

JUSTICE SÉRIE 4/9

Au travail, le harcèlement moral n'est pas qu'une affaire de petits chefs isolés

Social Travail

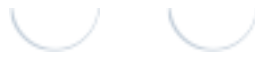
Les juges continuent de sanctionner les comportements toxiques de managers et de collègues. Mais ils s'attaquent aussi aux organisations du travail pathogènes qui institutionnalisent le harcèlement.

Françoise Champeaux, le 25 juillet 2026

3 min



© STÉPHANE TRAPIER



privée d'esthétique et de coiffure.

L'enseignant subit de fortes pressions psychologiques et un manque de respect total. La directrice de l'établissement trouve n'importe quel prétexte pour le rabaisser, y compris devant ses élèves et les clients, le pousse à démissionner et l'humilie en hurlant qu'il est débile ou qu'il ne comprend rien.

Résultat : des crises d'angoisse liées à ses conditions de travail et attestées par son généraliste. Parce qu'il est à bout, dès lors incapable de travailler, il est licencié pour inaptitude sur la base d'un constat du médecin du travail.

C'est la double peine. Mais pour les juges, le doute n'est pas permis. Derrière l'inaptitude, pointe le harcèlement moral, parfaitement caractérisé dans cette affaire et qui vaudra au salarié une belle indemnisation.

Relations interpersonnelles toxiques

Cet exemple issu d'un arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation de 2013¹ est loin d'être isolé. Les recueils de jurisprudence regorgent de cas où l'humiliation se dispute à la vexation. Au royaume des petits chefs, le harcèlement règne en maître.

Mais serait-il exclusivement le fait d'un pervers narcissique ? Cette figure a longtemps incarné le harcèlement moral, intronisé dans le Code du travail en 2002. A l'aube du deuxième millénaire, le travailleur n'est plus perçu comme un corps laborieux, c'est aussi une personne dotée d'un psychisme.

Le Code du travail doit protéger la santé physique des salariés mais également leur santé mentale, parfois malmenée par des petits chefs au comportement pervers dont les effets sont délétères.

La psychiatre Marie-France Hirigoyen est pour beaucoup dans cette appréhension de la problématique. Dans son très médiatique ouvrage *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* (La Découverte, 1998), elle a mis des mots sur une réalité alors trop souvent invisibilisée tout en limitant le harcèlement moral à des relations interpersonnelles qui dégénèrent. Message reçu par les juristes. Le

harcèlement moral apparaît comme l'exercice abusif d'un pouvoir.

Harcèlement moral managérial

Mais cette approche psychologisante doit être dépassée. Car elle nie une autre réalité du harcèlement moral, celle de l'organisation du travail pathogène ou harcélogène. Jusqu'alors, les entreprises s'en tiraient à bon compte. Elles n'étaient en rien responsables des méfaits du harcèlement moral.

C'est en 2009 que la Cour de cassation a franchi le pas. Dans cette décision², elle affirme sans ambages que « *les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique* » peuvent être qualifiées de harcèlement moral.

Ainsi naît le harcèlement moral managérial, issu de méthodes de management défaillantes dont les effets emportent la qualification de harcèlement. Dans cette affaire, le directeur de l'établissement soumettait les salariés à une pression continuelle, des reproches incessants, des ordres et contre-ordres dans l'intention de diviser l'équipe.

Il communiquait avec ses collaborateurs par l'intermédiaire d'un tableau. Le harcèlement managérial ne cible pas subjectivement un salarié. Ce sont ici des méthodes de gestion du personnel généralisées qui sont incriminées.

Harcèlement institutionnalisé

La matière pénale qui connaît aussi le harcèlement raisonne sur ce même modèle, comme l'a remarquablement illustré la douloureuse affaire des suicides chez France Télécom.

A cette occasion, la chambre criminelle de la Cour de cassation³ a consacré la notion de harcèlement moral institutionnel qui met en place une stratégie harcelante en tant que politique de l'entreprise, érigée au plus haut niveau.

Un cran au-dessus du harcèlement moral managérial, le harcèlement moral institutionnel est pensé, théorisé, même s'il n'est pas toujours conscientisé. Il vise une communauté de travail peuplée de salariés, au-delà du conflit de personnes.

Plus récemment, la chambre sociale de la Cour de cassation⁴ a continué de creuser ce sillon en reconnaissant le harcèlement moral et sexuel d’ambiance ou environnemental. Nul besoin d’être la cible directe d’une atmosphère de travail toxique et malsaine pour en souffrir et obtenir réparation.

Autant de changements radicaux de perspective. L’organisation du travail est désormais au centre de la problématique.

Article écrit par

Françoise Champeaux

Fondatrice de FC conseil, spécialiste en analyse et communication juridique, membre de l'Association française de droit du travail

[Voir tous ses articles](#)

Continuer le dossier **Ces décisions de justice qui changent la vie des salariés**

JUSTICE SÉRIE 5/9

Le jour où le licenciement économique est devenu moins protecteur

Françoise Champeaux, le 1 août 2026

4 min
