



DROIT DU TRAVAIL

Mobbing au travail : Quels repères pour les employeurs ?

Mails agressifs, critiques incessantes, isolement progressif. Dans le quotidien professionnel, il est parfois difficile de tracer la frontière entre un désaccord passager et le harcèlement psychologique. Quand parle-t-on de mobbing ? Quels sont les repères et bonnes pratiques pour les employeurs ?

**Melany Bogo***Responsable juridique FER Valais*

Dans un arrêt du 29 octobre 2025 (4A_74/2025), le Tribunal fédéral a rappelé avec clarté les contours du harcèlement psychologique (mobbing). Pour les employeurs, cette décision offre des repères utiles pour prévenir les risques et sécuriser les décisions sensibles.

Notion de « Mobbing »

Le mobbing consiste en une forme d'harcèlement psychologique. Il se définit comme un enchaînement de propos ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment sur une période prolongée. Ces comportements ont pour objectif d'isoler, de marginaliser, voire d'exclure une personne déterminée sur son lieu de travail. Pris isolément, chaque acte peut paraître supportable, alors que le cumul des agissements induit une déstabilisation de la personnalité, pouvant aller jusqu'à l'élimination professionnelle.

Ainsi, le mobbing ne se traduit pas par une atteinte isolée, mais par un ensemble de brimades répétées, fréquentes, souvent sournoises, visant une personne déterminée. Les notions de durée, de répétition et de marginalisation ciblée sont, à ce titre, essentielles.

Dans l'affaire jugée, la supérieure hiérarchique pratiquait un management sévère et autoritaire. Toutefois, aucun acte n'était dirigé spécifiquement contre l'employée recourante. Il n'y avait ni hostilité ciblée ni stratégie d'isolement. De même, le Tribunal fédéral a considéré que les agissements allégués par la travailleuse n'étaient pas de nature à déstabiliser sa personnalité. Il a rappelé, à cet égard, qu'une mauvaise ambiance de travail, un simple conflit professionnel ou des incompatibilités de caractère ne suffisent pas, à eux seuls, pour retenir un mobbing. En conséquence, les faits de la présente cause n'ont pas permis de conclure à un harcèlement psychologique et toute réparation pour tort moral a été déniée.

Importance d'agir et prévenir

Il demeure toutefois essentiel pour les employeurs de considérer avec sérieux toute tension au sein des relations de travail, qu'elle remplisse ou non les conditions du mobbing. De telles dissensions peuvent non seulement affecter l'engagement des collaborateurs, nuire à la cohésion interne, mais également, selon leur gravité et leur nature, contrevenir à l'obligation de protection de la personnalité des travailleurs prévue à l'art. 328 CO (par exemple: atteintes à l'honneur, à l'intégrité physique, psychique ou sexuelle).

Dans l'arrêt cité, l'employeur a réagi immédiatement en prenant des mesures concrètes pour apaiser les situations conflictuelles (entretiens individuels, soutien des RH, séparation organisationnelle, avertissement). Cette réaction proactive et diligente de l'employeur a été appréciée favorablement par la juridiction fédérale.

Licenciement et cohérence des motifs

Dans un contexte conflictuel, l'appréciation du motif de licenciement requiert une attention particulière. En l'espèce, le motif économique ayant motivé le licenciement de la travailleuse, à savoir une restructuration liée à la perte d'un client important, était avéré. L'employeur avait notamment proposé un transfert au sein d'une société sœur avec période d'essai. Refusée finalement par l'employée, cette offre a renforcé la crédibilité de la démarche.

Le Tribunal fédéral a ainsi écarté l'existence d'un licenciement représailles. Il convient toutefois de retenir que lorsqu'un congé intervient dans un contexte conflictuel, la solidité du motif et la cohérence du comportement de l'employeur sont examinés avec rigueur.

Bonnes pratiques

1. Prévention structurée

- Règlement interne clair contre le harcèlement
- Procédure et canal de signalement définis, incluant la désignation d'une personne de confiance
- Sensibilisation régulière des collaborateurs et des cadres dirigeants

2. Réaction rapide et documentée

- Clarification immédiate, accompagnée si nécessaire d'une enquête interne
- Mesures proportionnées (notamment médiation, formation, avertissement, réorganisation)
- Traçabilité écrite des démarches

3. Optimisation des pratiques managériales

- Flux d'informations clairs et objectifs déterminés
- Communication ouverte et entretiens réguliers
- Valorisation des compétences individuelles et répartition raisonnée des tâches
- Implication des équipes dans la planification et la prise de décision (culture du « speak-up »)

« La meilleure protection consiste en une gestion proactive et préventive des cas. »

Pour conclure

L'arrêt 4A_74/2025 rappelle que tout conflit professionnel n'est pas un mobbing. Un mauvais climat de travail ou une incompatibilité de caractères ne revêtent pas, à eux seuls, un caractère illicite.

Au-delà des considérations juridiques, l'enjeu pour l'employeur est également humain et réputationnel. Dans un tel contexte, la meilleure protection consiste en une gestion proactive et préventive des cas. Ainsi, l'adoption d'un management réactif, explicite et soucieux de la cohésion peut constituer un levier de compétitivité durable, tout en consolidant une culture d'entreprise pérenne. ■