

HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : UNE "PRATIQUE DE GRH" AU SERVICE DES STRATÉGIES DE CROISSANCE EXTERNE

Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY

Docteur en sciences de gestion

Maître de conférences à l'Institut de gestion de Rennes - IAE de Rennes

Chercheur au CREREG- CNRS UMR 6585

Résumé

L'objectif de cette communication est de proposer une classification des actions de harcèlement psychologique qui visent à encourager les personnes "à rompre volontairement leur contrat de travail" dans un contexte de croissance externe. Des travaux antérieurs ont décrit le harcèlement psychologique comme un processus en quatre étapes. La présence de trois types de variables - caractéristiques de la victime, caractéristiques de l'agresseur et facteurs organisationnels (étape 1) - incite au développement de pratiques de harcèlement psychologique (étape 2), susceptible d'engendrer des réponses de la victime et de l'organisation - action ou inaction- (étape 3) qui vont produire des conséquences tant au niveau individuel qu'organisationnel (étape 4). Cette communication propose, d'une part, une classification des actions de harcèlement qui peuvent être développées (étape 2) dans une optique de rupture du contrat de travail (étape 4). Elle propose, d'autre part, de valider cette classification par une étude de cas construite à partir du témoignage d'une victime. Ce cas est une illustration du développement du harcèlement psychologique comme outil de rupture de contrat de travail dans un contexte de fusion.

Mots clés :

Harcèlement psychologique au travail, classification des actions de harcèlement psychologique, stratégies de croissance externe, rupture du contrat de travail.

Le harcèlement psychologique est décrit, dans la littérature, comme un concept subjectif et complexe¹. Le caractère subjectif est lié au fait que le harcèlement psychologique est doté de ressentis, de perceptions et d'impressions individuellement perçues et qu'il touche les subtilités relationnelles. Ainsi, comme l'écrit Hirigoyen : « La difficulté qu'il y a à analyser les situations de harcèlement moral et à y trouver remède vient de ce que la réalité extérieure, visible des témoins ou intervenants, n'est pas la réalité psychique de chacun des protagonistes. Une situation ne prend sens qu'au travers de la subjectivité des personnes. Ce qui est considéré comme offensant par la personne harcelée, et l'effet que cette offense produit sur elle, est peut-être disproportionné par rapport à ce qui a été fait. Notre ressenti dépend de notre histoire, de notre éducation et de nos blessures passées. »²

Le caractère complexe résulte notamment du constat qu'il n'y a pas une forme unique de harcèlement psychologique mais qu'il est possible de distinguer différentes formes de harcèlement en retenant divers critères. Une taxinomie du harcèlement psychologique est ici proposée en retenant les trois critères suivants

- 1) le nombre et la position hiérarchique des victimes et des agresseurs,
- 2) l'orientation de la définition donnée du harcèlement,
- 3) les motivations du harcèlement.

Des travaux antérieurs³ montrent que différentes formes de harcèlement psychologique au travail sont possibles en fonction du nombre et de la position hiérarchique des victimes et des agresseurs.

1. Poilpot-Rocaboy G., *Le harcèlement professionnel : proposition d'un cadre d'analyse*, Revue Française de Gestion, n° 127, Février 2000, p. 31-51.

2. Hirigoyen M.F., *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*, Éditions Syros, 2001, p. 179.

3. Pour une synthèse de ces travaux, voir Poilpot-Rocaboy G., *Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel*, Gestion 2000, n° 4, juillet 1998, p. 15-34.

Ainsi, se distingue le harcèlement vertical descendant (d'un supérieur vers son subordonné), le harcèlement vertical ascendant (d'un ou plusieurs salariés vers leur supérieur hiérarchique), le harcèlement horizontal simple (d'un travailleur vers un travailleur) et le harcèlement horizontal collectif (d'un groupe de travailleurs vers un collègue). Une enquête récente⁴ montre que, sur 186 victimes interrogées, dans 58 % des cas, le harcèlement vient de la hiérarchie (harcèlement vertical descendant), dans 29 % des cas, le harcèlement vient de plusieurs personnes incluant hiérarchie et collègues (harcèlement vertical et horizontal collectif), dans 12 % des cas, le harcèlement vient de collègues (harcèlement horizontal collectif) et dans 1 % des cas, il vient d'un subordonné (harcèlement vertical ascendant).

L'orientation de la définition donnée du harcèlement est un deuxième critère de classement des formes de harcèlement psychologique. Une première orientation tend à mettre en avant la nature et les déterminants du harcèlement psychologique. Ainsi, il est défini comme une forme clinique de l'aliénation sociale dans le travail résultant de contraintes psychiques exercées de l'extérieur sur un sujet par l'organisation du travail, par les modes de gestion et d'évaluation ou de direction de l'entreprise⁵.

Une seconde orientation, qui est majoritaire, se concentre sur la nature, les objectifs et les conséquences du harcèlement. Ainsi, sous l'appellation de *mobbing*, il est défini comme une attitude visant à priver de toutes ses possibilités professionnelles et sociales une victime désignée. Il est l'enchaînement, sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible)⁶. Dans la même logique, il est défini comme toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser. La déstabilisation de la personne peut résulter de motivations diverses telles que la distraction, le refus d'une différence, la volonté de nuire, la jalousie, le souhait de conquérir ou de garder le pouvoir, le bénéfice de faveurs à caractère sexuel, l'obtention de la démission⁷... Plus largement, il est défini comme une violence psychologique qui comprend tout comportement abusif et tyrannique vis-à-vis d'un subalterne ou d'un pair ou encore tout harcèlement psychologique exercé par un groupe à l'égard d'un individu. Il est toute conduite abusive, notamment par des paroles, des actes ou des écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique, psychique ou sociale d'une personne, comme mettre en péril son emploi, ou dégrader le climat de travail⁸. Enfin, les recherches en victimologie définissent le harcèlement psychologique comme le moyen de se débarrasser d'un problème relationnel, de résoudre une situation qui dépasse l'agresseur (situation perçue comme ingérable). C'est un problème qui se pose à l'agresseur dans son rapport avec l'autre. Pour en sortir, l'agresseur développe une stratégie d'agressions répétées, multiples (comportements et agissements divers), discontinues (existence de cycles, de répétition d'une succession de rapports violents suivis d'accalmie) et intentionnelles (intention de nuire, volonté d'emprise et de domination de l'autre qui suscite le plaisir chez l'agresseur)⁹.

La définition française officielle du harcèlement psychologique est conforme à cette seconde orientation en se concentrant sur la nature, les objectifs et les conséquences du harcèlement. En effet, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 introduit de nouveaux articles au code du travail et au code pénal destinés à définir et à protéger les salariés contre le harcèlement moral. L'article L122-49 énonce qu'aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Enfin, le critère de la motivation distingue deux formes de harcèlement psychologique. Le harcèlement ludique a pour motivation la distraction. L'agresseur joue en mettant la victime au défi, en la maintenant en situation de dépendance. Le harcèlement sadique est motivé par la tentative de destruction de l'autre, de l'identité de l'autre dans le but de le voir partir¹⁰. Ce harcèlement sadique peut être à l'initiative d'un

4. Hirigoyen M.F., *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*, Éditions Syros, 2001.

5. Dejours C., article publié dans *Le Monde* du 29 février 2000.

6. Leyman H., *Mobbing. La persécution au travail*, Éditions du Seuil, 1996.

7. Poilpot-Rocaboy G., *La fonction GRH comme garant du respect du contrat psychologique relationnel dans l'entreprise : le cas du harcèlement professionnel*, in J. Allouche et B. Sire Ressources humaines : Une gestion éclatée, France, Economica, 1998, p. 276.

8. Chappel D. et Di Martino V., *Violence at work*, Genève, International Labour Office, 1998, p. 12.

9. Pignol P., Psychologue, Conférence pour l'Association Mots pour Maux au Travail, Rennes, décembre 2001.

10. Pignol P., op cit.

individu (harcèlement individuel) ou à l'initiative de l'organisation (harcèlement professionnel). Par exemple, l'enquête réalisée en 2000, auprès de 160 directeurs des ressources humaines, par le groupe de travail "harcèlement moral" de l'ANDCP révèle que 69 % des DRH répondent positivement à la question : « Selon vous, le harcèlement peut-il être favorisé par la pression de l'entreprise pour se séparer d'une catégorie de personnel ? » Le harcèlement psychologique apparaît ainsi comme une pratique de gestion des ressources humaines destinée à encourager les personnes à "quitter volontairement" l'organisation. Les stratégies de croissance externe semble un contexte propice au développement de telles pratiques.

En effet, majoritairement développées dans des logiques économiques et financières, les stratégies de croissance externe ignorent souvent les problématiques de GRH. De ce fait, les différences de culture d'entreprise, d'habitudes, de pratiques de recrutement, de rémunération, de gestion des carrières, de gestion des emplois et des effectifs, d'évaluation, de formation... sont rarement anticipées. Les constats d'incompatibilités culturelles, de sureffectifs, de postes en doublon... Suivent alors les premières semaines de cohabitation et peuvent conduire à des pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à permettre à posteriori une adéquation quantitative, qualitative et culturelle des ressources disponibles aux nouvelles données de la structure naissante. Cet ajustement se concrétise, le plus souvent, par des mesures d'harmonisation des politiques de GRH (harmonisation des politiques de rémunération, des systèmes de prévoyance, des plans de formation...) et par des baisses d'effectifs. Par exemple, la fusion BNP-Paribas a donné lieu à une décade de 6000 personnes sur 4 années, la fusion BP-Amoco a porté de 7000 à 10000 le nombre de suppressions d'emplois en 1999, le rapprochement entre Thomson-CSF, Dassault Electronique et les activités de défense d'Alcatel a engendré 4000 licenciements...¹¹ Mais cet ajustement engendre des coûts directs (coûts financiers liés aux licenciements) et indirects (coûts en termes d'image et de réputation de la firme) élevés qui conduisent certaines entreprises à vouloir les éviter en encourageant les salariés en sureffectifs, en doublon ou jugés inadaptés culturellement à "rompre volontairement leur contrat de travail" par le développement de pratiques de harcèlement psychologique. Par exemple, le départ de 5000 personnes en quatre ans, l'accroissement des plaintes de salariés devant les prud'hommes, les procès en cours et la création de l'association "A VIF" semblent faire de la fusion AXA-UAP une illustration de telles pratiques¹².

L'objectif de cette communication est alors de proposer une classification des actions de harcèlement psychologique qui visent à encourager les personnes "à rompre volontairement leur contrat de travail" dans un contexte de croissance externe. Des travaux antérieurs ont décrit le harcèlement psychologique comme un processus en quatre étapes¹³. La présence de trois types de variables - caractéristiques de la victime, caractéristiques de l'agresseur et facteurs organisationnels (étape 1) - incite au développement de pratiques de harcèlement psychologique (étape 2), susceptible d'engendrer des réponses de la victime et de l'organisation - action ou inaction- (étape 3) qui vont produire des conséquences tant au niveau individuel qu'organisationnel (étape 4). Cette communication propose, d'une part, une classification des actions de harcèlement développées (étape 2) dans une optique de rupture du contrat de travail (étape 4). Elle propose, d'autre part, de valider cette classification par une étude de cas construite à partir du témoignage d'une victime. Ce cas est une illustration du développement du harcèlement psychologique comme outil de rupture de contrat de travail dans un contexte de fusion d'entreprises.

1. Le processus de harcèlement psychologique comme outil de rupture du contrat de travail

L'analyse du processus de harcèlement psychologique comme outil de rupture du contrat de travail nous conduit à répondre à deux questions : Quelles sont les actions de harcèlement psychologique qui peuvent conduire à la rupture du contrat de travail ? Quelles sont les formes de rupture du contrat de travail engendrées par des pratiques de harcèlement psychologique ?

11. Challenges, avril 1999, *On vous ment I*, p 8.

12. Le 12 novembre 1996, AXA et UAP fusionnent en annonçant qu'il n'y aurait aucun plan social. Quatre ans plus tard, 5000 personnes ont quitté la nouvelle structure et les prud'hommes sont assaillis par d'anciens salariés. 550 procès sont actuellement en cours, voir " Profession harceleur ", Emission 90 minutes, Canal +, diffusée en juin 2001.

13. Poilpot-Rocaboy G., *Le harcèlement professionnel : proposition d'un cadre d'analyse*, Revue Française de Gestion n° 127, fév. 2000, p. 31-51.

1.1 Les actions de harcèlement psychologique

Les définitions présentées précédemment mettent en avant que c'est la répétition d'actions dans la durée qui constitue le harcèlement psychologique. Ces actions sont nombreuses et de natures diverses. Des auteurs ont proposé de les classer en fonction de différents critères. Leurs travaux sont ici rappelés avant de proposer une classification nouvelle.

1.1.1 Les classifications existantes

Deux auteurs ont particulièrement tenté de faire une synthèse des agissements de harcèlement psychologique.

Le premier propose une répartition en cinq groupes d'agissements en se référant aux effets de ces agissements sur la victime¹⁴. Ces effets sont le fait d'empêcher la victime de s'exprimer, de l'isoler, de la déconsidérer auprès de ses collègues, de la discréditer dans son travail et de compromettre sa santé. Quarante cinq comportements sont associés à ces cinq groupes.

Le second auteur reprend sensiblement les travaux du premier et met aussi en évidence les effets des agissements sur la victime. Cependant, un critère de classement "facilité de repérage des comportements" est ajouté. Ce critère permet une classification des agissements en quatre catégories en allant du plus difficile à repérer au plus évident¹⁵. Les quatre catégories sont l'atteinte aux conditions de travail, l'isolement et le refus de communication, l'atteinte à la dignité et la violence verbale, physique ou sexuelle.

La focalisation des auteurs sur les effets des actions de harcèlement sur la victime font que ces deux classifications sont très proches. Cette similitude s'explique par le fait que les deux auteurs sont des spécialistes de psychiatrie, de psychanalyse ou de psychologie du travail. De ce fait, ils tendent à vouloir expliquer les symptômes par les ressentis des personnes (impression de ne pas pouvoir s'exprimer, d'être isolé, d'être déconsidéré...). Une analyse managériale du harcèlement psychologique permet la proposition d'une nouvelle classification des actions qui visent à comprendre le résultat de ces effets.

1.1.2 La proposition d'une classification nouvelle

Conformément à la définition proposée dans des travaux antérieurs¹⁶, le harcèlement psychologique est toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser. Les effets des actions de harcèlement sont mis en avant dans cette définition (intimidations, dévalorisation, isolement...). Mais c'est la compréhension du processus de déstabilisation qui permet la proposition d'une classification managériale des actions de harcèlement psychologique.

L'hypothèse avancée ici est que la déstabilisation de l'individu résulte de la négation du principe de réciprocité. Les recherches en management montrent que la réciprocité est un déterminant essentiel de la satisfaction, de la motivation, de l'implication et du plaisir des salariés au travail¹⁷. Ce principe résulte de l'équilibre perçu par le salarié du rapport entre sa contribution (ce qu'il a l'impression de donner à l'entreprise : nombre d'heures de travail, qualifications, performance, engagement...) et sa rétribution (ce qu'il a l'impression de recevoir en échange de sa contribution : rémunération, moyens dont il dispose, reconnaissance, respect...). Les pratiques de harcèlement psychologique visent alors à déstabiliser les personnes en altérant l'équilibre du rapport "contribution-rétribution". Deux groupes d'actions permettent ce déséquilibre. Le premier groupe d'actions altère la perception de sa contribution par la victime. Ce groupe agit sur les compétences et tend soit à brouiller le lien existant entre les compétences de la personne et le travail qui lui est demandé, soit à dévaloriser ses compétences. Le second groupe d'actions altère la perception de sa rétribution par la victime. Il vise la rétribution professionnelle et privée de la victime en agissant sur les moyens dont elle dispose pour le bon exercice de sa mission, en agissant sur les sanctions subies par la victime ainsi qu'en

14. Leyman H., op cit, p. 42.

15. Hirigoyen M.F., 2001, p. 88.

16. Poilpot-Rocaboy G., 1998, p. 276.

17. Voir Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, Les Édition d'organisation, 2000.

développant des attaques liées à la personne ou à son environnement. Les exemples d'agressions, présentés dans le tableau 1, montrent que ces deux groupes d'actions altèrent le rapport "contribution-rétribution" et déstabilisent la personne cible de ces actions. Cette déstabilisation peut conduire à différentes formes de rupture du contrat de travail.

Tableau 1 : Proposition d'une classification des actions de harcèlement psychologique.

Champ d'action	Cible	Objet de l'attaque	Exemples d'attaque
Contribution	Compétences	Inadéquation entre les compétences et le travail demandé	• Donner des tâches que la personne est incapable de faire, pour lesquelles elle est sous-qualifiée, pour lesquelles elle n'a pas assez de temps (surcharge de travail)... • Donner des tâches inutiles, des tâches inférieures aux qualifications... • Ne donner aucune tâche...
		Dévalorisation des compétences	• Critiques permanentes et injustifiées du travail réalisé, • Impossibilité pour la victime de s'exprimer, d'exposer les résultats de son travail (on l'interrompt, on la contredit sans cesse...)
Rétribution	Rétribution professionnelle	Actions sur les moyens	• Inadéquation entre le travail demandé et les moyens mis à disposition : absence ou manque de moyens techniques, humains, financiers... • Inadaptation des moyens au travail demandé : logiciel dont on ne sait pas se servir sans une formation d'accompagnement.
		Actions sur les sanctions	• Sanctions financières infondées : absence ou baisse de primes, inégalité de rémunération... • Sanctions non financières : reproches permanents, insultes, isolement... • Absence de lien entre la sanction ou la récompense et le travail : on sanctionne quand c'est bien et on récompense quand ce n'est pas bien...
	Rétribution privée	Attaques de la personne	• Attaques sur le physique : morphologie, genre, âge... • Attaques sur les valeurs, croyances, idées, goûts, personnalité... • Attaques sur les comportements : façon d'être, gestuelle...
		Attaques de l'environnement de la personne	• Attaques sur des aspects matériels : voiture, maison... • Attaques sur des aspects non matériels : famille, amis, entourage...

1.2 Les formes de rupture de contrat de travail

La répétition des actions de harcèlement psychologique dans la durée (phase 2 du processus) conduit à diverses conséquences (phase 4) qui peuvent se traduire par la rupture temporaire ou définitive du contrat de travail. Une étude a montré que dans 37 % des cas (étude réalisée auprès de 193 victimes), le harcèlement est suivi du départ de la personne harcelée. La personne est licenciée pour faute dans 20 % des cas. Son départ est négocié dans 9 % des cas. La victime donne sa démission dans 7 % des cas et est mise en pré-retraire dans 1 % des cas. Si on ajoute ces chiffres aux 30 % des personnes qui se retrouvent en longue maladie, en invalidité ou au chômage pour inaptitude médicale, on arrive à un total de 66 % de cas où la personne est effectivement exclue du monde du travail au moins temporairement¹⁸. Dans une autre étude, il est révélé que sur 517 cas de harcèlement moral reconnus par le médecin du travail, 13 avaient abouti à une tentative de suicide¹⁹.

Ces chiffres mettent en exergue que le harcèlement psychologique engendre différentes formes de rupture du contrat de travail. Certaines sont temporaires et suspendent le contrat alors que d'autres sont définitives.

1.2.1 La suspension du contrat de travail

Le droit du travail autorise la suspension du contrat de travail dans un certain nombre de cas. Ainsi, la loi (exemple : congés payés, jours fériés, repos compensateur...), l'employeur (chômage partiel, mise à pied disciplinaire, dispense de travail durant préavis...), le salarié (congé individuel de formation, congé parental d'éducation, congé sabbatique...), les activités publiques (conseiller Prud'homme, administrateur caisse de sécurité sociale, mandats locaux...) et certains incidents de la vie privée peuvent engendrer cette suspension²⁰. La maladie est considérée comme un des incidents de la vie privée pouvant engendrer la suspension du contrat de travail et autoriser le salarié à ne pas exécuter sa prestation de travail.

Les conséquences du harcèlement psychologique sur la santé physique et mentale des victimes sont considérables. Ainsi, des troubles fonctionnels - fatigue, nervosité, troubles du sommeil (insomnie, cauchemars), accroissement de l'anxiété, stress, maux de nerfs, crises de tension, développement de maladie et de maux de toute sorte (ventre, estomac, tête, dos, muscles...) - de la déprime, de la dépression nerveuse, des troubles psychosomatiques - amaigrissements ou prises de poids rapides, troubles digestifs (gastralgies, colites, ulcères de l'estomac), troubles endocriniens (problèmes thyroïdiens...), poussée d'hypertension artérielle, maladies de peau... - sont recensés comme des conséquences réelles des actions de harcèlement psychologique²¹. Ces manifestations de la détérioration de la santé physique et mentale des victimes peuvent conduire à la suspension du contrat de travail par le biais d'un arrêt de travail pour cause de maladie.

1.2.2. La rupture du contrat de travail

Le droit du travail part du principe que le contrat de travail n'a pas vocation à l'éternité. Ainsi, à tout moment le salarié peut décider de "reprenre sa liberté" et l'employeur, avec plus de contraintes, peut se séparer du salarié. L'article L 122-4 du Code du travail reprend l'article 1780 du Code civil et cite : « Le contrat de travail conclu sans détermination de durée peut cesser à l'initiative d'une des parties contractantes... » Les chiffres présentés ci-dessus montrent que le harcèlement psychologique peut conduire à la rupture définitive du contrat de travail. Deux formes de rupture de contrat de travail apparaissent alors.

La première est à l'initiative du salarié. Celui-ci ne supportant pas la dégradation des conditions de travail engendrée par le processus de harcèlement psychologique peut décider de démissionner de l'entreprise afin de préserver sa santé. Cette décision, souvent recherchée par l'agresseur est, comparée à un licenciement, une "opération financièrement rentable" pour l'employeur. En effet, la démission ne donne droit à aucune indemnité de licenciement par l'employeur et n'engendre

18. Hirigoyen M.F., 2001, p. 98.

19. Chiaroni cité par Hirigoyen, 2001.

20. Ray J.E., *Droit du travail Droit vivant*, 8^e édition, Éditions Liaisons, 1999, p. 148.

21. Voir Poilpot-Rocaboy G., op cit, 2000.

aucune prise en charge par le système d'assurance chômage qui n'indemnise que les salariés "involontairement privés d'emploi". Le suicide du salarié victime de harcèlement psychologique conduit également de fait à la rupture du contrat de travail. En effet, même si ce cas n'est pas précisé dans les ouvrages juridiques, le suicide apparaît dans les statistiques présentées ci-dessus comme une cause de la rupture du contrat de travail "à l'initiative du salarié".

La seconde forme de rupture du contrat de travail est à l'initiative de l'employeur. Le licenciement pour faute, la mise à la préretraite ou la négociation du départ sont des techniques rencontrées dans le cadre du harcèlement psychologique. Le licenciement pour faute présente, d'abord, un avantage financier pour l'employeur. En effet, dans le cas de faute grave, le maintien du salarié dans l'entreprise est rendu impossible et impensable pendant la durée du préavis. Le salarié est alors licencié et perd son indemnité de préavis à titre de sanction. Il perd également son indemnité de licenciement, ces deux indemnités allant de pair. Le salarié touche seulement son indemnité de congés payés. Dans le cas de faute lourde, qui relève d'une intention de nuire de la part du salarié, le licenciement intervient sans aucune indemnité (privation de l'indemnité de préavis, de l'indemnité de licenciement et de l'indemnité de congés payés). La mise à la retraite est également un moyen de rompre le contrat de travail permis par la loi du 30 juillet 1987. Cette loi consacre la jurisprudence antérieure et prévoit que l'employeur mettant à la retraite un salarié âgé ne procède pas à un véritable licenciement si deux conditions cumulatives sont réunies : 1- le salarié doit pouvoir immédiatement disposer d'une retraite à taux plein ; 2- le salarié a atteint l'âge normal de la retraite fixé par la convention collective²². Enfin, la rupture du contrat de travail peut être liée à un accord des parties. La démission négociée est souvent le résultat de cet accord.

Cette analyse montre que le harcèlement psychologique peut être utilisé comme un outil de rupture du contrat de travail. Le licenciement en France étant extrêmement réglementé et coûteux²³, des actions visant à déstabiliser les personnes, en altérant l'équilibre de leur rapport "contribution-rétribution" peuvent être développées dans le but de susciter leur départ. Le cas de Madame K montre que cette déstabilisation peut s'exercer dans un contexte de fusions d'entreprises. Le harcèlement psychologique apparaît alors comme une "pratique de GRH" au service des stratégies de croissance externe.

2. Le cas de Madame K

Le cas présenté ici a été rédigé à partir d'un entretien semi-directif, en face à face d'une durée de 3 heures avec Madame K, le 20 décembre 2001²⁴. Une semaine avant cette rencontre, une grille d'entretien lui a été envoyée par courrier électronique. Cette grille, présentée en annexe, a été construite sur la base d'une compréhension du harcèlement psychologique comme un processus en quatre étapes²⁵. Le contexte, les actions de harcèlement psychologique ainsi que les formes de rupture du contrat de travail sont présentés.

2.1 Le contexte

Madame K est une jeune femme de 26 ans, mariée sans enfant, diplômée d'une école de commerce. Après une expérience professionnelle de 3 ans en tant que directrice de clientèle dans un grand groupe de communication à Nantes, elle quitte son emploi pour suivre son mari à Laval. Elle reste sans emploi pendant un an et décide d'étendre sa recherche d'emploi à Rennes.

Elle est convoquée à un entretien par Monsieur Petit, 42 ans, autodidacte, fondateur en 1991 et dirigeant d'une entreprise de publicité et de packaging de 10 personnes. Dès l'entretien de recrutement, Monsieur Petit l'informe d'un projet de rachat de son entreprise par une filiale rennaise d'un grand groupe de communication français. C'est un élément déterminant dans la décision de Madame K, qui ne

22. Ray J.E., op cit, p. 275

23. Pour l'analyse du renforcement de la réglementation des licenciements, voir la Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

24. J'ai rencontré Madame K. quelques mois avant cette date à l'Institut de Gestion de Rennes. Se sentant incapable d'affronter le marché du travail après son expérience de harcèlement, elle a repris des études de 3^e cycle à l'institut. Au fil de nos rencontres, dans le cadre des cours que je lui dispensais, une relation de confiance est née qui l'a amenée à accepter de participer à cette recherche. La retranscription de l'entretien ainsi que l'écriture du récit de vie ont été transmises et validées par Madame K.

25. Voir travaux antérieurs, Poilpot-Rocaboy G., 1998, 2000.

souhaite pas passer par des agences indépendantes en début de carrière mais vise les grands groupes dans le but d'avoir un bon bagage et de pouvoir faire le choix de son évolution de carrière par la suite. Elle est tentée par la proposition. Monsieur Petit le semble également, mais il lui fait part de son inquiétude d'embaucher une jeune femme mariée sans enfant. Madame K s'engage moralement à ne pas faire d'enfant dans les 2 ans. Elle est recrutée en août 1998.

Pendant sa période d'essai de 3 mois, Madame K travaille en étroite collaboration avec Monsieur Petit en vue de la préparation de la fusion. Elle trouve son poste et les responsabilités qui lui incombent très intéressants. En octobre 1998, la fusion est faite. Monsieur Presse (45 ans, autodidacte) dirige la filiale de 50 personnes avec son directeur associé, Monsieur Bois (45 ans, autodidacte). Monsieur Presse dit avoir racheté l'entreprise du fait de l'image et de la réputation de Monsieur Petit. Ce dernier reste directeur de clientèle et gérant de l'établissement de 10 personnes (anciennement son entreprise). Madame K ne change pas de poste. Elle est présentée par Monsieur Petit comme étant son bras droit et sa personne de confiance. Elle est la seule directrice de clientèle de la filiale et la plus jeune (les autres directeurs ont 35 ans en moyenne).

Très vite un climat de suspicion se développe au sein de la filiale. Monsieur Petit demande à Madame K de se méfier de Messieurs Presse et Bois, de ne rien leur confier. Pourtant, dès qu'il est absent, ceux-ci l'appellent au téléphone et la questionnent sur la personnalité de Monsieur Petit, sur son passé, ses relations avec ses employés, les performances de l'établissement... Elle choisit de ne rien dire sur le fond mais informe Monsieur Petit de ces appels et propose à Monsieur Presse de questionner en direct la personne concernée.

Elle constate que Monsieur Petit a tendance à "lever le pied". Perdant de ses responsabilités du fait de la fusion, il décide officieusement et de manière informelle de se consacrer uniquement au développement de l'établissement c'est-à-dire à la recherche de nouveaux clients. Madame K se retrouve alors en charge de son travail en plus du sien. Elle travaille 12 heures par jour et s'en justifie auprès de Monsieur Presse en évoquant qu'elle est plus lente que les autres... Elle a beaucoup de travail en interne car elle a une équipe de créatifs à gérer et à coordonner, elle est la responsable hiérarchique de 2 personnes... Or, elle est très souvent en clientèle du fait de la charge de travail supplémentaire imposée par Monsieur Petit. La pression est forte car le travail dans ce secteur est en cascade et les créatifs sont en attente de son travail pour pouvoir avancer... De plus, elle se rend compte que sa charge de travail en tant que directrice de clientèle est supérieure à celle des autres directeurs. Par exemple, elle rédige ses propres recommandations stratégiques pour les clients alors que Monsieur Bois rédige les recommandations des autres directeurs de clientèle... Quand elle lui demande son avis sur les recommandations qu'elle a rédigées, sa réponse est : « Malgré ta grande école, tu ne sais pas grand chose... » Lorsqu'elle lui demande de la conseiller pour s'améliorer, il dit qu'il n'a pas le temps et que ça ira comme ça... Régulièrement, elle entend les trois dirigeants dirent avec le sourire « il faut être à la hauteur de tes fonctions », « attention à la faute... ».

N'en pouvant plus, elle évoque un problème de répartition des charges de travail à Monsieur Presse qui lui demande de travailler sur la structure et de lui proposer une réorganisation. Elle fait alors une analyse des tâches de chacun, faisant apparaître les insuffisances de Monsieur Petit. Celui-ci corrigera le document avant de le transmettre à Monsieur Presse et à Monsieur Bois, mais ces derniers ne seront pas dupes. La tension monte entre les trois hommes. À plusieurs reprises, Monsieur Bois sera entendu traiter Monsieur Petit d'incompétent, de nul... dans les couloirs.

Souhaitant prendre un peu de distance et constatant qu'elle ne progresse plus parce que Monsieur Petit n'a pas de formation marketing et que Messieurs Presse et Bois ne souhaitent pas l'aider, elle demande de pouvoir suivre une formation continue spécialisée en marketing en juin 1999. La formation est organisée sur 3 jours par mois (jeudi, vendredi et samedi). La réponse tarde à venir. Madame K constate un nouvel accroissement de sa charge de travail. Monsieur Petit lui demande maintenant de faire son secrétariat, de prendre ses rendez-vous, de classer ses dossiers, de prendre en charge les derniers clients qui lui restaient... Il lui fait remarquer qu'une formation ça se mérite... Le début de la formation est prévue pour septembre. Madame K aura une réponse favorable de la direction pour y participer sans que les conditions ne soient définies. Au fur et à mesure de la formation, les conditions sont annoncées : les clients ne doivent pas être mis au courant de la

formation de Madame K, qui doit prendre ses rendez-vous en conséquence, être toujours joignable, faire son travail en trois jours au lieu de cinq, la semaine mensuelle où elle est en formation, rattraper ses deux jours d'absence... Elle s'organise dans ce sens, travaille 14 heures par jour en arrivant le matin à 6 heures, travaille le midi quand toute son équipe est partie déjeuner et rentre chez elle après 20 heures. Le week-end, elle apporte du travail chez elle. Très souvent, la semaine de la formation, elle entend dire : « Si tu n'as fini ce travail, tu ne pars pas en formation jeudi... ».

En février 2000, lors du passage aux 35 heures, Madame K est convoquée par Monsieur Presse qui lui demande de signer immédiatement un papier. Elle demande à pouvoir le lire calmement et se retire dans son bureau. Il l'appelle au téléphone toutes les demi-heures pour récupérer le papier signé. Le lendemain, Monsieur Presse et Monsieur Bois la bloquent dans son bureau une demi-heure avant un rendez-vous chez un client très important. Devant les menaces « si tu ne signes pas, tu ne sors pas, et si tu arrives en retard, ce sera une faute professionnelle », elle signe le papier. Celui-ci indique que la formation de Madame K est une formation strictement personnelle, sans aucun lien avec son poste de travail et que, par conséquent, elle renonce au passage de son temps de travail à 35 heures pour pouvoir suivre cette formation (il faut préciser que le temps de formation est largement inférieur au "crédit d'heures" lié au passage aux 35 heures).

Au printemps 2000, une nouvelle fusion est annoncée avec une autre filiale du groupe de communication. La fusion physique est prévue pour juillet 2001. Monsieur Bon, nouveau dirigeant, rencontre Madame K et lui propose plusieurs postes dans la nouvelle structure à Rennes et à Nantes. Elle demande à réfléchir car les postes lui semblent tout aussi intéressants les uns que les autres. Monsieur Presse est promu à Paris (il partira en septembre 2000) et est remplacé par Monsieur Bois. Monsieur Petit quittera l'entreprise à l'amiable en décembre 2000 (lors de la fusion, il avait négocié une clause de non licenciement pendant une durée de deux ans ; la période est à son terme).

2.2 Les actions de harcèlement psychologique

Dans ce contexte, les conditions de travail sont dégradées par diverses actions. Quelques exemples sont ici présentés.

Les moyens mis à la disposition de Madame K sont limités. Pour ses déplacements, elle peut disposer d'un véhicule de société qu'elle doit réserver à l'avance. Le parc de voitures pour toute la filiale est de 4 véhicules pour 50 salariés. Ces véhicules ne sont jamais entretenus et sont dans un état douteux. Les distances qu'elle parcourt peuvent être de 500 kilomètres par jour. Dans son bureau, Madame K dispose d'un vieil ordinateur fixe qui ne marche pas bien (le plus vieux de l'entreprise). Elle dispose d'un téléphone portable avec lequel elle doit pouvoir être jointe en permanence. L'année où elle a acheté une maison, ses primes ont disparu sous prétexte que si elle achetait une maison, elle n'en avait pas besoin... Régulièrement, 15 jours avant de partir en congés et ce après les avoir posés depuis plusieurs semaines, elle se les voit refuser sous prétexte que du travail vient d'arriver... Elle prend donc ses congés en septembre lorsque son mari a repris le travail...

Lorsqu'elle se rend en clientèle avec Monsieur Petit, Monsieur Presse et Monsieur Bois, elle est constamment interrompue quand elle fait une présentation. Ceux-ci lui coupent la parole, la contredisent. Quand le client n'est pas d'accord avec les résultats présentés, Madame K a toujours le souci de proposer des modifications dans la limite de ce qui lui semble possible de faire par son équipe de créatifs, ce qui la conduit parfois à dire au client que les modifications qu'il demande ne sont pas possibles. Messieurs Presse, Bois et Petit vont systématiquement dans le sens des demandes du client et si des conflits naissent par la suite avec le client, ils se retirent et demande à Madame K de gérer les litiges sans qu'elle n'ait véritablement les éléments pour les comprendre et les moyens de les résoudre.

Madame K a souvent l'impression d'être invisible. Par exemple, un matin, elle avait rendez-vous à l'entreprise à 6 heures avec Messieurs Presse et Bois pour partir en clientèle. Après les avoir attendu une heure, elle entend klaxonner sur le parking. Elle descend, monte dans la voiture qui redémarre sans que les deux hommes n'aient interrompu leur discussion. Au bout de quelques kilomètres, l'un d'eux lui demande : « As-tu fait ce que je t'ai demandé ? Briffes-moi sur le dossier... »

Lorsqu'elle est vraiment fatiguée ou lorsqu'elle est en clientèle, elle fait l'objet de remarques diverses : « De toute façon, on ne peut pas compter sur Madame K, elle va nous faire un petit dans l'année ; ce n'est pas avec les horaires qu'elle fait qu'elle va se fatiguer ; il faut lui pardonner, c'est une femme ; Madame K est beaucoup trop jeune pour comprendre... ; Madame K, c'est une vicieuse... » On lui demande de faire le café pour les clients et lorsque Monsieur Petit se prête à des blagues grivoises avec des clients masculins, il lui demande de sortir et de l'attendre à l'extérieur...

Constatant un changement d'attitudes des membres de son équipe (agressivité, retrait, méfiance, mauvaise ambiance...), elle s'informe auprès d'eux. Après quelques résistances, ils l'informent de leur crainte de diverses choses. Ces craintes sont étroitement associées aux rumeurs que font circuler Messieurs Presse, Bois et Petit à son propos.

Le mari de Madame K est un client potentiel de la filiale. Dès son recrutement, Madame K avait informé Monsieur Petit qu'elle souhaitait séparer sa vie privée et sa vie professionnelle et qu'en aucun cas elle n'entamerait de démarches commerciales auprès de son mari. Un soir, lors d'un dîner d'affaires où sont conviés différents directeurs de clientèle, la direction de la filiale et un client potentiel, elle a la surprise de constater que le client est son mari...

Un jour où elle travaillait hors de son bureau avec son équipe, Madame K entend par le haut parleur de l'entreprise qu'elle est priée de répondre d'urgence au téléphone. Elle prend la ligne. Monsieur Presse l'informe qu'il est devant le parking et qu'il ne peut pas rentrer car il a oublié son biper. Elle l'informe qu'il est possible d'ouvrir en sortant de la voiture et en actionnant un bouton prévu dans ce cas. Il lui dit qu'il n'est pas question qu'il sorte de la voiture parce qu'il pleut. Madame K quitte son équipe, passe dans son bureau chercher son biper et descend ouvrir la barrière à Monsieur Petit, sous la pluie...

2.3 Les formes de rupture du contrat de travail

En mars 2000, Madame K envisage de quitter l'entreprise. Elle passe trois entretiens de recrutement. Elle se rend compte qu'elle n'a plus confiance en elle, qu'elle a perdu de sa force de persuasion, qu'elle se défend mal et que les arguments qu'elle présente ne sont pas clairs... Par exemple, quand on lui demande pourquoi elle souhaite partir de l'entreprise, elle dit qu'elle voudrait avoir une vie un peu plus posée. Ceci est mal interprété. Elle le constate mais elle ne souhaite pas développer les vraies raisons de son désir de partir. Les entretiens n'aboutiront pas.

En octobre 2000, Madame K se lève un matin, entre dans sa salle de bains et s'effondre en larmes en disant : « Je ne veux pas y aller, je ne peux plus. » Un médecin généraliste lui signe un arrêt de travail pour cause de maladie. Il la reçoit deux fois et lors de la troisième fois, il décide de l'envoyer voir un psychiatre qui l'internera dans un hôpital psychiatrique pour une dépression nerveuse. Elle y restera 5 mois...

À sa sortie en mai 2001, elle reçoit une convocation, signée de Monsieur Bois, à un entretien préalable de licenciement au motif d'absence prolongée. Ne se sentant pas capable physiquement et psychologiquement de faire face à cet entretien, elle demande un report. Elle ne l'obtiendra pas et recevra sa lettre de licenciement au motif d'une absence prolongée, le 22 juin 2001...

2.4. Les commentaires

Le cas de Madame K est intéressant à deux titres. D'une part, le tableau 2 montre que la description des "pratiques de management" subies par Madame K valide la classification des actions de harcèlement psychologique proposée. En effet, les deux variables du rapport "contribution-rétribution" sont ciblées par ses hiérarchiques pour déstabiliser Madame K. Ceux-ci tentent premièrement d'altérer la perception de sa contribution. Ils tentent de brouiller le lien existant entre ses compétences et le travail qui lui a demandé. Ils l'empêchent de mettre à jour ses compétences en ne lui permettant pas de s'exprimer (interruption systématique...) et les dévalorisent systématiquement. Ils tentent deuxièmement d'altérer la perception de sa rétribution. Les rétributions professionnelle et privée sont ici visées. D'autre part, le cas de Madame K montre que les stratégies de croissance externe sont un contexte favorable au développement de pratiques de harcèlement psychologique

dans une optique de rupture du contrat de travail. Dans une logique de domination du marché de la publicité et du packaging, la stratégie de fusion de petites structures indépendantes est une priorité du grand groupe français de communication présenté ici. En moins de deux ans, deux fusions ont été réalisées, augmentant les effectifs de 10 à plus de 50 salariés. La priorité des objectifs économiques et financiers est ouvertement affirmée. La gestion des ressources humaines est inexistante. L'administration du personnel est défaillante, la représentation et l'expression des salariés n'étant pas permises (le comité d'entreprise n'existe pas). Les problématiques de GRH sont totalement absentes du processus de décision. Une fois la fusion faite, le mode de management consiste à gérer les dysfonctionnements éventuels par une pression permanente (fixation d'objectifs élevés, sanctions immédiates (courriers, réduction de primes, reproches en public, licenciements...) et par des pratiques de harcèlement psychologique. Or, les dysfonctionnements sont nombreux. Une inadéquation culturelle entre Madame K et la nouvelle structure me semble notamment réelle. En effet, après la fusion, Madame K, jeune femme diplômée se retrouve dans un environnement d'hommes autodidactes de 45 ans environ. Elle est perfectionniste et rigoureuse dans un contexte où des pratiques "d'à peu près" et "de dernier moment" semblent largement développées (par exemples, les hiérarchiques de Madame K lui demandent de les "briffer" sur le dossier pendant le trajet les amenant chez le client ; ils s'engagent auprès du client sur des propositions qui semblent irréalisables dans une logique de "on verra bien, on va se débrouiller..."). Les conditions de travail résultant de ces pratiques favorisent un fort taux de rotation du personnel.

Entre 1998 et 2000, 24 salariés sur 50 ont été licenciés ou ont été démissionnaires. Parmi ceux qui restent en poste, beaucoup consomment régulièrement des médicaments (anxiolytiques, tranquillisants...). Certains ont une consommation d'alcool anormalement élevée...

Madame K résiste. Son éducation et son histoire personnelle lui ont appris à valoriser des valeurs de lutte et de persévérance (il faut se battre, il ne faut pas s'avouer vaincue, il ne faut pas baisser les bras...). Ces valeurs la conduiront à une situation de rupture psychologique et physique et à la suspension de son contrat de travail pour cause de maladie. Cette suspension prolongée permettra à l'entreprise de la licencier au motif d'absence prolongée (motif présent dans la convention collective).

Ainsi, dans un contexte de croissance externe, le processus de harcèlement psychologique apparaît ici comme une pratique développée pour susciter la rupture du contrat de travail par une salariée certainement jugée en inadéquation culturelle avec la nouvelle structure.

Tableau 2 : Validation de la classification proposée

Champ d'action	Cible	Objet de l'attaque	Exemples d'attaque
		Inadéquation entre les compétences et le travail demandé	• Donner des tâches inférieures aux qualifications : faire le café quand il y a des clients, faire du secrétariat, prendre les rendez-vous de son supérieur hiérarchique, classer ses dossiers, ouverture de la barrière...
Contribution	Compétences	Dévalorisation des compétences	• Critiques permanentes et injustifiées du travail réalisé : "malgré ta grande école, tu ne sais pas grand chose...", "ce n'est pas avec les horaires qu'elle fait qu'elle va se fatiguer..." • Impossibilité pour la victime de s'exprimer, d'exposer les résultats de son travail... : interruption systématique devant les clients, contradiction devant la clientèle
Rétribution	Rétribution professionnelle	Actions sur les moyens	• Inadéquation entre le travail demandé et les moyens mis à disposition : Surcharge de travail par rapport aux autres directeurs de clientèle, de clientèle, transfert officieux de charge de travail, véhicule et ordinateur défaillants, absence de réduction du temps de travail, gestion des conflits clients engendrés par la hiérarchie...
		Actions sur les sanctions	• Sanctions financières infondées : suppression de primes, chantage sur les dates de vacances, chantage sur la formation... • Sanctions non financières : reproches permanents, insultes, menaces, "il faut être à la hauteur de tes fonctions..." "attention à la faute....." ignorance (impression d'être invisible)...
	Rétribution privée	Attaques de la personne	• Attaques sur le physique, le genre, l'âge : "il faut lui pardonner, c'est une femme" "elle est trop jeune pour comprendre..." "de toute façon, on ne peut pas compter sur madame K, elle va nous faire un petit dans l'année..."
		Attaques de l'environnement de la personne	• Attaques sur des aspects matériels : achat de maison • Attaques sur des aspects non matériels : conjoint non client

Bibliographie :

- Adams A.**, "Bullying at work. How to confront and overcome it", *Londres, Virago Press, 1992.*
- Association Santé et Médecine du travail, Des médecins du travail prennent la parole, Éditions Syros, 1998.*
- Ballico F.**, "Pour en finir avec le harcèlement moral", *Paris, Les Éditions d'organisation, 2001.*
- Bland T.S., Stalcup S.S.**, "Managing Harassment", *Human Resource Management*, vol. 40, n° 1, Spring 2001, p. 51-61.
- Bouche B.**, "Le harcèlement moral", *Dossier ANDCP, Paris, Mars 2001.*
- Brouillaud E., Chaveron B.**, "Vaincre le harcèlement moral dans l'entreprise", *Éditions du Puits Fleuri, 2000.*
- Chappel D., Di Martino V.**, "Violence at work", *Genève, International Labour Office, 1998.*
- Chiaroni J., Chiaroni P.**, "Données épidémiologiques des situations de mobbing d'après une enquête effectuée auprès des médecins du travail en région PACA un profil type du salarié harcelé ?", *Archives des maladies professionnelles, à paraître.*
- Dumas C. et alii**, "Harcèlement moral, le grand déballeage", *Libération Emploi, supplément au n°5698, 13 sept. 1999.*
- Davenport N. et alii, Mobbing.** "Emotional Abuse in the American Workplace", *Civil Society Publishing, 1999.*
- Dejours C.**, "Souffrance en France", *France, Seuil, 1998.*
- Dejours C.**, "Travail usure mentale", *France, Bayard édition, 1993.*
- Durieux A. et Jourdain S.**, "L'entreprise barbare", *Éditions Albin Michel, 1999.*
- Ehrlich, C.J.**, "Creating an Employer-Employee Relationship for the Future", *Human Resource Management*, 33, 3, 1994, p. 409-502.
- Elliott R.H., Jarrett D.T.**, "Violence in the Workplace : The Role of Human Ressource Management", *Public Personnel Management*, vol.23, n°2, été 1994, p 287-299.
- Ettighoffer D., Blanc G.**, "Le syndrome de chronos. Du mal travailler au mal vivre", *Paris, Dunod, 1998.*
- Fitzgerald L.F., Shullman S.L.**, "Sexual Harassment : A Research Analysis and Agenda for the 1990s", *Journal of Vocational Behavior*, 42 (1993), p 5-27.
- Hirigoyen M.F.**, "Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien", *France, Syros, 1998.*
- Hirigoyen M.F.**, "Malaise dans le travail. Harcèlement moral, démêler le vrai du faux", *Éditions Syros, 2001.*
- Ishmael A., Bunmi A.**, "Harassment, Bulliying and Violence at Work", *The Industrial Society, London, 1999.*
- Leymann H., Mobbing.** "La persécution au travail", *Éditions du Seuil, 1996.*
- Merchant V.**, "A stain on the uniform", *People Management*, 3th April 1997, p 21.
- Mercier I.**, "J'ai un patron psychopathe", *Éditions Osman Eyrolles, 2001.*
- Nazare-Aga I.**, "Les manipulateurs sont parmi nous", *Éditions de l'Homme, 1997.*
- O'Leary-Kelly A.M., Griffin R.W., Glew D.J.**, "Organization-motivated aggression : A research framework", *Academy of Management Review*, 21, 1, 1996, p. 225-253.
- O'Leary-Kelly A.M., Griffin R.W., Glew D.J.**, "Organization-motivated aggression : A research .framework", *Academy of Management Review*, 21, 1, 1996, p 225-253.
- Poilpot-Rocaboy G.**, "Performance de la gestion des emplois : Eviction ou rétention des salariés vieillissants", *Direction et Gestion*, 159-160, Novembre 1996, p 87-97.
- Poilpot-Rocaboy G.**, "La fonction GRH comme garant du respect du "contrat psychologique relationnel" dans l'entreprise : le cas du harcèlement professionnel", *in J. Allouche et B. Sire Ressources humaines : une gestion éclatée, France, Economica, 1998, p. 273-291.*
- Poilpot-Rocaboy G.**, "Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel", *Gestion 2000, n°4, juillet 1998, p. 15-34.*
- Poilpot-Rocaboy G.**, "Le harcèlement professionnel : proposition d'un cadre d'analyse", *Revue Française de Gestion, n°127, Février 2000, p31-51 .*
- Quénelle B.**, "Harcèlement : comment WW a brisé le tabou", *Entreprise et carrières n° 541, 12 au 18 septembre 2000.*
- Ravisy P.**, "Le harcèlement moral au travail", *Éditions Delmas express, 2000.*
- Rhodes D. et K.**, "Le harcèlement psychologique : ces gens qui drainent votre énergie", *Éditions Le jour, 1999.*
- Ray J.E.**, "Droit du travail, Droit Vivant", *Éditions Liaisons, 1999.*
- Seiler-Van Daal B.**, "Evaluation du harcèlement moral (enquête dans une population de 1210 salariés et exploitation dans le but de construire un outil de dépistage)", *thèse pour le diplôme de docteur en médecine, Strasbourg, 2000.*

Thacker R.A., "A descriptive Study of Situational and Individual Influences upon Individuals' Responses to Sexual Harassment ", *Human Relations*, 49, 8 (1996), p 1105-1122.

Thacker R.A., Ferris G.R., "Understanding sexual harassment in the workplace : The influence of power and policies within the dyadic interaction of harasser and target", *Human Resource Management Review*, 1 (1991), p 23-37.

VandenBos G.R., Bulatao E.Q., "Violence on the job", *Washington, American Psychological Association*, 1996.

Wennubst G., Mobbing – "Le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail", *Editions Réalités Sociales, Lausanne (Suisse)*, 1999.

Annexe : Grille d'entretien

1 - Révélation de l'affaire :

- Quand la situation de harcèlement a-t-elle été révélée ?
- Par qui ? À qui ?
- Comment ? Par quel canal d'information ?
- Depuis quand la situation durait-elle ?
- Si cette durée est longue, pourquoi l'information n'a pas été donnée plus tôt ?

2 – Situation de harcèlement :

- Qui ? (genre, âge, statut, poste...)
- Quand ?
- Comment ? (actions de harcèlement)
- Combien de temps ?
- Par qui ? (genre, âge, statut, poste, lien hiérarchique avec la victime...)
- Dans quelle entreprise (secteur, taille, style de management, culture, organisation du travail, environnement de travail...)
- Pourquoi ? (raison éventuellement évoquée)

3 – Réponses à la situation de harcèlement :

- Quelles réponses de la victime (information, action, départ...)
- Quelles réponses de l'entreprise (entretien avec l'agresseur, sanction, formation...)

4 – Conséquences à la situation de harcèlement :

- Quelles conséquences individuelles (médicales, économiques, comportementales)
- Quelles conséquences organisationnelles (coûts directs (recours, comportements de la victime, type de réponse de l'entreprise...), coûts indirects (détérioration du climat social, de l'image et de la réputation de la firme..)

5 – Conclusions diverses :

- Commentaires de la victime
- Impressions de la victime
- Analyse critique des actions et réactions de la victime (et si c'était à refaire et à revivre...)