

Université du Québec à Montréal

Colloque

« PREVENIR LE HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL :  
UNE QUESTION DE SANTE ET DE COMPETENCES... »

1<sup>er</sup> juin 2005

« Le harcèlement moral au travail, entre éthique et économie »

par

**Elisabeth BUKSPAN**

Honorary Research Officer, Université de Londres

Chercheur associé au Groupe d'Analyse des Politiques Publiques du CNRS, France

Inspecteur général des finances, France

[ebukspan@wanadoo.fr](mailto:ebukspan@wanadoo.fr)

### Résumé

En France, depuis la loi du 17 janvier 2002, le harcèlement moral au travail, dans le secteur privé comme dans la sphère publique, est un délit pénal passible d'un an de prison et de 15.000€ d'amende.

La responsabilité du chef d'entreprise peut être recherchée si des cas de harcèlement moral se produisent dans sa firme.

Il est donc important de connaître la définition du harcèlement moral, mais aussi les moyens pratiques qu'il est possible de mettre en œuvre pour le prévenir, et le traiter.

Il ne s'agit en effet pas seulement d'un phénomène gravement non éthique, mais aussi d'une source de coûts non négligeable pour les organisations où il se rencontre.

#### **Un phénomène de perversion qui n'est pas un concept flou.**

Le harcèlement moral n'est pas un concept flou : il est précisément défini selon des « agissements constitutifs », reconnus par les experts à travers le monde.

En France, la définition introduite dans le Code du Travail – art.L 122-49 - , s'appuie sur des agissements « répétés » et qui « ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte ( aux ) droits (du salarié) et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

C'est une tentative de « meurtre de bureau », organisé selon une stratégie délibérée. Il se déroule selon un « protocole » quasiment invariable, quels que soient le pays et l'organisation. Le but du harceleur est de détruire la cible par une violence insidieuse, répétée et qui dure dans le temps, appelée « psychoterreur ».

Il est descendant (du supérieur hiérarchique vers le subordonné), horizontal (entre collègues), et ascendant (du subordonné vers le supérieur hiérarchique).

Le phénomène est d'autant plus incompréhensible, au début, qu'il ne s'agit pas d'un conflit entre le « harceleur » et la « cible ». Et les cibles sont souvent décrites comme des personnes sans histoires, investies dans leur travail et réussissant bien. Dès lors pourquoi une telle violence à leur rencontre ?

Parce que le harcèlement moral est un phénomène de perversion : la cible n'est cible que parce qu'elle a été désignée comme telle par le harceleur.

Les pires d'entre eux sont du reste décrits par la littérature spécialisée comme des « pervers narcissiques paranoïaques », manœuvriers, fins politiques, séducteurs, bien intégrés socialement, pratiquant le mensonge et la manipulation.

Dans les autres cas, les harceleurs sont des « petits chefs » non formés aux techniques de gestion du personnel et prenant du plaisir à faire le mal.

Tous ont pour caractéristique de créer des phénomènes collectifs, ou « coalitions » en s'appuyant sur des « collaborateurs », actifs ou passifs. Le terme américain de « mobbing », venant de « mob », la foule, traduction de harcèlement moral, exprime bien la multitude des collaborateurs entraînés par le harceleur. La stratégie mise en œuvre par le harceleur est de se cacher derrière ces collaborateurs. Ceux-ci sont plus ou moins conscients des motifs inavouables du harceleur, qui les manipule de telle sorte qu'ils deviennent son bras armé, par obéissance ou par mimétisme. La lecture du processus de harcèlement est souvent difficile au début. La cible ne comprend ni l'origine ni la cause de la violence dont elle est soudainement l'objet de toute part, lui semble-t-il. Les personnes harcelées finissent par ressentir de graves atteintes, physiques et psychologiques qui peuvent même conduire à la mort.

Les études menées après la seconde guerre mondiale sur des thèmes comme l'obéissance à l'autorité, ou la banalité du mal, par exemple, peuvent servir à comprendre la nature du phénomène, et son extrême gravité.

### **Le coût du harcèlement moral pour l'organisation**

Tous les moyens sont bons pour le harceleur, qui vise la destruction de la cible, quitte à adopter des comportements nuisibles aux objectifs et aux intérêts mêmes de l'organisation : rétention de l'information, atteinte à l'outil de travail (sabotage d'ordinateurs...), rumeurs, dénigrement, mise à mal du tissu social de l'entreprise.

A travers le monde, le harcèlement moral se développe dans des organisations dites « toxiques », qui permettent, explicitement ou implicitement, de telles déviations. Ce processus de destruction s'étend comme une pathologie contagieuse au sein de l'entreprise, et lui coûte d'autant plus cher qu'un harceleur et ses collaborateurs y ont la permission implicite de détruire une cible « à tout prix ».

Si un nombre croissant de travaux de recherche par le monde portent sur les diverses formes de violence au travail, ce n'est pas seulement parce qu'il convient de se pencher sur ces questions pour des raisons d'éthique. C'est également pour des raisons d'économie et de rentabilité.

Les dégâts peuvent être considérables, les coûts induits particulièrement élevés, tant sur un plan macro que micro-économique.

De nombreuses études montrent que le coût pour les organisations, est essentiellement lié à l'absence pour maladie.

Mais le harcèlement moral coûte aussi à l'organisation pour ce qu'il désorganise les services, fait baisser la productivité, oblige à remplacer les personnels qui quittent leur travail, ne pouvant

supporter cette violence insidieuse, et entraîne des coûts induits supplémentaires en matière de droits à la retraite.

Le coût du harcèlement moral tend également à croître avec l'atteinte à la réputation des organisations concernées, et avec les frais de justice qui lui sont liés.

Ce dernier point fait l'objet de travaux qui mettent en lumière les coûts non valorisés, mais bien réels, liés à la mauvaise image de l'entreprise dans laquelle se développent de telles violences.

Pour toutes ces raisons, des politiques de lutte et de prévention contre le harcèlement moral ont été mises en place dans divers pays depuis quelques années, certaines avec succès. De telles politiques sont également progressivement adoptées par des organisations publiques et privées dans plusieurs pays de l'Union européenne.

Sur le plan répressif, la définition retenue par le législateur français a inspiré la chambre sociale de la Cour de cassation, qui, depuis plusieurs mois, se voit soumettre les premières affaires de harcèlement moral.

©Elisabeth Bukspan, 1er juin 2005

### **LISTE BIBLIOGRAPHIQUE**

*En français :*

Heinz LEYMANN Dr, « Mobbing, la persécution au travail », Seuil, Paris, 1996 et rééd.

Marie-France HIRIGOYEN Dr, «Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien», Pocket Syros, Paris, 1998 et rééd.

Rapport du Conseil économique et social sur le harcèlement moral au travail, saisine du 16 mai 2000, Paris, 2001

Rapport du Comité Hygiène et Sécurité spécial du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie sur « le harcèlement moral au travail », Paris, 2001

Yves MEDINA, « La déontologie, Ce qui va changer dans l'entreprise » Editions d'Organisation, 2003, Paris

Elisabeth BUKSPAN in Revue de l'Avocat Conseil d'Entreprises n° 88, pages 19-20, « Le harcèlement moral au travail, un nouveau délit pénal », Paris, avril 2004

*En anglais :*

Ervin STAUB, The Roots of Evil, 1989, Cambridge University Press, USA

Loraleigh KEASHLEY, Emotional Abuse in the workplace: conceptual and empirical issues. Journal of Emotional Abuse, 1998, Vol. 1, N° 1, pp 85-117, USA

Paul GRISERI “Managing values, ethical change in organisations”, 1998, Macmillan business, UK

Noa DAVENPORT et alia, « Mobbing, Emotional abuse in the American workplace », 1999, Civil Society Publishing, Ames, Iowa, USA

Helge HOEL et alia “The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment”, 2001, University of Manchester, Institute of Science and Technology, UK

Andy LIEFOOGHE and Kate MACKENZIE DAVEY, 2001, "Voice and Power, Critically examining the uses of the term Bullying in organizations”, in Communication Research and Media Science in Europe Eds A.Schorr, B.Campbell and M.Schenk, Walter de Gruyter, Berlin

R. Tibor MACHAN et James E CHESHER. « A primer on Business Ethics »,2002 , Rowman et Littlefield, USA

Angelo SOARES Professor, PhD, “When Work becomes Indecent”, 2002, Université du Québec à Montréal, Canada

PRICEWATERHOUSE COOPERS “What are the people strategies of the worlds’ leading organisations?” Global Human Capital Survey Report 2002/2003, USA.