

306-1 Harcèlement moral : de l'interdiction... à la prévention

► **Caroline Ferté**

Avocat, spécialiste en droit social,
Pôle santé et sécurité au travail – Cabinet Fidal

Depuis septembre 2008, la Cour de cassation a clarifié la notion de harcèlement moral datant de 2002 et insisté sur l'effectivité de sa prévention.

En France, à la fin des années 1990, les signalements des inspecteurs et des médecins du travail ont révélé l'existence de situations de harcèlement. Au plan européen, les Directives de lutte contre les discriminations de 2000, en incluant le harcèlement dans les formes de discrimination, ont mis en évidence un phénomène international. La loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, reprise dans le Code du travail et le Code pénal, a alors énoncé qu'« *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* ». Cette loi de 2002 ajoute à la santé « physique », la santé « mentale », faisant surgir un concept large de la santé. À cet égard, pour l'OMS, la santé est « *un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». La Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne du 12 décembre 2007 affirme quant à elle que « *tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité* ». Le 11^e alinéa du préambule de la Constitution de 1946 souligne que la Nation « *garantit à tous, notamment à l'enfant, la mère et aux vieux travailleurs, la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs* ». Ainsi, ces normes mondiales, européennes ou internes élèvent la santé et la sécurité au travail (SST) au rang de droits fondamentaux.

Au cours de la première décennie des années 2000, la médiatisation des suicides au travail a mis en lumière les risques psychosociaux au travail (RPS), c'est-à-dire les « *risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* »⁽¹⁾. Sont visés le stress, le harcèlement, la violence et les addictions. C'est ainsi que, le 9 octobre 2009, le Ministre du travail de l'époque, Xavier Darcos, a demandé en urgence aux entreprises de plus de 1 000 salariés d'ouvrir des négociations sur le stress au travail, promettant un classement tricolore des entreprises au 1^{er} février 2010, rendu public conformément au principe anglo-saxon du « *name and shame* »⁽²⁾.

Parallèlement, les partenaires sociaux négociaient la transposition d'accords européens donnant naissance à un accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010 (étendu par arrêté du 23 juillet 2010), faisant suite, à presque deux ans d'intervalle, à l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008 (étendu par arrêté du 23 avril 2009), qui énonce qu'un « *état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* ». Ces accords sont fondés sur la Directive cadre CEE n° 89-391 du 12 juin 1989, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs. Ainsi, sous l'impulsion du droit européen, le droit français évolue d'une logique de la réparation, datant de la loi du 9 avril 1898 sur les accidents du travail, vers une logique de la prévention. Le document unique d'évaluation des risques professionnels mis en place en 2001 est l'instrument capital de ce système de prévention⁽³⁾.

De son côté, la loi du 9 novembre 2010, portant réforme des retraites, a pris en compte la pénibilité du parcours professionnel. La définition légale de la pénibilité est physique⁽⁴⁾ et n'inclut pas les risques psychosociaux⁽⁵⁾. Par ailleurs, les sciences sociales ont contribué à une meilleure compréhension du phénomène multifactoriel du harcèlement moral aux racines non seulement individuelles, mais encore collectives. Selon les disciplines concernées, ce ne sont pas les mêmes causes qui sont mises en avant. « *Certains travaux fondateurs, dans le champ de la psychologie, insistent sur la personnalité narcissique perverse du ou des harceleur(s)* (Hirigoyen, 1998). [...] D'autres travaux fondateurs ont porté plus spécifiquement sur le harcèlement moral au travail (Leymann, 1996). Diverses recherches, en psychologie ou sociologie, ont insisté sur les facteurs organisationnels qui rendent plus probable la survenue du harcèlement (Valette, 2002). Le harcèlement résulte dans certains cas de la volonté de se débarrasser de salariés pour des motifs économiques ou pour entraver l'activité syndicale (Bardot, 2001 ; Bouaziz, 2001). Le harcèlement moral par les collègues a souvent pour fonction de sauvegarder des stratégies collectives de défense contre la souffrance éthique liée à la commission d'actes immoraux (Grenier-Pezé, 2000) ou contraire aux valeurs professionnelles (Châtelier, 2003) »⁽⁶⁾.

Le phénomène du harcèlement moral affecte de nombreux salariés comme le montrent les enquêtes recensant les « *comportements méprisants* » subis par 13,3 % des salariés en 2003, le « *déni de la qualité au travail* »

affectant 10,3 % des salariés et les « atteintes dégradantes » touchant 1,8 % des salariés⁽⁷⁾.

C'est dans ce contexte que l'essor du contentieux prud'homal lié au harcèlement a conduit la Chambre sociale de la Cour de cassation, à partir du 24 septembre 2008, à reprendre ce contrôle laissé aux juges du fond depuis 2004, pour tenir pleinement son rôle de régulateur, aux côtés de la Chambre criminelle pour le contentieux pénal et de la deuxième chambre civile pour le contentieux issu des tribunaux des affaires de sécurité sociale, dans le cadre de la législation sur les accidents du travail et maladies professionnelles, le Conseil d'État n'étant concerné que dans une moindre mesure⁽⁸⁾.

LE HARCELEMENT MORAL : DU DÉLIT AU MODE DE MANAGEMENT

L'exigence d'agissements « répétés » empêche qu'une unique décision de rétrogradation suffise à caractériser un harcèlement (Cass. soc., 9 déc. 2009, n° 07-45.521, JSL n° 272-5). Par exception, en cas de discrimination, un agissement isolé suffit à caractériser le harcèlement, conformément à l'article premier, alinéa 4, de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008, portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, qui réprime tout agissement discriminatoire « ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ».

Les faits peuvent se dérouler sur une courte période, le Code du travail ne posant aucune condition de durée (Cass. soc., 26 mars 2010, n° 08-43.152, JSL n° 281/282-5), même si, en pratique, le plus souvent, le harcèlement se déroule sur une longue période (de l'ordre de 12 à 18 mois).

Les agissements peuvent émaner d'un supérieur hiérarchique (*harcèlement vertical*), d'un collègue (*harcèlement horizontal*) et même de tiers (*harcèlement externe*). Ainsi, l'auteur du harcèlement peut être le salarié d'un prestataire de services chargé de mettre en place de nouveaux outils de gestion et de former les salariés de la société d'accueil à leur utilisation dans la mesure où il exerce sur eux une autorité de fait (Cass. soc., 1^{er} mars 2011, n° 09-69.616, JSL n° 297-6).

Ces agissements peuvent par ailleurs avoir « pour objet ou pour effet » une dégradation des conditions de travail. Le harcèlement moral peut donc être constitué indépendamment de l'intention de son auteur, c'est-à-dire sans intention de nuire (Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 08-41.497, JSL n° 269-4). Ceci vaut toutefois uniquement au civil, car, au pénal, le juge doit rechercher l'intention de nuire.

Dans cette dernière affaire, promue sous-directrice dans une agence bancaire, sans formation au management, une salariée, qui a du mal à asseoir sa légitimité et qui est fragilisée par une situation familiale délicate, subit les brimades et humiliations de la part de sa hiérarchie et un

isolement brutal à la suite du brusque déménagement de son bureau, prétendument justifié par une réorganisation de la société. Cette situation est d'autant plus mal vécue par la salariée que la qualité de son travail a été notamment reconnue auparavant. Celle-ci finit par craquer et se trouve placée en arrêt maladie pendant trois ans. Pour la première fois, la Cour de cassation reconnaît que le harcèlement moral peut être involontaire, contrairement aux juges du fond qui avaient simplement relevé « des réponses managériales abruptes et assurément maldroites de sa hiérarchie » soutenant qu'un « mauvais climat, une mésentente, des conflits, des contestations, voire des réflexions désobligeantes ou jugées comme telles de la part d'un supérieur hiérarchique à l'encontre d'un de ses subordonnés et ressenties différemment selon la subjectivité ou la fragilité de celui qui les subit, ne peuvent être considérés comme des agissements répétés et s'inscrivent plus naturellement dans l'exercice plus ou moins serein du pouvoir de direction de l'employeur, tant qu'il n'est pas démontré par la salariée qu'ils relèvent d'une démarche gratuite, inutile et réfléchie destinée à l'atteindre et permettant de présumer l'existence d'un harcèlement ».

Franchissant un pas supplémentaire, la Chambre sociale de la Cour de cassation estime également que le harcèlement moral peut être caractérisé par « des méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » (Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 07-45.321, JSL n° 267-2).

Cette solution a, depuis lors, été confirmée à plusieurs reprises, par exemple, s'agissant d'un « management par objectifs intensifs et de conditions de travail extrêmement difficiles se traduisant par la mise en cause sans motif des méthodes de travail [de la victime] notamment par des propos insultants et un dénigrement au moins à deux reprises en présence de collègues et ayant entraîné un état de stress majeur nécessitant un traitement et un suivi médical » (Cass. soc., 3 févr. 2010, n° 08-44.107, JSL n° 273-7). Un lien explicite entre l'organisation du travail, le harcèlement moral et les risques psychosociaux est établi. Le harcèlement managérial est désormais reconnu en droit français.

Lorsque des pratiques de gestion harcelantes ont été identifiées, le harcèlement n'est constitué que s'il est exercé à l'encontre d'une ou plusieurs personnes déterminées. Ainsi, un salarié qui n'est pas personnellement victime d'une dégradation de ses conditions de travail n'est pas fondé à se prévaloir d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat (Cass. soc., 20 oct. 2010, n° 08-19.748). Les agissements prohibés ne portent pas systématiquement atteinte à la santé, mais peuvent alternativement affecter la dignité ou fragiliser l'avenir professionnel.

Le système de répartition de la charge de la preuve, inspiré de plusieurs directives communautaires relatives à la lutte contre les discriminations, applicable au civil et non au pénal, est plutôt favorable aux salariés. Ainsi, « *lorsque le salarié établit la matérialité de faits précis et concordants constituant selon lui un harcèlement, il appartient au juge d'apprécier si ces éléments, pris dans leur ensemble, permettent de présumer l'existence d'un harcèlement moral et, dans l'affirmative, il incombe à l'employeur de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement* » (Cass. soc., 25 janv. 2011, n° 09-42.766, JSL n° 295-3). Cet aménagement de la preuve bénéficie tant aux salariés du privé qu'aux fonctionnaires (CE, 11 juill. 2011, n° 321225).

Le salarié doit établir la matérialité des éléments de faits précis et concordants laissant supposer le harcèlement conformément à la réserve d'interprétation émise par le Conseil constitutionnel (cf. le considérant n° 89 de la décision du Conseil constitutionnel n° 2001-455 du 12 janvier 2002). L'employeur est alors mis en mesure de s'expliquer sur les agissements qui lui sont reprochés et de prouver que sa décision est motivée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement tenant, par exemple, à la situation économique de l'entreprise et à la nécessité de sa réorganisation (Cass. soc., 24 sept. 2008, n° 06-43.504, JSL n° 242-2). Le juge doit prendre en compte l'ensemble des pièces produites par le salarié et rechercher si les éléments de fait produits par celui-ci, appréhendés dans leur globalité, ne permettent pas de présumer l'existence d'un harcèlement.

Le propre comportement du salarié n'est pas à prendre en considération, même si son attitude à l'égard de ses collègues et des dirigeants a provoqué des tensions dans l'entreprise (Cass. soc., 17 juin 2009, n° 08-41.105). Dès lors, en cas de harcèlement moral avéré, l'employeur ne peut pas sanctionner la victime pour son comportement – fût-il agressif ou injurieux – à partir du moment où celui-ci est en réalité dû à ce qu'elle a subi au travail (Cass. soc., 29 juin 2011, n° 09-69.444, JSL n° 306-6). Le Conseil d'État est désormais en harmonie avec la Cour de cassation en estimant que « *la nature même des agissements en cause exclut, lorsque l'existence d'un harcèlement moral est établie, qu'il puisse être tenu compte du comportement de l'agent qui en a été victime pour atténuer les conséquences dommageables qui en ont résulté pour lui et que le préjudice résultant de ces agissements pour l'agent victime doit être intégralement réparé* » (CE, 11 juill. 2011, n° 321225).

Du fait de la généralisation de la responsabilité pénale des personnes morales par la loi du 9 mars 2004, rien ne s'oppose à la mise en œuvre de cette responsabilité en matière de harcèlement. Les personnes morales sont responsables pénalement des infractions commises « *pour leur compte* » par leurs organes ou représentants (C. pén., art. L. 121-2). Une société a ainsi été condamnée pour

harcèlement moral pour avoir vidé un poste de sa substance et brutalement changé le bureau d'un salarié ainsi conduit au suicide, le directeur de l'audit interne du groupe ayant sciemment mis en place une organisation et une gestion des différents services de l'audit du groupe engendrant une négation de l'échelon parisien et, par là, du poste de directeur de l'audit interne (jugement du Tribunal correctionnel de Paris du 7 juillet 2010 dont la Cour d'appel de Paris est actuellement saisie)⁽⁹⁾.

LA PROTECTION DU DÉNONCIATEUR

Dans un souci de prévention, une immunité est accordée à l'auteur d'un signalement. L'article L. 1152-2 du Code du travail dispose à cet égard qu'« *aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés* ».

Ce texte s'inscrit dans un mouvement législatif plus large qui tend à protéger le droit d'expression des salariés, lorsque celui-ci est exercé aux dépens d'autres salariés ou de supérieurs hiérarchiques, pour la défense d'un intérêt public. Comme le souligne le rapport de la Cour de cassation de 2009, « *cette immunité doit également être mise en relation avec les obligations qui pèsent sur l'employeur pour prévenir et traiter les agissements de harcèlement moral, et l'intérêt pour ce dernier d'être informé au plus tôt. L'immunité ainsi accordée au salarié constitue un élément important dans la lutte contre le harcèlement moral au travail, puisqu'il facilite sa prise en compte dans les meilleurs délais, permet à l'employeur informé de vérifier si les faits portés à sa connaissance constituent ou non un harcèlement moral ou, s'ils ne sont pas fondés, s'ils traduisent ou non un élément de souffrance au travail tel que, par exemple, le stress* »⁽¹⁰⁾.

Le salarié qui relate des faits de harcèlement moral ne peut être licencié pour ce motif, sauf mauvaise foi, laquelle ne peut résulter de la seule circonstance que les faits dénoncés ne sont pas établis (Cass. soc., 10 mars 2009, n° 07-44.092, JSL n° 254-2). Cette solution est conforme à celle adoptée en matière de dénonciation de faits de corruption (C. trav., art. L. 1161-1) ainsi que dans le domaine de la lutte contre les discriminations (article 3 de la loi n° 2008-496, portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire).

PRÉVENIR LES SITUATIONS DE HARCELEMENT

Lorsque l'employeur a connaissance de l'existence éventuelle de faits de harcèlement moral reprochés à l'un de ses salariés dans le cadre d'une procédure prud'homale et qu'il n'effectue pas les enquêtes et investigations lui permettant d'avoir, sans attendre l'issue de la procédure prud'homale l'opposant à la victime, la connaissance

exacte de la réalité, de la nature et de l'ampleur des faits reprochés au salarié concerné pour ainsi prendre les mesures appropriées, une tel comportement constitue une abstention fautive. Dès lors, l'engagement tardif de la procédure de licenciement à l'encontre du salarié harceleur, ouverte seulement à la suite du jugement prud'homal ayant reconnu l'existence d'un harcèlement, rend son licenciement sans cause réelle et sérieuse (Cass. soc., 29 juin 2011, n° 09-70.902). Cette jurisprudence montre l'intérêt pour les employeurs de se doter de dispositifs de prévention pour agir à temps.

Le système de prévention en France et en Europe s'appuie sur les principes généraux de prévention. Selon l'article L. 1152-4 du Code du travail, « *l'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral* ». Cette obligation spécifique de prévention du harcèlement moral n'est qu'une déclinaison de l'obligation générale de prévention incombant à l'employeur en vertu de l'article L. 4121-1 du même code, qui dispose que « *l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Ces mesures sont triples, à savoir des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité, des actions d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Ces mesures doivent être inspirées par les neuf principes généraux de prévention, énumérés à l'article L. 4121-2 du Code du travail, qui consistent, tout d'abord, à éviter les risques, puis évaluer les risques qui ne peuvent être évités, combattre les risques à la source, adapter le travail à l'homme, tenir compte de l'évolution de la technique, remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux, planifier la prévention – notamment en ce qui concerne le harcèlement moral –, prendre les mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle et donner les instructions appropriées aux travailleurs⁽¹¹⁾.

C'est donc cette démarche de prévention qui doit être appliquée à l'égard du harcèlement moral et plus largement à l'égard de tous les risques psychosociaux dont les principaux déterminants sont désormais connus. Quatre grandes familles de risques ont été identifiées, à savoir, premièrement, la charge de travail, deuxièmement, les relations de travail, qu'il s'agisse des relations avec la hiérarchie ou entre collègues, avec des salariés tiers ou avec les clients, troisièmement, les conflits de valeurs liés, par exemple, au malaise résultant de l'écart entre le travail demandé et ce que le travailleur considère comme étant un travail de qualité, quatrièmement, les réorganisations et changements de toute nature, s'ils sont conduits sans anticipation de leur impact potentiel sur la santé⁽¹²⁾.

La responsabilité de l'employeur n'exclut pas la responsabilité du travailleur auquel il incombe de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres

personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail en vertu de l'article L. 4122-1 du Code du travail (Cass. soc., 21 juin 2006, n° 05-43.914, JSL n° 193-2). La jurisprudence ne cesse d'étendre l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, allant même jusqu'à y inclure le « *sentiment d'insécurité* » (Cass. soc., 6 oct. 2010, n° 08-45.609).

L'employeur manque à cette obligation de sécurité de résultat, lorsqu'un salarié est victime sur le lieu de travail d'agissements de harcèlement moral ou sexuel exercés par l'un ou l'autre de ses salariés, quand bien même il aurait pris des mesures en vue de faire cesser ces agissements (Cass. soc., 3 févr. 2010, n° 08-44.019, JSL n° 273-2). Il en ressort que la Chambre sociale apprécie à ce jour strictement l'obligation de sécurité de résultat en considérant que seul un cas de force majeure peut exonérer l'employeur de sa responsabilité⁽¹³⁾. Surtout, le manquement à l'obligation de sécurité de résultat a « *le caractère d'une faute inexcusable lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver* » (Cass. soc., 28 févr. 2002, n° 99-17.201, JSL n° 98-2)⁽¹⁴⁾.

Pour la Cour de cassation, l'employeur est tenu d'une obligation de sécurité de résultat dont il doit assurer l'effectivité, dans un but de prévention. L'effectivité du droit se définit comme « *le degré de réalisation, dans les pratiques sociales, des règles énoncées par le droit [...]. Le souci d'effectivité du droit marque une rupture avec les conceptions dogmatiques suivant lesquelles la validité du droit réside plus en lui-même, dans la logique de sa propre construction, qu'elle ne résulte de sa réalisation sociale* »⁽¹⁵⁾. L'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail souligne « *qu'employeurs et salariés ont un intérêt mutuel à traiter, notamment par la mise en place d'actions de prévention, cette problématique qui peut avoir de graves conséquences sur les personnes et est susceptible de nuire à la performance de l'entreprise et de ses salariés* ». Les parties signataires « *conviennent, en conséquence, de prendre des mesures de protection collective visant à améliorer la santé et la sécurité au travail des salariés, de veiller à l'environnement physique et psychologique du travail. Elles soulignent également l'importance qu'elles attachent au développement de la communication sur les phénomènes de harcèlement et de violence au travail, ainsi qu'à la promotion de méthodes de prévention de ces phénomènes* ».

Toute démarche de prévention⁽¹⁶⁾ s'articule autour de deux étapes fondamentales, tout d'abord l'évaluation, puis le plan d'action. De la qualité de l'évaluation dépend la construction d'un programme d'actions de prévention idoine. En effet, l'évaluation permet d'objectiver les risques pour asseoir les décisions à mettre en place à court, moyen, et long terme sur les plans organisationnel, technique et humain⁽¹⁷⁾. L'évaluation des facteurs de harcèlement moral et plus largement des facteurs de ►

risques psychosociaux doit être menée en lien avec l'élaboration du document unique d'évaluation des risques professionnels. En effet, le harcèlement moral et les risques psychosociaux constituent un risque professionnel à traiter comme tous les risques professionnels même si des spécificités doivent être prises en compte. L'employeur doit mettre en place un dispositif visant à prévenir les situations de harcèlement moral et ne peut se contenter de les gérer une fois alerté.

Le repérage des signes précurseurs peut faire l'objet de cellules de veille (composées du responsable RH, du médecin du travail, d'un membre du CHSCT et éventuellement d'autres personnes concernées) (cf. l'accord PSA Peugeot Citroën du 12 septembre 2009, point 5.2) ou d'une vigilance collective (plutôt qu'un système de numéro vert) assurée par les acteurs qui sont sur le terrain, à savoir les représentants du personnel, l'encadrement, le responsable RH et le médecin du travail qui jouent le rôle de référents, c'est-à-dire de personnes support à solliciter (cf. l'accord Danone du 11 mars 2010, point 5). Cette vigilance collective se fonde sur la responsabilité du salarié en matière de sécurité et de prévention des risques professionnels. En effet, « nul ne peut sous prétexte qu'il est subordonné se retrancher dans une sorte d'indifférence qui ferait que, citoyen responsable dans la cité, il n'aurait plus à déployer aucune sorte de vigilance une fois passée la porte de l'entreprise »⁽¹⁸⁾.

Des indicateurs sociaux de veille peuvent également être mis en place (par exemple, nombre d'arrêts de travail par type d'absence, nombre de consultations de salariés au service social, conflits personnels répétés, plaintes fréquentes de la part de salariés ou des passages à l'acte violents contre soi-même ou d'autres).

À défaut, une sous-évaluation des risques peut être reprochée à l'employeur et s'analyser en un manquement à l'obligation de sécurité de résultat relevant d'une faute inexcusable. À cet égard, dans un arrêt du 19 mai 2011 (n° 10/00954, JSL n° 303-6), la Cour d'Appel de Versailles a confirmé le jugement qui avait reproché à Renault une faute inexcusable à l'origine du suicide d'un ingénieur. En l'espèce, les supérieurs hiérarchiques se voient reprocher de n'avoir jamais rattaché les symptômes de mal être de l'ingénieur – « un amaigrissement sensible, une tristesse et une absence de toute collaboration avec son entourage » – à « une souffrance ressentie dans l'exécution de son activité professionnelle ». Pour les juges, cet ingénieur présentait tous les signes « d'un stress important, lié exclusivement au travail ». Cette indifférence du management dépourvu de toute visibilité sur la charge de travail de ses collaborateurs est, pour la Cour de Versailles, « la conséquence du refus manifesté pendant longtemps par la société Renault à toute mise en place au sein de l'entreprise d'un système d'évaluation des risques psychosociaux qui aurait permis aux supérieurs hiérarchiques directement en contact avec ce salarié de prendre les mesures de protection adéquates et éviter ainsi une dégradation rapide de l'état de santé

de ce collaborateur l'ayant conduit au suicide dans une phase terminale d'épuisement »⁽¹⁹⁾.

L'Ani du 26 mars 2010 considère également qu'« une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des responsables hiérarchiques et des salariés réduisent la probabilité des cas de survenance de harcèlement et de violence au travail. Aujourd'hui, la formation au management proposée dans les différentes écoles ou universités ne prend pas suffisamment en compte la formation à la conduite des équipes. Aussi, ces programmes de formation doivent davantage intégrer la dimension relative à la conduite des hommes et des équipes, et aux comportements managériaux ».

L'importance de la formation des managers, soulignée dans le Rapport Lachmann, Pénicaut et Larose⁽²⁰⁾, constitue l'un des objectifs du deuxième Plan Santé au Travail (2010-2014), qui énonce qu'une « attention particulière sera portée à la formation des acteurs de l'entreprise pour les aider à repérer les situations à risque et élaborer des plans d'action ». En la matière, si l'analyse des premiers accords sur la prévention des RPS montre que la formation du personnel d'encadrement est le premier axe d'actions identifié, toutefois, « il serait important lors de la construction des programmes de formation qu'ils s'articulent autour de l'apport de connaissances pour comprendre et analyser le travail, anticiper et organiser ses changements, se donner les moyens de réguler les dysfonctionnements, afin de toucher aux différents niveaux de prévention. Si les programmes devaient se limiter au volet individuel, à la détection et à l'accompagnement de personnes en souffrance, la prévention ne progressera pas »⁽²¹⁾.

Cette formation des managers paraît d'ailleurs incontournable au regard de la reconnaissance par la Cour de cassation du harcèlement moral managérial. De façon concrète, un référentiel de compétences dont le management a besoin en matière de travail a été élaboré autour de trois axes, à savoir, repérer dans l'entreprise les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la santé et de la sécurité au travail (SST), intégrer la SST dans la gestion de ses activités et la conduite de ses projets, contribuer au management de la SST dans l'entreprise⁽²²⁾.

L'Ani du 26 mars 2010 ajoute que « les mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail et à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail participent à la prévention des situations de harcèlement et de violence au travail. En cas de réorganisation, restructuration ou changement de périmètre de l'entreprise, celle-ci veillera à penser, dans ce nouveau contexte, à un environnement de travail équilibré ».

Enfin, l'Ani précise que, « lorsqu'une situation de harcèlement ou de violence est repérée ou risque de se produire, le salarié peut recourir à la procédure d'alerte ». Certains accords mentionnent expressément que « le choix du recours pour le salarié doit être libre afin que celui-ci corresponde au mieux à ses besoins » (cf. l'accord relatif à la qualité de vie au travail au sein du Groupe Groupama du

28 février 2011, article 5.3). Le salarié peut ainsi saisir alternativement, les délégués du personnel, le CHSCT, le médecin du travail, les organisations syndicales, le DRH, le management, l'inspection du travail et, de manière plus globale, les autorités publiques compétentes. Dans cette optique, il est essentiel de veiller à la clarté et à la cohérence du dispositif global et d'en assurer la promotion auprès de l'ensemble des salariés. Il faut donc bien articuler les différentes procédures entre elles, c'est-à-dire, en particulier, la procédure disciplinaire et le règlement intérieur, l'éventuelle procédure pénale, la réglementation Cnil en cas de recours à un traitement automatisé des données, la saisine prévue en cas de manquement au Code d'éthique du Groupe s'il existe, la charte de prévention du harcèlement moral annexée au règlement intérieur qu'il paraît fondamental de mettre en place afin de se doter d'un dispositif d'enquête interne⁽²³⁾.

Notes

1 - Selon la définition retenue dans le *Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, présidé par Michel Gollac, intitulé « *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* », rendu public en avril 2011 - **2** - Ne figure plus aujourd'hui que le classement des entreprises en vert sur le site www.travailler-mieux.gouv.fr. Il s'agit des entreprises qui ont déclaré avoir signé un accord de fond ou de méthode ainsi que celles qui ont engagé un plan d'action concerté, impliquant les organisations syndicales et/ou les représentants du personnel. En revanche, les entreprises classées en rouge ou en orange ont été retirées de la liste - **3** - Circulaire n° 6 DRT du 18 avril 2002 prise pour l'application du décret n° 2001-1016, portant création d'un document unique d'évaluation - **4** - Les dix facteurs de pénibilité sont liés à des contraintes physiques marquées, un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables, identifiées et irréversibles sur la santé des salariés - **5** - Un amendement en ce sens ayant été rejeté au Sénat (amendement n° 402) - Séance du 16 octobre 2010, JO, 17 oct. 2010, compte-rendu intégral, pp. 8269 et 8276 - **6** - *Rapport du collège d'expertise* présidé par Michel Gollac, préc., point 4.6.2 - **7** - Données reprises dans le *Rapport du collège d'expertise* présidé par Michel Gollac sur le suivi des risques psychosociaux au travail intitulé « *Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail* », rendu public en octobre 2009. Les situations de harcèlement ont pu être caractérisées en s'appuyant sur le questionnaire de Leymann et les travaux de la Dares à partir de l'enquête SUMER 2003 - **8** - Cette reprise du contrôle par la Cour de cassation sur fond de prise de conscience accrue de l'émergence des RPS nécessitait de prolonger notre précédente chronique sur cette problématique, « *Comment détecter, prévenir et gérer les situations de harcèlement moral ?* », JSL n° 239-1 - **9** - « *Harcèlement moral au travail : le positionnement pragmatique du parquet* », Flavie Le Sueur, Magistrat, vice-procureur au parquet de Paris, AJ Pénal, 2010, p. 529 ; « *Harcèlement moral en droit pénal et en droit du travail, unité ou dualité ?* » Elizabeth Fortis, SSL, 7 mars 2011 n° 1482, p. 8 - **10** - Rapport de la Cour de cassation 2009, p. 347 - **11** - Pour un aperçu de la « doctrine » du Ministère du travail : « *La prévention des risques psychosociaux du point de vue du Code du travail* », Hervé Lanouzière, Conseiller technique à la sous-direction des conditions de travail, Direction Générale du travail, SSL, 21 févr. 2011, n° 1480 - **12** - Cf. également *Rapport provisoire Gollac* d'octobre 2009, regroupant les risques psychosociaux en 6 axes et 40 indicateurs - **13** - Rapport de la Cour de cassation 2011, p. 328 - **14** - Lorsque la faute inexcusable de l'employeur

Pour conclure, la clarification de la notion de harcèlement moral entreprise depuis septembre 2008 par la Chambre sociale, avec notamment la reconnaissance du harcèlement moral managérial, doit inciter les entreprises à relever le défi de l'effectivité de la prévention, en particulier, par des actions de formation des managers. Les exigences constitutionnelles du droit à la santé et au repos et les principes européens de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs récemment rappelés par la Cour de cassation à propos du forfait-jours, bien loin d'être un slogan, doivent se traduire dans la réalité concrète des entreprises⁽²⁴⁾. La santé au travail devient plus que jamais un enjeu de stratégie d'entreprise et plus largement un enjeu sociétal ayant des conséquences sur le terrain de la santé publique et s'inscrivant dans les préoccupations d'éthique, de développement durable et de responsabilité sociale. 

est reconnue, le salarié peut obtenir, en plus de l'indemnisation forfaitaire en matière d'accident du travail et de maladie professionnelle, une majoration de sa rente et des indemnités complémentaires ainsi que, depuis la décision du 18 juin 2010 du Conseil constitutionnel, la réparation de son préjudice selon le droit commun (en ce sens, Cass. 2^e civ., 30 juin 2011, n° 10-19.475) - **15** - Jacques Commaille, article du *Dictionnaire de la culture juridique*, sous la direction de Denis Alland et Stéphane Rials, Lamy-PUF, 2003, p. 583 - **16** - Sur les acteurs à mobiliser pour une approche globale et pluridisciplinaire, voir notre chronique précitée, JSL n° 239-1 - **17** - On parle ainsi de la prévention primaire, secondaire et tertiaire, étant précisé que la prévention primaire (organisation) qui agit sur les causes doit être privilégiée par rapport à la prévention secondaire (management) et tertiaire (dispositif d'écoute psychologique et de crise), lesquelles sont déjà dans le traitement des conséquences plus que des causes. Ainsi, l'action sur les fondamentaux du droit du travail (fiches de postes, critères d'évaluation, fixation des objectifs, prise des congés, conduite des entretiens disciplinaires, d'évaluation...) se situe au niveau de la prévention primaire - **18** - Alain Coeuret, « *La responsabilité du salarié en matière de sécurité et de prévention des risques professionnels* », Rapport 2002 de la Cour de cassation, p. 94 - **19** - La « faute inexcusable » d'un employeur avait déjà été reconnue dans le cas d'une tentative de suicide commise à son domicile par un salarié victime de harcèlement moral en arrêt maladie pour syndrome anxiodépressif, dès lors que « *l'équilibre psychologique du salarié avait été gravement compromis à la suite de la dégradation continue des relations de travail et du comportement de l'employeur* » (Cass. 2^e civ., 22 févr. 2007, n° 05-13.771, JSL n° 208-1) - **20** - *Rapport « Bien-être et efficacité au travail »* (février 2010) formulant dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, dont notamment, l'indispensable implication de la direction générale ainsi que la formation des managers au rôle de manager - **21** - Synthèse de l'analyse des accords signés dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, prévention des risques psychosociaux, avr. 2011, DGT, Ministère du travail, de l'emploi et de la santé - **22** - William Dab, « *Rapport sur la formation des managers et ingénieurs en santé au travail* », juill. 2008. Voir également : « *Formation des managers en santé au travail* », Les cahiers du DRH, n° 175, avr. 2011, pages 19 à 32. Ainsi que le site du Réseau francophone de formation en santé au travail : www.rffst.org - **23** - Sur le déroulement de la procédure d'enquête, se reporter à notre précédente chronique, JSL n° 239-1, p. 15 à 17 - **24** - Cass. soc., 29 juin 2011, n° 09-71.107, JSL n° 304-2.