

**Ce qui n'est presque
jamais dit à propos du
mobbing**

ou :

**Mobbing - Ondes
d'impact et dommage
en cascade**



Lorsque le mobbing est évoqué, l'attention se porte presque toujours sur la personne visée : la souffrance qu'elle endure, les conséquences pour sa santé, ainsi que l'impact sur sa performance ou sur le fonctionnement de l'organisation. Ces éléments sont essentiels. Pourtant, ils ne suffisent pas à saisir l'ampleur réelle du phénomène.

Le dommage ne reste pas limité à la personne qui le subit directement. Il se propage. Comme une onde, il emporte avec lui une part de la charge destructrice dirigée contre la victime et la diffuse dans les contextes et les relations qu'il traverse.

Considérons l'analogie suivante : imaginez la surface calme et tranquille d'un lac et, sur cette surface, une pierre jetée. L'effet créé au point d'impact provoque une « dépression » à la surface de l'eau. Maintenant, imaginez que le volume et le poids de la pierre augmentent, tout comme la fréquence à laquelle elle est projetée. Peu à peu, dans ces conditions, l'eau perd sa capacité de résilience et peine à retrouver sa forme initiale.

De la même manière, les conséquences du mobbing sur la personne ont un effet semblable. La capacité à se remettre de la « dépression » causée par l'impact sur l'intégrité personnelle de la personne diminue proportionnellement à l'augmentation de l'intensité, de la fréquence et de la durée auxquelles elle est soumise, jusqu'à atteindre un point où elle perd sa résilience et demeure dans cet état de « dépression » créé par les impacts/attaques.

Cela, pourtant, n'est qu'une partie de l'histoire. Après l'impact initial, apparaissent des ondes qui emportent avec elles une partie de la même charge destructrice et la transmettent aux espaces et aux personnes qu'elles rencontrent.

Si nous reprenons l'analogie du lac, les premières ondes atteignent les personnes les plus proches de la personne visée : famille, enfants et amis. Ensuite, elles continuent de se déplacer, affectant d'autres contextes et d'autres relations.

Le mobbing comporte donc des risques qui dépassent les relations de travail entre adultes.

Dans cet article, je propose de recentrer l'attention sur l'un de ces effets moins visibles : le dommage qui peut atteindre le foyer et, en particulier, les enfants.

Quand les ondes atteignent le système familial

Lorsque le mobbing persiste, ses effets dépassent le lieu de travail et atteignent le système familial. Chaque famille est différente, mais toutes peuvent devenir vulnérables lorsque l'un de leurs membres est soumis à ce type de violence psychologique.

Les symptômes de dépression, l'isolement, le retrait émotionnel et la tension relationnelle peuvent fragiliser la vie familiale. Les difficultés conjugales, les ruptures dans la communication et les changements dans l'expression de l'affection apparaissent fréquemment dans l'accompagnement de nos clients.

Les relations se retrouvent sous pression. À mesure que l'humeur et la communication se modifient, certaines personnes se retirent émotionnellement ; d'autres sont absorbées par le besoin de parler de ce qu'elles ont vécu, sans parvenir à séparer cette expérience du reste de la vie (Kirk, 2026).

Bien que ces schémas reflètent des dynamiques générales de contamination travail-famille déjà documentées dans d'autres contextes professionnels, ils prennent, dans le mobbing, une intensité particulière.

L'intensité et la persistance du dommage rendent psychologiquement impossible la séparation du travail du reste de la vie. La séparation entre domicile et travail devient un mythe ! Le mobbing, lorsqu'il n'est ni interrompu ni traité, tend à user et à consumer l'identité de la cible ; la personne ne se reconnaît plus comme elle était et la famille perd la personne qu'elle connaissait.

Lorsque les ressources de la personne atteinte s'épuisent, les tâches quotidiennes - cuisiner, nettoyer, s'occuper de documents ou exercer la parentalité - peuvent devenir difficiles à assurer. (Kirk, 2026).

La famille cherche à compenser : un conjoint assume davantage de tâches, un enfant comprend qu'il doit se faire discret, quelqu'un évite certains sujets, quelqu'un essaie de remonter le moral, quelqu'un endure en silence !

Mais ceux qui soutiennent ont aussi des limites. La surcharge des proches peut augmenter la culpabilité de la personne atteinte, qui commence à sentir qu'en plus de souffrir, elle pèse sur les autres.

L'isolement social aggrave ce processus. Lorsque la personne cesse de sortir, s'isole, s'éloigne de ses amis, perd des réseaux de soutien ou éprouve de la honte à en parler, la famille se retrouve encore plus seule à absorber l'impact. Un arrêt maladie sans autorisation de sortir de chez soi, et sans possibilité de développer des activités compensatoires, peut intensifier l'isolement et aggraver les symptômes.

Les données statistiques de la Mobbing asbl renforcent cette lecture. Entre 2022 et 2025, période pendant laquelle le critère « problèmes de couple » a commencé à être enregistré de manière comparable, 66 des 331 clients ayant ouvert un dossier ont signalé ce critère comme l'une des conséquences associées aux problèmes au travail, qu'il s'agisse de situations confirmées ou perçues comme du mobbing. Cela correspond pratiquement à un client accompagné sur cinq.

Lorsque nous croisons cette information avec les symptômes émotionnels et psychologiques déclarés, la donnée devient encore plus expressive. Au cours de la même période, 306 clients ont signalé « Nervosité, irritation » et/ou « Anxiété, Dépression », ce qui correspond à 92,4 % du total. Parmi les 66 clients ayant mentionné des problèmes de couple, 65 ont également signalé nervosité, irritation, anxiété et/ou dépression, soit 98,5 %.

Ces chiffres ne démontrent pas que tous les problèmes conjugaux proviennent exclusivement du mobbing, ni ne mesurent directement la souffrance de l'autre membre du couple. Ils révèlent toutefois une association trop forte pour être ignorée : lorsque le mobbing entre dans la vie d'une personne, il reste rarement confiné au travail. Il entre aussi dans la relation, l'humeur, la communication, la patience, la disponibilité émotionnelle et la manière dont la personne parvient - ou ne parvient plus - à être présente à la maison.

Lorsque cette usure atteint la relation conjugale ou familiale, les enfants n'en restent pas à l'écart. Ils peuvent ne pas comprendre l'origine du problème, mais ils en vivent les conséquences.



Les enfants comme victimes invisibles

Lorsqu'il y a des enfants présents, le problème devient encore plus délicat.

L'érosion de la disponibilité émotionnelle des adultes fait que les enfants sont eux aussi exposés aux effets de la souffrance parentale, souvent sans soutien adéquat. À mesure que les ressources des parents s'épuisent, la capacité à amortir le stress, à maintenir des routines et à offrir une régulation émotionnelle diminue. (Kirk, 2026)

Reconnaître cela ne signifie pas blâmer les parents. Au contraire : cela signifie comprendre qu'eux aussi sont touchés par un problème qui a commencé en dehors de la maison.

Une personne qui rentre chez elle dévastée par ce qu'elle vit au travail peut aimer profondément ses enfants et, malgré cela, ne pas avoir l'énergie pour les accompagner comme elle le souhaiterait.

Elle peut vouloir écouter, mais ne pas y parvenir. Elle peut vouloir jouer, mais être trop épuisée. Elle peut vouloir garder son calme, mais vivre dans un état d'alerte permanent.

Les enfants, à leur tour, s'adaptent comme ils le peuvent...

Certains deviennent plus anxieux ; d'autres se replient sur eux-mêmes ou deviennent plus agités. Certains commencent à s'occuper des adultes : ils essaient de ne pas causer de problèmes, aident dans les tâches, protègent émotionnellement le père ou la mère et taisent leurs propres besoins. Lorsqu'un enfant assume des responsabilités qui dépassent son âge ou sa maturité, il entre dans un rôle que la recherche désigne par le terme de parentification. (Kirk, 2026)

Cette parentification peut être pratique, lorsque l'enfant aide dans les tâches, s'occupe de frères et sœurs ou assume des responsabilités domestiques. Elle peut aussi être émotionnelle, lorsqu'il tente de rassurer les adultes, évite de les inquiéter ou apprend à cacher ce qu'il ressent afin de ne pas augmenter la souffrance de la famille. (Kirk, 2026)

Aucun enfant ne devrait avoir à porter émotionnellement le foyer parce qu'un lieu de travail a détruit les ressources de l'un de ses parents.

C'est ici que le dommage devient intergénérationnel : le mobbing atteint l'adulte ; l'adulte épuisé rentre à la maison ; la famille se réorganise autour de cet épuisement ; l'enfant s'adapte. Ce qui a commencé comme un problème professionnel en vient ainsi à influencer le développement émotionnel de l'enfant.

De la maison à l'école

Avec le temps, beaucoup de ces conséquences peuvent devenir visibles à l'école.

Un enfant qui vit dans un environnement familial sous tension peut arriver en classe avec une capacité de concentration moindre, davantage de difficultés à réguler ses émotions, plus d'anxiété, d'irritabilité ou de repli. Certains expriment la souffrance par des comportements difficiles ; d'autres deviennent excessivement silencieux. Ces derniers ne sont pas toujours remarqués. (Kirk, 2026)

Dans le contexte scolaire, ces enfants peuvent être décrits comme des « élèves difficiles », comme si le problème se situait en eux et non également dans les conditions qui ont contribué à produire ce comportement.

Un enfant dont la fenêtre de tolérance est rétrécie a également une fenêtre d'apprentissage plus étroite. Pour apprendre, l'enfant a besoin de sécurité, de présence, de prévisibilité et de régulation. Lorsqu'il vit dans un stress accumulé, apprendre devient plus difficile. (Kirk, 2026)

C'est à ce moment que le système peut confondre les signes avec des problèmes.

L'enfant qui perturbe peut être vu comme « difficile ». L'enfant qui ne suit pas peut être vu comme « démotivé ». L'enfant qui se tait peut être vu comme « sage ». Mais, très souvent, le comportement est un langage. C'est une manière de communiquer que quelque chose ne va pas.

Le risque est que le système regarde l'enfant comme le problème, au lieu de demander quelles conditions ont produit ce comportement.

La même erreur se produit avec les adultes au travail. La personne ciblée par le mobbing est souvent traitée comme le problème : trop sensible, conflictuelle, peu résiliente ou incapable de s'adapter. Au lieu de regarder l'environnement qui a produit le dommage, on blâme celle ou celui qui manifeste les symptômes.

Avec les enfants, cette logique se répète.

Lorsque les enseignants sont eux aussi épuisés, tout devient plus fragile. Le stress, le burnout et le manque de soutien réduisent la capacité à créer des environnements sûrs, à reconnaître les signes subtils et à répondre avec patience aux besoins des élèves. Non par manque d'humanité, mais par manque de ressources (Kirk, 2026)

Ainsi, le dommage circule. Le travailleur épuisé ramène l'impact à la maison. L'enfant apporte à l'école les signes de cet impact. L'enseignant, lui aussi sous pression et sans soutien suffisant, tente de répondre. Le système scolaire absorbe une partie du dommage. Le système de santé en absorbe une autre. La société paie la facture.

Entre-temps, l'origine du problème demeure, bien souvent, intacte.

Le coût que presque personne ne comptabilise.

Le mobbing n'est pas seulement un conflit entre deux personnes, ni seulement une question interne à l'entreprise. Lorsqu'une organisation permet qu'il se produise, le minimise ou le réduit à un problème de personnalité, elle transfère des coûts vers l'extérieur.

Elle transfère des coûts vers la famille ; elle transfère des coûts vers les enfants ; elle transfère des coûts vers les médecins, les psychologues, les écoles, les services sociaux et les contribuables.

Tout comme le suicide transfère la douleur à ceux qui restent...

Dans les cas les plus graves, la souffrance peut atteindre des niveaux de risque extrême. Bien que ce ne soit pas le thème central de cet article, il importe de signaler que, selon les statistiques de Mobbing asbl relatives à 2025, figurant dans le rapport annuel d'activités, 47 % des usagers accompagnés présentaient des idées suicidaires et 32 % indiquaient avoir déjà élaboré un plan pour l'acte.

Malgré cela, les entreprises qui causent ou permettent le dommage n'en supportent pas toujours les conséquences. Souvent, ce sont d'autres qui paient : la personne qui tombe malade, la famille qui se désorganise, l'enfant qui perd de la stabilité, l'enseignant qui reçoit un enfant de plus en souffrance, le système de santé qui répond tardivement et l'État qui finance des réparations pour un problème qui aurait pu être prévenu.⁹

Voici le point central : le mobbing crée des ondes d'impact !

« Si nous continuons à regarder seulement le point où la pierre est tombée, nous ne verrons jamais le lac tout entier. »

Luis Filipe VIÇOSO 10/06/2026

Sources

Kirk, D. (2026). The operative word is violence: When systems enable violence: A critical systems analysis of Luxembourg's response to psychological workplace violence [Master's thesis, Tampere University of Applied Sciences]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202604035625>