



**R&D**

*demande de recentrer l'*

**«HUMAIN»**

*au coeur de la gestion des Ressources Humaines  
de notre Institution!*



## Les lundis de la Prévention des Risques Psychosociaux Marie Pezé

### Harcèlement moral, de quoi parlons-nous?

**Lundi 31 mai 2021**



## **HARCELEMENT MORAL**

### **• Du délit au mode de management**

**Marie PEZE**

Docteur en Psychologie, ancien expert judiciaire

Responsable du réseau de consultations Souffrance et travail

Responsable du certificat de spécialisation en psychopathologie du travail (CNAM)



# L'ÉMERGENCE DE LA NOTION DE HARCÈLEMENT MORAL

## L'EXPLOSION DES TROUBLES PSYCHIQUES LIÉS AUX MODALITÉS D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DE MANAGEMENT



Explosion des troubles psychiques liés aux modalités d'organisation du travail et de management - Emergence de la notion de harcèlement moral

## Le travail - pacificateur individuel et social irremplaçable

Si le travail peut faire *souffrir*, c'est d'abord parce qu'il est porteur de nombreuses *promesses*:

- ▶ Promesse **d'accomplissement de soi** par la reconnaissance de ses savoir-faire, la **construction identitaire** qui en découle grâce au regard des usagers, des collègues, de la hiérarchie..
- ▶ Promesse **d'émancipation sociale**, d'être **utile** au monde et aux autres, de l'apprentissage du vivre ensemble

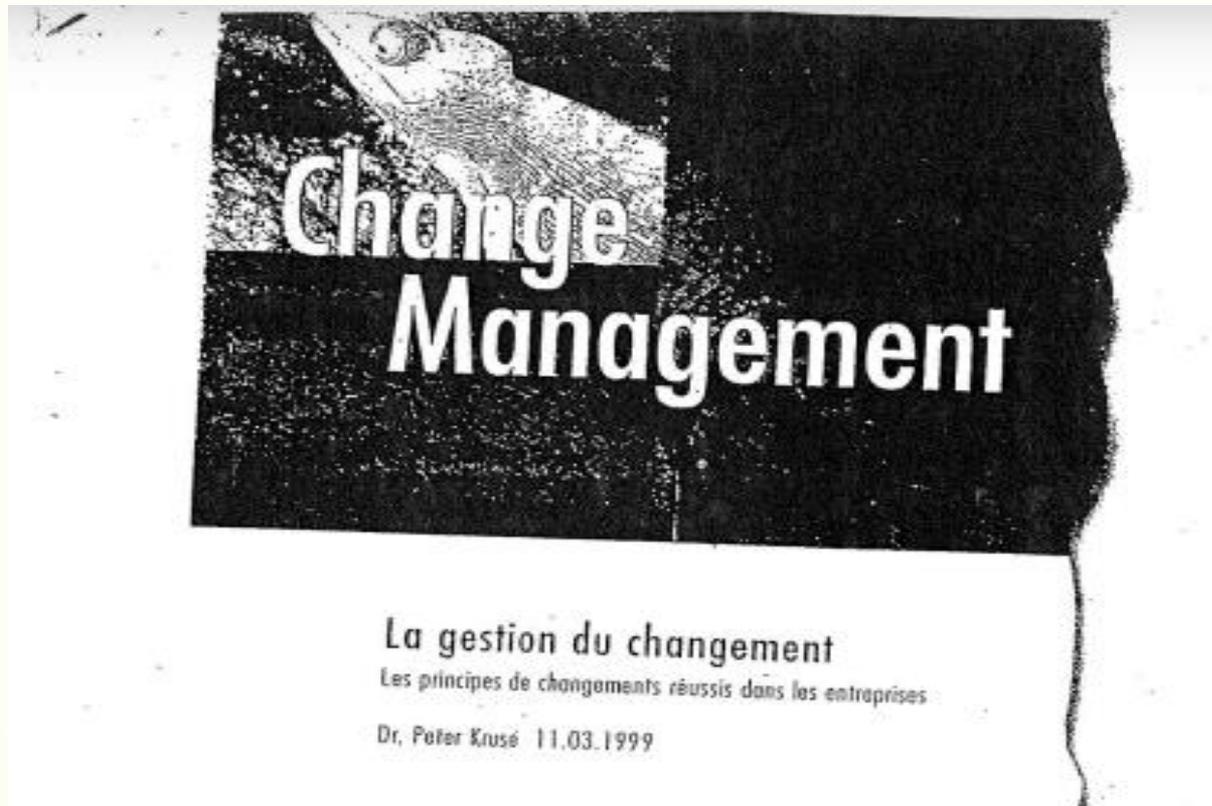


Deux courants vont s'affronter :

- Le premier va soutenir l'existence de pervers narcissiques et de salariés fragiles, en allant sur la « naturalisation » du phénomène
- Le second, appuyé sur les recherches cliniques en santé au travail, va expliquer l'origine des profonds changements de modèles organisationnels au travail par l'existence et la diffusion de guides de management spécifiques et leurs mise en œuvre dans les entreprises



**Les guides de management **POUR** l'entreprise - exemples**



tous." Les gens seront irrités et vous poserez cette question humaine: "Mais, pourquoi? Pourquoi devrais-je vous suivre et abandonner ma sécurité si vous ne savez même pas où vous allez?" Au début de chaque processus de changement, il faut pouvoir donner une réponse très plausible. C'est normal que les gens aient des idées personnelles et veuillent les suivre. Il vaut mieux un danger qu'on connaît qu'un danger qu'on ne connaît pas. Les gens préfèrent rester dans une situation connue plutôt que de prendre le risque de changer, même si l'objectif est attrayant. Donc, au début de chaque processus de changement, il faut une réponse crédible à la question "Pourquoi?". Aussi curieux que cela puisse paraître, du point de vue physiologique et neurologique, il n'existe que deux solutions et demie à ce problème. En termes neurologiques, il n'y a que deux raisons et demie pour que le cerveau déclenche un processus de changement et pour que la créativité soit possible. En ce qui concerne les entreprises, la première solution n'est à vrai dire qu'une demi-solution. On peut trouver des gens qui adorent prendre des risques. Ça existe! Environ 10% des gens aiment les situations instables et plongent les yeux fermés. Chez eux, le goût du risque est inné. Mais, si vous remplissez votre entreprise de ces gens-là, je peux vous dire ce qui va arriver. Votre entreprise sera sans aucun doute une entreprise vivante mais pas du tout rentable, car, ces gens-là ne sont pas intéressés par la routine ni par l'optimisation mais uniquement par le changement. Ils voudront donc du nouveau même si l'ancien modèle est encore efficace. C'est pourquoi, ceci n'est pas une réponse complète mais une réponse partielle. Il existe néanmoins deux solutions complètes. La première consiste à effrayer les gens. Cela peut paraître curieux, mais la peur force les gens à changer. La crainte est le premier pas vers l'inconnu, c'est le moteur du changement. Les gens commencent à bouger quand ils ont peur. Mais, si vous utilisez la peur pour motiver votre personnel, ça va vous coûter cher, parce que vous devez entretenir leur crainte. En plus, la peur n'est efficace que si elle est réellement ressentie. Il suffit qu'elle disparaisse pour que le changement s'arrête. Cette expérience est fascinante. Faites un bruit assourdissant et observez la réaction des gens. Ils vont s'encourir, peut-être sur 5 mètres, puis s'arrêter et regarder autour d'eux. Il faut un autre bruit assourdissant pour qu'ils se remettent à courir et, la deuxième fois, ils ne parcourent que 4,5 mètres avant de s'arrêter. Il faut donc continuer à faire du bruit et que le bruit soit de plus en plus fort. Le degré de frayeur doit augmenter pour que le mouvement continue. En tant que cadre, vous occupez une position bizarre, car, vous devez effrayer les gens et continuellement augmenter leur frayeur pour maintenir le niveau des performances. C'est exactement ce qui se passe dans beaucoup d'entreprises. La direction arrive avec un scénario catastrophe. Le personnel reste assis et se dit: "Alors, quoi? Ça y

est, un autre qui monte à l'assaut, encore un prophète, etc." En fait, c'est pour ainsi dire mieux que les gens ne se laissent pas trop affecter par leur peur parce que, si on augmente systématiquement le niveau de frayeur et si les gens le prennent trop au sérieux, on arrive à un point de non-retour, où la peur se transforme en panique et où le changement s'arrête. La motivation par la peur ne fonctionne qu'à petites doses. Une fois que la peur devient panique, il n'y a plus de changement possible. Les gens réagissent tous de la même manière, ils attrapent le meilleur nounours à leur portée, s'assoient dans un coin et appellent leur maman. La panique arrête tout mouvement et, à partir de ce moment-là, c'est la régression. Les gens retrouvent des modèles archaïques et essaient de se stabiliser à n'importe quel prix. Donc, si vous utilisez la peur comme moyen de motivation – Ce qui est votre droit – vous serez confrontés à ce qu'on appelle une situation très difficile en termes psychologiques. 1\*) Vous devrez entretenir la motivation par la peur tout le temps, 2\*) intensifier la peur systématiquement et 3\*) faire très attention à ce que la peur ne se transforme pas en panique, ce qui impliquerait la fin du changement. Bref, on pourrait dire que ceux qui utilisent la peur comme élément de motivation doivent avoir des talents psychologiques pour la compréhension, car, ils doivent savoir exactement ce qu'ils font. Curieusement, ce sont toujours les cadres les moins psychologues qui essaient d'effrayer leur personnel. Voici un autre exemple. Une personne à peine capable de peler une pomme avec un couteau à fruits a le droit d'opérer un cœur avec un scalpel. La motivation par la peur est sans aucun doute efficace (Cela a été prouvé sur le plan neurophysiologique.) mais très difficile à réaliser. Il existe, heureusement, une autre forme de motivation, dont je vais parler maintenant. C'est la fascination. Si vous avez quelque chose qui intrigue les gens, ils commenceront à changer sans même penser aux risques qu'ils courent. Si vous parvenez à frapper l'imagination des gens, s'ils disent "Oui, j'aime ça", le potentiel de changement est infini. Maintenant, j'ai une question à vous poser. Qu'est-ce qui vous plaît dans votre banque? Qu'est-ce que la C... a de si séduisant? Si vous ne savez pas me répondre, ça sera difficile d'instaurer des processus de changement. Vous devez trouver quelque chose à propos duquel vous pouvez dire: "J'adore ça, c'est ce qui rend ma vie professionnelle excitante, c'est ce que je veux vraiment." Les cadres devraient être les premiers à se poser cette question. C'est là qu'intervient la notion de vision. Vous ne réalisez sans doute pas à quel point ce concept a été mal utilisé dans l'industrie. Il y a eu tant d'actions marketing avec la notion de vision comme thème central que personne ne la prend plus au sérieux. Les gens n'ont pas compris que la vision n'avait rien à voir avec du papier de luxe couvert de beau texte mais qu'il s'agissait d'une résonance dans l'esprit des cadres. Si vous ne parvenez pas à

# Interroger le travail

**Les changements de l'organisation du travail et leurs conséquences**



**La production de valeurs ne  
serait plus à rechercher dans  
le travail mais dans les  
nouvelles méthodes de  
gestion.**



# LA SÉMANTIQUE POUR MIEUX INTÉGRER LES NOUVELLES LOGIQUES

## On parle de

- managers, reportings, d'objectifs et d'entretiens individuels, de performances ;

## On utilise des anglicismes, une novlangue

- Les termes de « *disruption* », « *agilité* », « *lean management* » ou encore « *digital natives* », etc.

Ces termes ne sont pas neutres et ne sont pas un relooking des anciens termes. Ils servent à

- définir les réalités de ces organisations du travail
  - atténuer symboliquement les rapports de force en entreprise pour mettre à distance la fonction primaire de certains métiers
  - Euphémiser les réalités négatives qui sont produites
- 

# L'INDIVIDUALISATION

Elle est structurée par un rapport au travail fondé sur l'évaluation individuelle et s'organise autour :

- ✓ **des entretiens** annuels d'évaluation
- ✓ des **objectifs chiffrés de performance** à atteindre,
- ✓ des parts **variables de salaire, bonus**
- ✓ de l'atomisation des tâches de travail au détriment des savoir-faire, métiers et collectifs de travail
- ✓ l'éclatement des espaces de travail
- ✓ La virtualisation et le retour de travaux à la tâche
- ✓ Il faut s'auto-former, être proactif, construire son parcours de compétences, devenir l'entrepreneur de soi-même



# LA QUALITÉ

## La qualité totale, argument commercial, est sans rapport avec la notion de travail de qualité au sens du salarié

- Le résultat est loin de la promesse : Toyota par exemple, est passé de 60 000 véhicules rappelés pour vice de fabrication en 2001 à 1 million 880 000 en 2005<sup>(1)</sup>. Nous en sommes à 7 millions en 2009 et 10 millions en 2010.
- Le nombre d'alertes concernant des produits non-alimentaires déjà commercialisés et jugés comme dangereux, soit parce qu'ils ont été commercialisés trop tôt, soit parce qu'ils ne respectent pas les normes indique qu'entre 2003 et 2015 a pratiquement été multiplié par 15 pour autant de marques comme Samsung, Toyota, Ikea, Firestone. <sup>(2)</sup>

(1) [Watanabe, Hayashi, 2007 : 146-175]

(2) [Recensement par la commission européenne]



# LA COMMUNICATION

- ✓ La communication interne de l'entreprise c'est amener les salariés à être **Corporate**, à investir leur corps et leur esprit au service de l'entreprise.
- ✓ Ce sont des **afflux de mails** quotidiens. Il faut maintenant apprendre à gérer la hiérarchie des importances, connaître les techniques de réponses pour ne pas être piégé par le mail que l'on n'a pas lu
- ✓ Le débordement de jour comme de nuit, ou le week-end, comme on peut le voir dans les dossiers présentés par les salariés.
- ✓ On a tendance à ne faire remonter que les informations positives et à masquer les difficultés rencontrées dans le travail réel



## Les formes les plus courantes que prennent les organisations du travail dans les entreprises et établissements aujourd'hui

### LES CONSEQUENCES

- charge de travail, difficile à absorber, pression temporelle, complexité, *travail en mode dégradé*
- exigences émotionnelles et notamment le contact avec le public,
- manque d'autonomie et de marges de manœuvres,
- manque de soutien social et de coopération de la part de la hiérarchie et des collègues de travail,
- difficultés de conciliation entre la vie familiale et professionnelle,
- manque de reconnaissance et sentiment d'inutilité du travail effectué, *perte du sens du travail* que l'on effectue,
- conflits de valeur entre les exigences de travail et les valeurs personnelles qui peut se révéler néfaste pour la santé mentale (*conflit éthique*)
- insécurité consécutive aux changements intervenus dans l'organisation
- Autant de facteurs à l'origine des *tensions* interpersonnelles dans les services, de l'augmentation de la tension au travail et parfois l'isolement des salariés (mise à l'écart de celui qui est en souffrance aussi par rapport à l'image qu'il renvoie au collectif de travail de ce qui pourrait leur arriver), le harcèlement moral éventuel,

# **Les pathologies liées au travail : *surcharge et isolement***

## **Les décompensations psychiques**

Stress, anxiété, désengagement du travail, troubles cognitifs (mémoire, logique, concentration), État de stress aigu, Syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out, stress post-traumatique, suicide.

## **Les décompensations violentes**

Violence contre les usagers, entre collègues, contre l'outil de travail (sabotage), contre l'encadrement (séquestrations), radicalisation des modes managériaux

## **Les décompensations somatiques**

Troubles musculosquelettiques, infarctus du myocarde et AVC (Karoshi), yoyo pondéral, syndrome métabolique..



# LE HARCELEMENT MORAL PARMIS LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

## Divers modèles de compréhension et d'analyse du travail

Les **risques psychosociaux** ce sont « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* »\*.

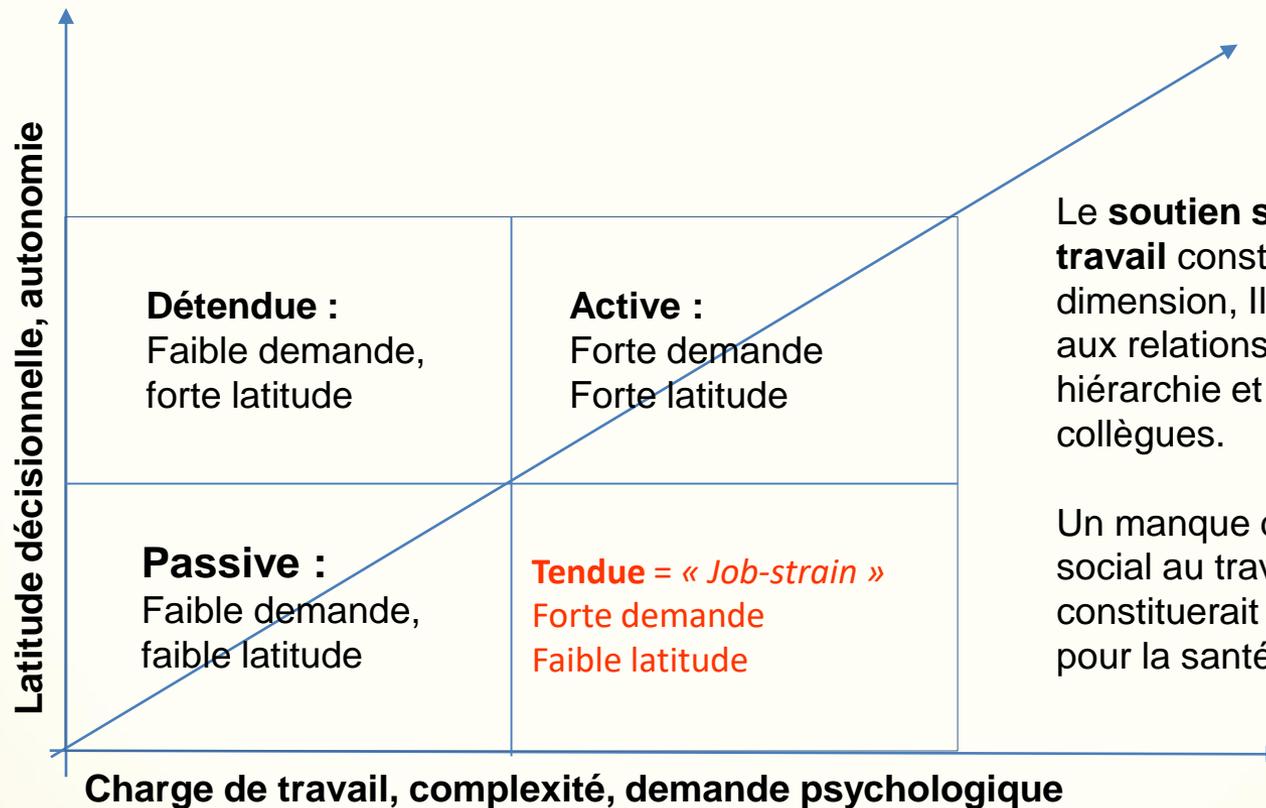
\* Définition du Collège d'expertise sur les RPS, avril 2011 (rapport Gollac)



# LE HARCELEMENT MORAL PARMIS LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

## Divers modèles de compréhension et d'analyse du travail

### Le modèle de Karasek



Le **soutien social au travail** constitue la 3ème dimension, Il est relatif aux relations avec la hiérarchie et les collègues.

Un manque de soutien social au travail constituerait un risque pour la santé.



# LE HARCÈLEMENT MORAL DANS LA LOI ET LA JURISPRUDENCE

COMPARAISON ENTRE LA FRANCE ET LA  
FONCTION PUBLIQUE EUROPÉENNE



## DÉFINITION LÉGALE FRANCAISE

- « **Aucun salarié** ne doit subir **les agissements répétés** de harcèlement moral 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 ou mentale** ou de **compromettre son avenir professionnel** »

L. 1152-1 du code du travail  
article 222-33-2 Code pénal



## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- 3 conditions nécessaires (et cumulatives)
  - Des agissements répétés
  - ET une dégradation des conditions de travail
  - ET une atteinte aux droits ou à la santé de la victime des agissements (réalisée ou susceptible d'être réalisée)

S'il manque une des étapes de la démonstration du harcèlement, l'infraction ne peut être caractérisée

## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- **agissements répétés :**

**Nombre :** 2 agissements peuvent suffire, pas 2000

*C. Cass. 20/10/2010 – un seul acte ne peut caractériser le caractère répétitif*

**Espace de temps :** dans un laps de temps aussi court ou long que souhaité (la jurisprudence a pu retenir **entre 2 semaines et 3 ans**) ;

*C. Cass. 21/04/2010 – L'ancienneté de certains faits (plusieurs années) pouvant caractériser un harcèlement moral n'exclut pas leur répétition;*



## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- **Nature des agissements**

Pas de définition précise. Tous ceux que l'on peut envisager sous l'angle de la détérioration des conditions de travail. De façon claire la cour de cassation a toujours retenu comme agissements répétés tous les actes qui relevaient de *l'abusif*, de *l'illégitime* (dont l'illégal) ou de *l'injustifiable* par l'employeur

Les types d'agissements retenus par la chambre criminelle sont les mêmes que ceux retenus par la sociale pour caractériser la commission de l'infraction.



## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- **Aucun salarié**

Harcèlement moral vertical ou horizontal dans les deux sens ; l'auteur n'a pas à être le supérieur hiérarchique ou dans l'entreprise, mais peut être une personne liée au travail (conjoint, formateur externe); si pas salarié, pas code du travail mais code pénal.



## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- Qui ont pour objet ou pour effet

Objet = intention      effet = conséquence

L'intention de commettre n'est pas une condition nécessaire requise par la loi ; la volonté de nuire n'est pas exigée; on regarde les conséquences

- **susceptible de porter atteinte**

Pas même besoin que l'atteinte soit réalisée, l'atteinte potentielle suffit



## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- **Atteinte aux droits**, à la dignité, altération de la santé, compromission de l'avenir pro

Toute atteinte liée à la relation professionnelle qui ne respecte pas les droits fondamentaux du salarié

Pour la cour de cassation, le licenciement compromet **nécessairement** l'avenir pro, la placardisation est nécessairement une atteinte à la dignité



## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- ***Pas d'intentionnalité*** : Les juges rejettent l'argument de l'absence d'élément intentionnel du délit de harcèlement moral dont l'avocat plaidait qu'il « *n'est constitué que pour autant que les juges constatent, non seulement que le prévenu a volontairement commis des faits de harcèlement, mais encore qu'il a été animé par la volonté de dégrader les conditions de travail dans le but, soit de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, soit d'altérer sa santé, soit encore de compromettre son avenir professionnel* ».

Soc. 17.04.2013 et Soc. 19.06.2013 et criminelle 25.04.17



## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- **Préjudice potentiel** (pas obligatoirement réalisé): Crim. 14,01,2014 n°11-81.362 FBP
- **Inversion de la charge de la preuve** : le salarié « présente des éléments de faits laissant supposer l'existence d'un harcèlement moral » (tous modes de preuve : écrit, témoignages, SMS et enregistrements). L'employeur prouve ensuite que les éléments retenus sont objectivés par d'autres raisons que le harcèlement moral. S'il ne peut apporter cette preuve pour l'ensemble de ces éléments, la condamnation est encourue

L. 1154-1 dans sa version loi travail + Soc. 24.01.2014



# Aménagement de la charge de la preuve (fonction publique)

## Méthodologie en 3 temps :

- "il appartient à un agent public qui soutient avoir été victime d'agissements constitutifs de harcèlement moral, de soumettre au juge les éléments de fait susceptibles de faire présumer l'existence d'un tel harcèlement ;
- qu'il incombe à l'administration de produire, en sens contraire, une argumentation de nature à démontrer que les agissements en cause sont justifiés par des considérations étrangères à tout harcèlement;
- que la conviction du juge, à qui il revient d'apprécier si les agissements de harcèlement sont ou non établis, se détermine au vu de ces échanges contradictoires, qu'il peut compléter, en cas de doute, en ordonnant toute mesure d'instruction utile".

*« Considérant d'une part qu'il appartient à un agent public qui soutient avoir été victime d'agissements constitutifs de harcèlement moral de soumettre au juge des éléments de faits susceptibles de faire présumer l'existence d'un tel harcèlement ; qu'il incombe à l'administration de produire, en sens contraire, une argumentation de nature à démontrer que les agissements en cause sont justifiés par des considérations étrangères à tout harcèlement ; que la conviction du juge, à qui il revient d'apprécier si les agissements de harcèlement sont ou non établis, se détermine au vu de ces échanges contradictoires, qu'il peut compléter, en cas de doute, en ordonnant toute mesure d'instruction utile ; »*

(Conseil d'Etat, Section 11 juillet 2011, n°321225 et Conseil d'Etat 25 novembre 2011, n°353839)



## Bilan judiciaire sur le harcèlement moral

- Harcèlement moral = 1000 arrêts par an cour de cassation (99% chambre sociale, plus facile pour les avocats dans le domaine de l'OSR et de la rupture du contrat de travail) !
- En grandes masses: 20% de relaxe / 80% de condamnations au civil ; depuis 2005, 156 arrêts de la chambre criminelle qui condamnent (15 relaxes seulement).



## Définition légale – précisions de la jurisprudence

- Les juges doivent ***prendre en compte tous les éléments « pris dans leur ensemble »*** pour qualifier l'infraction, et donc ne pas seulement les apprécier séparément
- Une ***personne morale*** peut être reconnue coupable de harcèlement moral, même en l'absence de condamnation de l'auteur physique



## Définition légale - pénalités

- Peine de 2 ans d'emprisonnement et de 30000 euros d'amende (alignée code pénal et code du travail depuis 2012).
- La loi de modernisation sociale a déjà été validée par le conseil constitutionnel donc pas de QPC possible



# Les différentes formes de harcèlement

## Le harcèlement individuel

- Il est pratiqué par une personnalité obsessionnelle perverse narcissique ou porteuse d'une pathologie du caractère. Il est intentionnel, vise à humilier, à détruire l'autre et à valoriser son pouvoir social ou personnel.
- L'instrumentalisation des individus et des instances par ces personnalités retarde ou rend impossible la reconnaissance des agissements délictueux, tant leurs procédés peuvent être hostiles, subtils et redoutablement efficaces, surtout face à des individus fortement investis dans leur métier.



# Le harcèlement transversal ou horizontal

- Il s'exerce entre personnels, sans rapport hiérarchique.
- Il relève d'une dynamique collective où se déploient des comportements contraires aux droits fondamentaux de la personne humaine dans une relation de travail.
- Dans cette situation, l'individu ou le groupe harcelé devient le bouc émissaire. Ces personnes vont alors porter la responsabilité des situations de souffrance au travail ou des dysfonctionnements organisationnels.

# Le harcèlement institutionnel

Il peut prendre 3 formes :

- pratiques managériales délibérées impliquant la désorganisation du lien social touchant l'ensemble du personnel, portant atteinte à la dignité des personnes et qui ont pour effet de dégrader les conditions de travail (management par le stress, par la peur) ;
- harcèlement stratégique qui vise à exclure les personnels dont l'âge, l'état de santé, le niveau de formation, ne correspondent plus aux nécessités de service et à leurs missions d'intérêt général ;
- absence d'intentionnalité dans les méthodes de management qui favorisent toutefois les conflits et le harcèlement moral. Il y a harcèlement institutionnel non seulement lorsque le management est volontairement impliqué dans le processus de harcèlement, mais aussi lorsqu'il ne l'est qu'involontairement.
- Cette position rejoint en définitive la définition légale qui qualifie de harcèlement moral les agissements qui ont pour objet une atteinte à la dignité de la personne et une dégradation des conditions de travail, et aussi ceux qui ont pour effet une atteinte à la dignité de la personne et une dégradation des conditions de travail.

## L'apport des juges : du harcèlement moral « individuel » au HARCELEMENT MORAL « ORGANISATIONNEL »

- Progressivement, la jurisprudence a considéré *qu'une organisation de travail*, des *techniques de management*, des *restructurations* pouvaient caractériser, du fait de leur impact, le délit de harcèlement moral: on parle alors de **harcèlement « organisationnel et/ou managérial »**
- L'organisation de la dégradation des relations de travail, même involontaire, (humiliation publique, isolement, contrôle systématique et à tout moment du travail, déclassement professionnel, retrait de fonctions, absence de prise de décision de la hiérarchie face à des problèmes relationnels connus, surcharge de travail suite à des licenciements ou bien à une réorganisation de l'entreprise, omissions et erreurs à répétition, etc.) génère une dégradation des conditions de travail et une atteinte potentielle à la santé, aux droits ou à la dignité des travailleurs, pris individuellement, qui y sont exposés

## L'apport des juges : du harcèlement moral « individuel » au HARCÈLEMENT MORAL « ORGANISATIONNEL »

- Cette extension de l'infraction est rendue légalement possible par la définition même : absence de l'intention de commettre le délit (***une organisation du travail mise en place n'a pas à être intentionnellement cause de dégradation des conditions de travail*** pour être condamnée) et renvoi à l'individu victime personnellement des faits (pas de harcèlement moral collectif, chacun démontre pour sa situation personnelle).
- En l'espèce les agissements reprochés étaient le cumul de pression continue, reproches incessants, ordres et contrordres (donc des agissements liés à l'organisation du travail et au mode de management) se traduisant pour le salarié par sa mise à l'écart, un mépris affiché à son égard et une absence de dialogue.
- Toute la jurisprudence criminelle et sociale sur la placardisation entre également dans ce champ.
- Personne morale coupable de harcèlement moral Soc. 29.01.2013



## L'apport des juges : du harcèlement moral « individuel » au HARCÈLEMENT MORAL « ORGANISATIONNEL »

- Cass. soc. 24.06.2009, il « est interdit à l'employeur, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de ne pas respecter son **obligation de sécurité** et de protection de la santé des travailleurs »
- C'est dans cette logique que la jurisprudence – et avec le concept d'OSR – peut restreindre les droits de l'employeur sur l'organisation de son entreprise:
- Cour d'appel de Lyon « benchmark »: les conditions de **mise en œuvre d'une organisation du travail** peuvent générer des atteintes à la santé des travailleurs
- Cour d'appel de Paris « PSE FNAC »: suspension du PSE dans l'attente **de l'évaluation par l'entreprise de la charge de travail résiduelle** qui pèsera sur les « survivants » après les licenciements effectifs
- TGI Paris « Bristol »: interdiction **d'augmenter unilatéralement et sans compensation en récupération la charge de travail** des femmes de ménage.
- **Personne morale** coupable de harcèlement moral Soc. 29.01.2013

## Protection des victimes et témoins de harcèlement moral

- Protection civile des victimes et témoins contre toute sanction disciplinaire de ce fait
- +  
• sanction pénale en cas d'infraction à ce principe (licenciement)



## Protection des victimes et témoins de harcèlement moral

- Protections des victimes et témoins, contre toute sanction (licenciement nul + DI pour rupture abusive + préjudice moral).  
La nullité du licenciement implique réintégration de plein droit, mais peu exécutée (choix du salarié, 6 mois sal mini).
- Depuis loi 06.08.12, constitue en plus un délit pénal de discrimination:
  - L. 1155-2 code du travail (1 an et 3750 euros d'amende, si mesures discriminatoires en raison du refus ou du témoignage)
  - Ou 225-1-1 code pénal (3 ans et 45000 euros d'amende, si refus d'embauche, sanction ou licenciement).



# UN TABLEAU CLINIQUE PRINCEPS

## LA NÉVROSE TRAUMATIQUE OU

## SYNDROME DE STRESS POST

## TRAUMATIQUE



# Phase d'alerte

- Sa forme clinique est difficile à repérer, infraliminaire :

*L'anxiété*, les *troubles du sommeil*, le *désengagement social*, *l'ennui*, l'augmentation de prise de *médicaments* ou de différents toxiques (*addictions*), en sont les signes précurseurs, sans oublier *la fatigue*. Souvent banalisé, ce symptôme est disqualifié. Il faut le considérer comme le premier niveau d'usure du geste de travail, vidé de son pouvoir de construction identitaire, signe précurseur d'une dépression asymptomatique.

Le salarié dans cette phase ne s'exprime pas, ne pleure pas, ne parle plus à ses collègues ou à son entourage. *Il se contente de « tenir »*, englué dans une *hypervigilance au travail*, une *hyperactivité réactionnelle*, supposées permettre l'évitement des critiques et des brimades. Cette phase d'alerte est donc difficile à mettre en évidence sauf pour le médecin généraliste qui connaît son patient de longue date et le médecin du travail attentif à ce type de pathologies.

Les signes cliniques mineurs sont insuffisants pour déceler la maladie.

Asymptomatique : absence de symptômes cliniques parlant



# Phase de décompensation

- **Si le procédé de harcèlement perdure** et si un réseau de coopération ne se crée pas autour de l'agent concerné, **les signes cliniques apparaissent**. La forme la plus grave correspond au tableau de *névrose traumatique et s'apparente au syndrome de stress post-traumatique (DSM IV)*
- **La névrose traumatique** survient dans des situations où le sujet vit une menace, réelle ou ressentie, contre son intégrité physique ou psychique. Elle correspond à un débordement de l'appareil psychique qui pris par surprise, ne peut solliciter des mécanismes de défense adéquats. Il existe pour chacun d'entre nous des circonstances spécifiques capables en raison de leur signification, de déclencher une névrose traumatique. Il n'y a pas de proportionnalité objective entre la gravité de la situation et la gravité du tableau clinique.
- **DSM** – Diagnostic and Statistical Manual of mental disorders (4<sup>ème</sup> édition) = manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (classification internationale)



**LA NÉVROSE TRAUMATIQUE** se caractérise par son début, dans les suites immédiates de la situation de travail ayant valeur de traumatisme :

- **L'angoisse** du patient harcelé est subaiguë avec des manifestations physiques : tachycardie, tremblements, sueurs, boule œsophagienne.
- **Le retour en boucle** des scènes traumatisantes s'impose au patient et les lui fait revivre.
- **Les attaques d'angoisse** surgissent spontanément, déclenchées par une perception analogique avec tel ou tel détail cardinal de la scène traumatique. : bruit, couleur du mur, mimique d'une personne présente, odeur particulière....
- **Les cauchemars intrusifs** apparaissent, entraînant le réveil immédiat en sueurs, en criant.
- **L'insomnie réactionnelle** devient le moyen de bloquer la survenue des cauchemars intrusifs. L'insomnie, la fatigue, la lutte contre les crises d'angoisse génèrent un repli social, affectif et sexuel majeur, une altération progressive de l'état général, sur tous ses versants, somatique, cognitif, psychique :
- **Les atteintes cognitives** sont toujours présentes : perte de mémoire, troubles de concentration, de logique.
- **Les atteintes psychiques** entraînent : la perte de l'estime de soi, un sentiment de dévalorisation, de perte de ses compétences, un sentiment de culpabilité, une position défensive de justification, un effondrement anxio-dépressif, pouvant mener à un état d'angoisse paroxystique à évolution suicidaire (raptus suicidaire)

## LES ATTEINTES SOMATIQUES

- Sont le signe de *l'atteinte des défenses immunitaires après l'effondrement des défenses psychiques*.
- Elles sont *de gravité croissante* suivant la durée de la situation : perte ou prise de poids importantes, atteintes de la sphère digestive, cardiaque et gynécologique chez les femmes (aménorrhées, métrorragies, plus graves encore, cancers du col, de l'ovaire, de l'utérus. ). Dans la perspective psychosomatique, la décompensation témoigne généralement de la *faillite des possibilités de représentation, du débordement des capacités de liaison de la psyché*, d'une situation d'impasse pour le sujet. « *La somatisation est le processus par lequel un conflit qui ne peut trouver d'issue mentale, va déclencher dans le corps des désordres endocrino-métaboliques, point de départ d'une maladie organique* »
- Il existe aussi un *désarroi identitaire spécifique* pour les patients subissant des situations professionnelles contradictoires où leurs difficultés de terrain n'ont pu remonter dans la hiérarchie, être reconnues et mises en débat jusqu'au traumatisme : altération des repères moraux, le vrai et le faux, le juste et l'injuste, le bien et le mal.

# LES PRÉROGATIVES DE L'EMPLOYEUR ET LES PRATIQUES DE MANAGEMENT PATHOGÈNES QUI EN DÉCOULENT



# LE LIEN DE SUBORDINATION

Les **pratiques relationnelles** peuvent servir à :

1. Sur-utiliser la relation de pouvoir
2. Isoler le salarié de son collectif de travail



# **LES PRATIQUES RELATIONNELLES**

- ▶ **Tutoyer sans réciprocité, utiliser l'asymétrie pour humilier**
- ▶ **Couper la parole systématiquement**
- ▶ **Utiliser un niveau verbal élevé et menaçant**
- ▶ **Supprimer les savoir-faire sociaux (ni bonjour, ni au revoir, ni merci)**
- ▶ **Refus de communication verbale**
- ▶ **Utiliser l'entretien d'évaluation à visée de déstabilisation émotionnelle**



# **LES PRATIQUES D'ISOLEMENT**

- ▶ **Changements d' horaires de table pour séparer des collègues**
- ▶ **Omission d' information sur les réunions puis reproche sur l'absence**
- ▶ **Omission de communication sur les réunions nécessaires à l' exécution du travail**
- ▶ **Injonction aux autres salariés/ agents de ne plus communiquer avec la personne désignée**



# **CRÉATION DE CLANS**

- ▶ **Complaisance pour les uns, rigueur pour les autres**
- ▶ **Répartition inégalitaire de la charge de travail en quantité et qualité**
- ▶ **Management de concurrence stratégique**
- ▶ **Stigmatisation publique d'un salarié/ agent devant les autres**



# LE POUVOIR DISCIPLINAIRE

- 1. Les pratiques disciplinaires peuvent devenir persécutrices**
- 2. Les pratiques punitives mettent le salarié / agent en situation de justification constante**



# LES PRATIQUES PERSÉCUTIVES

Le contrôle du travail fait partie des prérogatives de l'employeur/  
directeur de la structure, mais doit être utilisé avec loyauté et bonne foi

- ▶ Surveillance des faits et gestes par NTI
- ▶ Contrôle des communications téléphoniques, e-mails
- ▶ Demandes de reporting abusif
- ▶ Vérification des sacs, tiroirs, casiers, poubelles...
- ▶ Contrôle de la durée des pauses, des absences
- ▶ Contrôle des conversations avec les collègues
- ▶ Obligation de laisser la porte ouverte



# LES PRATIQUES PUNITIVES

Elles mettent les salariés/ agents en situation de justification constante et s'avèrent contreproductives en détruisant la reconnaissance du travail

- ▶ Refus réitérés des demandes de formation
  - ▶ Incohérence des procédures d'évaluation
  - ▶ Notes de service systématiques
  - ▶ Réunions disciplinaires, blâmes et avertissements pour faits véniels
  - ▶ Affectation autoritaire dans un service
  - ▶ Vacances imposées ou non accordées au dernier moment
  - ▶ Utilisation systématique de lettres en AR
  - ▶ Incitation forte à la mutation
- 

# LE POUVOIR DE DIRECTION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les pratiques touchant aux gestes de travail peuvent entraîner la perte du sens du travail

- ▶ Travailler de façon trop séquencée sans vision du produit du travail
- ▶ Travailler à la limite de l'illégalité
- ▶ Appliquer les normes de qualité en convergence avec le marché mais pas avec les règles de métier
- ▶ Imposer des procédures de qualité en parallèle avec un travail exécuté en mode dégradé
  - Les injonctions paradoxales
  - La mise en scène de la disparition
  - La reddition émotionnelle par hyperactivité



# **LES INJONCTIONS PARADOXALES**

- ▶ **Faire refaire une tâche déjà faite**
- ▶ **Faire corriger des fautes inexistantes**
- ▶ **Déchirer un rapport qui vient d'être tapé car "jugé" inutile**
- ▶ **Faire coller les timbres à 4 mm du bord de l' enveloppe**
- ▶ **Fixer des objectifs sans donner les moyens**
- ▶ **Fixer des prescriptions rigides, loin du réel**
- ▶ **Donner des consignes contradictoires rendant le travail infaisable et poussant à la faute**
- ▶ **Faire venir le salarié/ agent et ne pas lui donner de travail**



## **LA MISE EN SCÈNE DE LA DISPARITION**

- ▶ **Supprimer des tâches ou le poste de travail pour les confier à un autre, sans prévenir le salarié/ agent**
- ▶ **Priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires**
- ▶ **Effacer le salarié/ agent de l'organigramme, des papiers à en-tête**
- ▶ **Donner du travail ne correspondant pas à la qualification**



# LA RÉDITION ÉMOTIONNELLE PAR HYPERACTIVITÉ

- ▶ **Fixer des objectifs irréalistes et irréalisables entretenant une situation d' échec, un épuisement professionnel et des critiques systématiques**
- ▶ **Intensifier la charge de travail dans un temps imparti**
- ▶ **Déposer de manière répétitive des dossiers urgents à la dernière minute**



# PRATIQUES vs RÈGLES DE DROIT

- ▶ **Le détournement du lien de subordination**
  - Incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques insidieuses ou injurieuses, dénigrement...
- ▶ **Le détournement des règles disciplinaires**
  - Sanctions injustifiées basées sur des faits véniels...
- ▶ **Le détournement du pouvoir de direction**
  - Ne pas donner de travail, donner des objectifs irréalisables, donner du travail inutile, isoler...
- ▶ **Le détournement du pouvoir d'organisation**
  - Modifier arbitrairement les conditions de travail ou les attributions essentielles du poste de travail



# Quizz



## Harcèlement moral ?



# Harcèlement moral ?

- Alors que vous estimez être déjà sous l'eau, on vous donne une surcharge de travail en vous disant que c'est exceptionnel et sur un ton qui n'appelle aucun refus?



## Donner une surcharge de travail exceptionnelle et temporaire, est- ce du HM ?

si cette surcharge est exceptionnelle et temporaire, la situation étant censée revenir à la normale après ce « rush », il ne s'agit pas de harcèlement moral.

### Mais attention !

- Le fait que ce ne soit pas du HM n'exonère pas l'employeur de son obligation de préserver la santé physique et mentale des agents !



# Harcèlement moral ?

- Depuis quelques temps, les tâches concernant votre poste de travail diminuent. On ne vous donne plus autant ou plus rien à faire, vous êtes inquiet.
- Depuis quelques temps, on vous dit que vous êtes devenu mauvais, on vous enlève vos tâches, vos prérogatives, vos missions ...



# Comme toujours, étudier le contexte

## Cas 1

- Votre secteur d'activité est en voie de disparition et on ne sait pas quoi vous donner à faire

## Cas 2

- Vous ne recevez plus les mails concernant les réunions, on vous enlève des dossiers pour les confier à d'autres, on déshabille votre poste...



# Mise en scène de la disparition

- stratégie de **mise à l'écart** consistant à **ne plus donner de travail et à priver d'informations**, en ne rendant plus l'agent destinataire de notes, courriels et courriers qui auraient du normalement lui être adressés
- transfert des responsabilités de l'agent à un stagiaire moins expérimenté,
- mise à l'écart de ses missions habituelles,
- s'approprier son travail le reléguant aux yeux des autres à un simple exécutant,



# Techniques d'attaque du geste de travail

- Outre la mise à l'écart de l'agent des affaires, l'adoption à son encontre de termes "culpabilisants, méprisants et ostracisants"
- Surveillance tatillonne du travail, sollicitant la remise de rapports très fréquents pour des tâches mineures,
- Missions impossibles à réaliser, délais impossibles à tenir afin de prouver une insuffisance professionnelle,



# Techniques relationnelles

- Propos humiliants en présence de subordonnés en vue de discréditer l'autorité de l'agent dans son équipe,
- Diminuer sa notation et entraîner l'échec de toute avancée promotionnelle,
- Lui couper la parole ou l'invectiver brutalement et quotidiennement devant ses collègues,
- Se moquer de l'agent ou en faire l'objet de dérision, colportant de fausses rumeurs ou des insinuations malveillantes,
- Ne donner aucun poids ni aucun intérêt à ses propos, ses notes ou son travail,



# Harcèlement moral ?

- Depuis quelques temps, l'ambiance au travail est mauvaise, tout le monde crie, s'énerve, s'engueule ou ne se parle plus.
- On vous met même à l'écart



# Des conflits répétés avec un ou des collègues?

- Les désaccords sont monnaies courantes, et ils font parfois place à des confrontations dures voire « enflammées » entre deux collaborateurs. Néanmoins, si la raison de ce conflit est très clairement définie et précisément délimitée (un aspect organisationnel, décisionnel ou méthodique) alors ce n'est pas du harcèlement moral

## Oui, mais ?

- La hiérarchie doit organiser le travail afin d'éviter les comportements hostiles entre agents, source de RPS



# Harcèlement moral ?

- Depuis quelques temps, ou régulièrement, votre manager vous houspille, parle fort et vous critique sans cesse



# Manager sous pression, en burn-out ou harceleur?

- Sous pression lui-même, le manager peut imposer des délais temporels trop courts, des cadences trop fortes, des objectifs inatteignables, dans un climat de tension.  
**Attention**, on revient travailler tous les jours et les critiques, le dénigrement du travail, le retrait de responsabilités deviennent donc répétitifs

## OUI MAIS?

- *depuis un arrêt du 10 novembre 2009, la Cour de cassation admet que **des méthodes de management peuvent constituer des faits de harcèlement psychologique**, mais à la condition que la méthode de gestion incriminée se manifeste pour un salarié déterminé par des agissements répétés, une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel du salarié.*



# Un management directif et autoritaire

La frontière entre management autoritaire et harcèlement moral est mince et dans une telle situation, le manager doit connaître **les techniques de management étiquetées pathogènes**

**Attention, dans le HM, on ne retient plus l'intentionnalité !**

Réflexions et critiques, remise en cause systématique du travail, reproches sans vérifier la réalisation, agressivité injustifiée, remarques déplacée sur la tenue, l'âge,



# Harcèlement moral ?

- Votre cadre vient de vous traiter de conne, d'abruti, en public...



# Des agressions verbales ponctuelles

- Il ne s'agit pas de harcèlement moral si un manager réagit avec impulsivité et agressivité de manière exceptionnelle. La question se posera en revanche si les insultes ou les comportements violents sont réguliers et se répètent avec un employé en particulier.

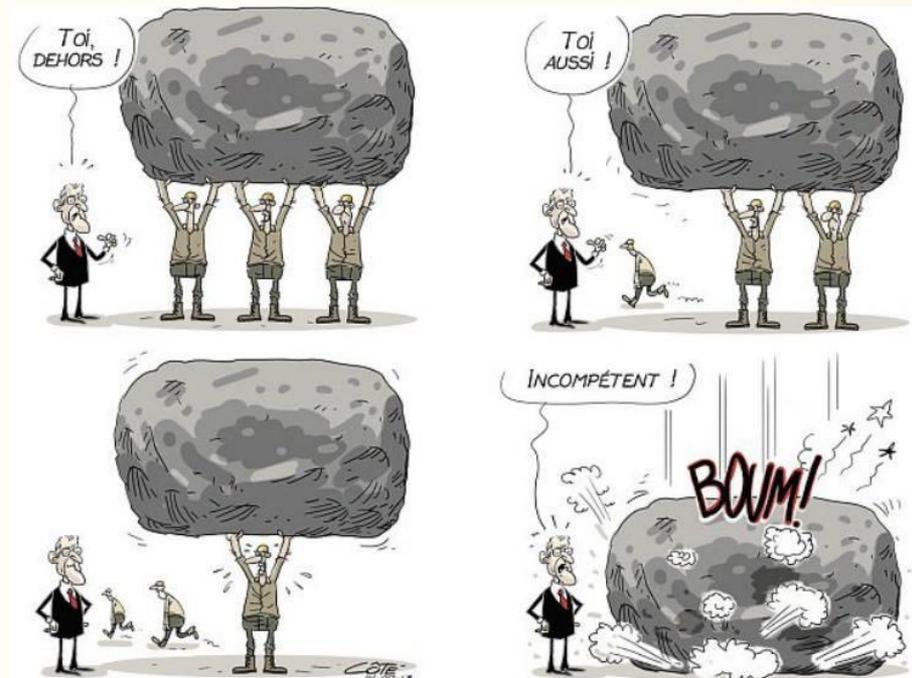
## Oui, mais :

- Une agressivité verbale peut déclencher un état de détresse et être déclaré en accident du travail



# Harcèlement moral ?

- Vos locaux sont vétustes, le logiciel ne fonctionne plus, vous manquez de moyens, de collègues pour faire le travail



# La dégradation des moyens matériels nécessaires aux bonnes conditions de travail

- Administration qui « [refuse] de communiquer avec [ses agents], de les recevoir en entretien et [qui pratique] une rétention de l'information »
  - la rétention d'information
- C.E. 26 janvier 2007, Giffard, n° 282.703  
C.A.A. Nancy 14 juin 2012, n° 11NC01167
  - C.A.A. Nancy, 25 février 2016, M.C. c/ communauté de communes d'Epinal-Golbey, n° 13NC00879) [SEP] C.A.A. Bordeaux, 12 octobre 2015, M.C. c/ commune de Cayenne, n° 14BX01110 ;
  - C.A.A. Versailles, 22 septembre 2016, n° 14VE02598
  - selon le Défenseur des droits [SEP] DDD, Décision MLD - 2016-111
  - C.A.A. Nancy 14 juin 2012, préc.
  - C.E., réf., 19 juin 2014, Commune du Castelet, n°381.061, T., p.794
  - C.E., 21 novembre 2014, Chambre de commerce et d'industrie Nice-Côte d'Azur, n°375.121, AJDA 2014, p.2281



# De mauvaises conditions de travail

## Oui mais?

- Un espace de travail confiné n'est pas du harcèlement moral.
- Si la dégradation des conditions de travail porte atteinte à la dignité, altère potentiellement la santé physique et mentale ou compromet l'avenir professionnel de l'employé, alors oui, dans ce cas, il s'agit bien de harcèlement psychologique



# Harcèlement moral ?

- Vos subordonnés font la fronde contre vous, se moquent de vous, court-circuitent vos prescriptions, est ce du harcèlement moral?



# Harceler son supérieur, c'est possible

- Pour la première fois, dans un [arrêt du 6 décembre 2011, n° 10-82.266](#), la chambre criminelle de la Cour de cassation condamne un salarié auteur d'un harcèlement moral ascendant ( remontant,) que peut exercer un subordonné sur son supérieur hiérarchique : un éducateur a été poursuivi pour avoir harcelé moralement son chef de service. Les conditions de travail s'étaient tellement dégradées que le chef de service s'est suicidé.
- *...il est reproché au prévenu de s'être rendu coupable de **harcèlement moral** sur la personne de M. X..., son supérieur hiérarchique, en dévalorisant de manière régulière son action et en diffusant une **image d'incompétence** dans son environnement professionnel et auprès des agents de son service en multipliant les refus de se soumettre et les critiques de ses instructions, en adoptant de manière répétée un **comportement irrévérencieux et méprisant** ; que ces agissements, compte tenu de leur répétition dans le temps, peuvent, certes, avoir eu pour effet de dégrader les conditions de travail au sein du SAST et plus particulièrement celles de M. X..., son chef hiérarchique...*





Réseau de Consultations

**Souffrance  
& Travail**

Retrouvez l'intégralité du contenu  
Souffrance & Travail sur

[www.souffrance-et-travail.com](http://www.souffrance-et-travail.com)

[facebook.com/SouffranceEtTravail](https://facebook.com/SouffranceEtTravail)

