être de toute une série de facteurs, qui n'étaient pas tous de la responsabilité de son supérieur. Elle a ainsi pu prendre du recul. Elle envisage toujours de changer de poste, mais pour des motifs autres que ceux cités initialement. Toute l'équipe travaille désormais sur les recommandations faites par Vicario Consulting pour faire progresser l'organisation et corriger les dysfonctionnements. Peter a entrepris une démarche collaborative pour remotiver ses troupes. Par ailleurs, selon leurs dires, lui et Anna ont retrouvé une relation pacifique et constructive.

Pour plus de détails: [www.vicario.ch](http://www.vicario.ch)



### La notion de mobbing

Une dérive du conflit peut se manifester sous la forme de harcèlement psychologique (ou mobbing). Ce terme désigne un ensemble de comportements, d'agissements ou de propos par lesquels une ou plusieurs personnes cherchent à porter atteinte à la personnalité et à la dignité d'un individu sur son lieu de travail, cela sur une certaine durée ou avec une intensité significative. Citons, à titre d'exemples: injurier, menacer, faire des reproches disproportionnés, isoler, dévaloriser, réduire au silence, discréditer, compromettre la santé, etc.

### Quels avantages ont les clients de la Vaudoise Assurances en choisissant Vicario Consulting SA?

La Vaudoise Assurances a soigneusement choisi ses partenaires et a négocié un rabais de 20% pour ses clients.

### Personnes de contact

Pour la Suisse romande et alémanique: Ursula Gut ([ursula.gut@vicario.ch](mailto:ursula.gut@vicario.ch))

Pour la Suisse italienne: Fiorenzo Bettoni ([fiorenzo.bettoni@vicario.ch](mailto:fiorenzo.bettoni@vicario.ch))