

# Vers une structure contre le harcèlement psychologique

ADMINISTRATION • L'Etat de Fribourg ne prend pas le mobbing à la légère. Un groupe de travail planche sur les solutions pour l'enrayer.

OLIVIER WYSER

Le harcèlement psychologique sur le lieu de travail, le «mobbing», est dans le collimateur de l'Etat de Fribourg. Sur mandat du Conseil d'Etat, un groupe de travail planche actuellement sur la question. Réunissant des représentants des cadres, des membres du Service du personnel et d'organisation (SPO) et de la Fédération des associations du personnel (FEDE), le groupe a pour mission de mettre en place une structure spécifique afin de prendre en charge les cas de harcèlement.

Actuellement, les victimes de mobbing peuvent s'adresser au SPO, spécifiquement aux juristes et à la cellule «care management» du Service du personnel. «Dans la plupart des cas, nous parvenons à remettre les choses en place par le dialogue et la médiation. Quand cela ne fonctionne pas, une procédure formelle peut être engagée par la victime contre le collaborateur harceleur», explique Martine Morard, cheffe de service adjointe du SPO.

Une solution qui est loin de satisfaire Bernard Fragnière, président de la FEDE: «Nous sommes aussi régulièrement consultés par rapport à des situations de souffrance au travail. Les employés rechignent à se confier au SPO par crainte de représailles. Il faudrait une structure indépendante du système hiérarchique.» La FEDE a d'ailleurs organisé mardi soir une table ronde avec le SPO, des psychologues, des juristes et des syndicalistes afin de stimuler le dialogue.

## Un signe politique clair

A quoi ressemblera cette nouvelle structure de prise en charge des affaires de mobbing? Tout le monde s'accorde au moins sur un point: elle doit garantir la confidentialité. Une condition difficile à assurer dans une administration où tout se sait très rapidement.

«Il faut un signe politique clair que ces comportements ne sont plus tolérés. Avec des sanctions à la clef. Il y a heureusement des Directions dans lesquelles ça se passe bien. Mais dans d'autres il y a un sentiment d'impunité, d'impuissance face à la hiérarchie», résume Bernard Fragnière.

Pour le SPO, la cellule actuelle n'est qu'un «embryon» de ce que l'Etat veut développer. «Le danger serait de ne se focaliser plus que sur le harcèlement psychologique. Il y a beaucoup d'autres facteurs de souffrance au travail. C'est pourquoi il faudrait une structure plus globale, soutenue par des professionnels qui ont un certain poids», indique Martine Morard.

La prévention aussi doit être prise en compte si l'on veut éliminer toutes les formes de souffrance au travail. Parfois, certaines personnes vivent des années la peur au ventre avant de signaler une situation de souffrance. «Même le harceleur ne se rend pas forcément compte qu'il fait du



Quand le harcèlement s'installe au travail, la victime n'ose souvent pas se confier par peur des représailles de sa hiérarchie. ALDO ELLENA-A/PHOTO PRÉTEXTE

mal. C'est grave», explique Bernard Fragnière. «La prévention est primordiale pour bannir tout comportement non éthique. Les gens doivent se sentir soutenus. Il faut d'abord les écouter, relancer le dialogue avant d'intervenir auprès des supérieurs», ajoute Martine Morard.

Le groupe de travail qui se penche sur la future structure devrait déposer son projet sur le bureau du Conseil d'Etat au début de l'année prochaine. «Et il y aura un suivi», assure Bernard Fragnière. «Il y aura toujours une possibilité de modifier certaines dispositions, de faire évoluer les choses». 1

## QUAND PARLE-T-ON DE MOBBING?

Souvent utilisé arbitrairement, le terme «mobbing» s'applique à une forme spécifique de conflit. «Ce n'est pas un désaccord entre deux personnes», explique Martine Morard, juriste et cheffe adjointe du Service du personnel et d'organisation de l'Etat de Fribourg. On parle de harcèlement psychologique lorsqu'il y a enchaînement, sur une longue période, de propos ou d'agissements hostiles manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne transformée en cible. Le «mobbéur» perçoit souvent sa victime comme un danger, un obstacle pour lui-même. Ce processus est même parfois complètement inconscient. «On sous-estime les facteurs de situation. On dit d'une personne qu'elle est méchante, qu'elle

veut nuire. Alors qu'il y a souvent un contexte, des circonstances qui entrent en ligne de compte», indique Yves-Alexandre Thalmann, psychologue et formateur. Des facteurs tels que la surcharge de travail ou des problèmes personnels, qu'une structure adaptée pourrait identifier en amont, avant que le problème ne s'installe.

Selon le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco), 7,6% des personnes actives remplissent les critères du mobbing, bien que les deux tiers d'entre elles ne se considèrent pas comme victimes de harcèlement psychologique. A contrario, 4,4% des travailleurs se considèrent victimes de mobbing alors que la moitié d'entre elles n'en remplissent pas les critères. OW