

Dossier Harcèlement moral au travail

Le harcèlement moral peut prendre des formes très différentes : insultes, critiques, mise au placard, intimidations ou encore humiliations. Aucune liste de faits ne le caractérise. Le **code du travail** qualifie le harcèlement moral comme étant « *des agissements répétés envers un salarié qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique et mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

La grande majorité des appels à l'aide émanant d'employés et reçus par les représentants syndicaux, sont qualifiés à tort de « harcèlement moral ». Dans une situation économique tendue, il est normal que des pressions se repercutent sur les employés. Il ne faut donc pas tout confondre et être en capacité de faire la distinction entre un cas réel de harcèlement moral et une pression commerciale trop élevée. **Pour autant, la gravité des cas réels de harcèlement moral ne doit pas être minimisée.**

Si vous êtes dans une situation difficile ou si vous en êtes témoin, n'hésitez pas à faire appel à un représentant syndical CFTC, nous sommes à votre écoute. Vous pouvez vous adresser également à toute autre personne susceptible d'intervenir (référé harcèlement, élu CSE, médecin du travail, GRH, etc...).

Sachez qu'à CASA, il existe :

- un dispositif pour prévenir et gérer les cas de harcèlement, décrit dans [un accord datant de 2014](#)
- une **Commission paritaire** instituée en 2007 **sur la prévention et le traitement du harcèlement moral et sexuel**. Un salarié qui s'estime victime de harcèlement peut saisir la Commission soit directement, soit par l'intermédiaire d'une organisation syndicale représentative.

En cas de harcèlement moral ou sexuel avéré, le salarié peut porter plainte et saisir les prud'hommes et/ou la justice pénale. Tout syndicat représentatif peut engager à la place du salarié une action en justice, avec son accord écrit. Le harcèlement moral est passible d'une peine de prison de 2 ans et de 30 000 € d'amende.

Etude sur les profils des harceleurs en entreprise

L'Observatoire du dialogue et de l'intelligence sociale (L'Odis) a publié une typologie des harceleurs dans son rapport L'État social de la France (2004) paru au Journal Officiel. Pour l'entreprise, cette grille d'analyse permet d'identifier les situations relevant réellement du harcèlement moral et fournit des réponses adéquates. L'auteur de cet ouvrage, Jean-François Chantaraud, propose **quatre profils de harceleurs**, croisements d'une personnalité, de pratiques et d'un environnement :

Profil n° 1 : le « harceleur régulé »

C'est le cas le plus grave. Il est dit " régulé ", car c'est l'entreprise qui est en cause. Soit elle est **désorganisée** et génère une **malveillance non voulue**, soit elle crée **volontairement des règles perverses**. Les **rapports de force et l'iniquité** y sont la norme.

C'est le cas lorsque l'on pousse quelqu'un à démissionner, plutôt que de le licencier. Les pratiques du harcèlement peuvent être : l'impolitesse, l'isolement, l'humiliation, la discrimination, l'opposition systématique, la violence. Le seul remède consiste à remettre à plat toute l'organisation.

Profil n°2 : le « harceleur pervers »

C'est le profil le plus connu et le plus simple à résoudre. Dans ce cas, c'est la personnalité du harceleur qui pose problème. **Despotique**, il souffre d'un **complexe d'infériorité** parfois masqué, d'une absence totale de prise en compte de la dimension humaine, d'une **attitude structurellement négative**. Le harcèlement se manifeste par une hostilité permanente envers la victime ou son rejet. **Il pratique les rapports de force : directivité à outrance, violence, dévalorisation, humiliation...** et peut sévir quelle que soit la culture du management de l'entreprise. Celle-ci n'a pas d'autre choix que de le sanctionner et l'exclure.

Profil n° 3 : le « harceleur carriériste »

Sa carrière est le centre de toutes ses préoccupations. Il accorde une importance démesurée aux signes extérieurs du pouvoir et veut constamment prouver sa capacité à faire respecter son autorité. Pour cela, **il pratique les jeux de pouvoirs. Il dépassera les bornes avec l'un de ses collaborateurs**. Par la rétention voulue d'information, par exemple, il exclura les collaborateurs qu'il perçoit comme des rivaux. L'entreprise, son n+1, ou la Direction des Ressources Humaines, doit alors le recadrer.

Profil n° 4 : le « harceleur sous-dimensionné »

C'est le profil le moins attendu, parce que ses valeurs sont positives et qu'il ne met pas de malveillance dans ses actes. Il adhère au projet de l'entreprise et veut partager. Mais manque de pédagogie et se pose en sauveur de l'entreprise. Sous-dimensionné sur le plan managérial, **il ne comprend pas les rapports humains**. Il a des **exigences démesurées**, fixe des objectifs trop élevés. **Ou, peinant à évaluer les compétences d'autrui, l'exclut faute de vouloir déléguer**. L'entreprise doit soit le former au management, soit le réorienter vers des responsabilités techniques.

Un autre psychologue clinicien, Bruno Lefebvre, a pu distinguer trois types de harceleurs « en dehors du pervers narcissique : celui qui est **accro au travail** et qui du coup en demande trop aux autres, le manager **absent** qui laisse dégénérer et ne soutient pas ses équipes et le manager **télécommandé** qui rejette sur d'autres la pression qu'il subit ».

A noter que les harceleurs au travail ne sont pas toujours des managers. On peut retrouver des situations de **harcèlement entre collègues**.

Que dit la loi ?

Traditionnellement, on distingue le harcèlement moral et le harcèlement sexuel. Ces deux formes de harcèlement sont interdites et punies par la loi.

Pour en savoir plus :

- Harcèlement moral → articles L 1152-1 et suivants du code du travail
- Harcèlement sexuel → articles L 1153-1 et suivants
- Pour les sanctions pénales encourues, voir articles 222-33 et 222-33-2 code pénal.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le CSE doit désigner parmi ses membres un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

12 exemples concrets

Voilà des faits dans lesquels la Cour de Cassation s'est prononcée sur l'effectivité de l'existence de harcèlement moral au travail. Ces exemples peuvent vous aider à déterminer ce qui peut constituer un harcèlement moral afin de ne pas confondre avec la pression inhérente à votre activité. Une telle confusion vous exposerait, en cas de dénonciation abusive, à des sanctions.

[Extrait du site juritravail.com](http://www.juritravail.com)

1. Dénigrement et brimade : en l'espèce, le salarié avait reçu des ordres et des critiques d'une salariée qui se serait comportée comme sa supérieure et lui aurait lancé des quolibets. Il avait aussi été destinataire de courriers "insistants" de son employeur.

Cass. Soc. 24 juin 2009, n°[07-43994](#)

2. Critique injustifiée : le supérieur hiérarchique de la salariée s'était livré de manière répétée et dans des termes humiliants à une critique de l'activité de cette dernière, en présence d'autres salariés.

Cass. Soc. 8 juillet 2009, n°[08-41638](#)

3. Humiliation publique : propos blessants et humiliants proférés de manière répétée par un supérieur hiérarchique.

Cass. Soc. 12 juin 2014, n°[13-13951](#)

4. Mesure vexatoire : le salarié avait fait l'objet de multiples mesures vexatoires, telles que l'envoi de notes contenant des remarques péjoratives assénées sur un ton péremptoire propre à le discréditer, les reproches sur son "incapacité professionnelle et psychologique" et sa présence "nuisible et inutile", le retrait des clés de son bureau, sa mise à l'écart du comité directeur, la diminution du taux horaire de sa rémunération.

Cass. Soc. 26 mars 2013, n°[11-27964](#)

5. Tâche dévalorisante : le fait de confier à un salarié des tâches ne correspondant pas à sa qualification, d'opérer des retenues sur salaire injustifiées et d'opérer un discrédit auprès de ses collègues.

Cass. Crim. 6 février 2007, n°[06-82601](#)

6. Agressivité : comportement agressif du supérieur hiérarchique traduisant une volonté de restreindre les fonctions du salarié (rétrogradation) en l'absence d'explications

Cass. Soc. 24 juin 2009, n°[07-45208](#).

Autre espèce dans laquelle la Cour de cassation a relevé que les propos dénoncés par la partie civile excédaient les limites du pouvoir de direction du prévenu

Cass. Crim. 19 juin 2018, n°[17-82649](#)

7. Tâche dépassant ses capacités : confier au salarié de manière habituelle une tâche dépassant ses capacités et mettant en jeu sa santé.

Cass. Soc. 7 janvier 2015, n°[13-17602](#)

8. Mise au placard : salarié installé dans un local exigü, dépourvu de chauffage et d'outils de travail avec interdiction de parler à ses collègues.

Cass. Soc. 29 juin 2005, n°[03-44055](#)

9. Privation d'outils de travail : injures à caractère racial et défaut de bureau, d'ordinateur et de téléphone au retour d'un congé maternité.

Cass. Crim. 16 février 2010, n°[09-84013](#)

10. Avertissements infondés : salariée subissant 4 avertissements dont aucun n'est fondé et sans reproche préalable.

Cass. Soc. 22 mars 2007, n°[04-48308](#)

11. Déclassement : salarié déclassé suite à une nouvelle classification conventionnelle après avoir fait l'objet de 3 avertissements irréguliers.

Cass. Soc. 16 avril 2008, n°[06-41999](#)

12. Pression disciplinaire : nombreuses convocations à des entretiens préalables dans 4 procédures disciplinaires dont 2 restées sans suite pendant une période de fragilité du salarié et une inaptitude liée à son état dépressif résultant de la dégradation de ses conditions de travail.

Cass. Soc. 18 mars 2014, n°[13-11174](#)

20 QUESTIONS POUR PRE-DIAGNOSTIQUER UN PERVERS NARCISSIQUE

Consignes :

- *Faire ce test en dehors du lieu de travail,*
- *Répondre aux questions en pensant aux faits davantage qu'à vos impressions.*
- *Recommencer le test 3 fois, à deux jours d'intervalle si possible.*
- *Si vous avez plus de 15 réponses positives, il y a des chances vraisemblables que la personne à laquelle vous pensez en faisant le test soit pervers narcissique.*

1. Cette personne rayonne mais pour autant vous vide de votre énergie ? Ou bien elle se met en retrait de façon à ce que vous vous culpabilisiez de la voir effacée ?

2. Elle est très affirmative sur tous les sujets, voire catégorique, mais elle a au final très peu de compétences ?

3. Elle est capable de vous faire douter de vos compétences/expériences/positions les plus solides tellement elle a d'aplomb dans ses déclarations ?

4. Les discussions avec elle finissent toujours par un flou à son bénéfice : les faits ont été dilués par une minimisation de sa part, une dramatisation de vos reproches pour les rendre ridicules, une posture débonnaire et gentiment moqueuse à votre égard devant le groupe, un sentiment d'agacement si manifeste qu'il vous interdit d'aller plus loin,...?

5. Elle en fait beaucoup mais au final elle donne très peu à l'entreprise ? (Si l'on devait faire un bilan de ce qu'elle a construit, ce serait quoi ?)

6. Elle vous embarque par le trouble ou l'enchantement qu'elle suscite en vous dans une remise en cause complète de votre système de perception et brouille votre bon sens ?

7. Elle sait être charmante, attentionnée, soucieuse du besoin du groupe ... mais elle n'a pas de poursuite dans les idées ? (Avec du recul était-ce une attitude de circonstance ou bien une réelle démarche ?)

8. Elle sait passer très bien auprès de ses supérieurs ou des membres influents de l'entreprise mais se montre impitoyable et destructrice avec au moins une personne de son équipe ?

9. Elle est incapable de faire un choix pour l'entreprise ou pour le groupe au détriment même de ses intérêts ?

10. A-t-elle eu des projets/décisions/démarches pour son intérêt qui étaient au final un vrai danger pour l'entreprise et ce, sans que ça l'émeuve d'aucune façon ?

11. Elle est incapable de se mettre à votre place et de comprendre votre besoin ? (Parvient-elle à renoncer au sien pour aller à la rencontre du vôtre ?)

12. Y-a-t-il quelque chose qui dans la vie d'autrui la touche sincèrement, l'émeut réellement, sans ricochet avec sa propre expérience ?
13. Tant que vous ne dîtes rien elle est sans limites dans ses exigences, et si vous réagissez elle se transforme aussitôt en victime ou vous punit ?
14. A l'approche d'une discussion ou d'une négociation avec elle, vous sentez monter en vous une peur irréprouvable ? Vous en êtes épuisé d'avance ?
15. Vous vous sentez mobilisé pour valoriser et garder son talent dans l'entreprise mais, quand vous y réfléchissez avec un peu de recul, vous vous rendez compte que ce faisceau de mobilisation ne repose sur aucune base objective : son apport est au final très pauvre et sa personnalité, au delà du charme qu'elle sait dégager, indigente ?
16. A ses côtés vous vous sentez, sans savoir pourquoi, rabaisé, mal à l'aise, nul, à côté de la plaque ?
17. Sentiment d'arnaque émotionnelle : quand elle a une démarche vers vous et que cela vous émeut, elle glisse sur votre émotion et passe à autre chose ?
18. Elle répond très vite et avec une facilité déroutante à la plupart de vos questions et pour une raison simple : elle ne s'embarrasse pas du contexte ni du besoin des gens autour d'elle ?
19. Un geste d'elle envers vous va vous apporter une satisfaction démesurée parce que vous êtes tellement habitué à l'aridité que cela semble merveilleux, un peu comme le premier mot d'un enfant autiste. Ce petit rien vous donne envie de tout lui pardonner, de l'excuser de tout ?
20. Elle vous complimente ou sait vous mobiliser si bien aux moments cruciaux que vous n'osez pas lui faire de reproches ?

François BERT

[Ce test est issu du site Edelweiss RH](#)

