



RJS  
1/14

Janvier 2014

1 ► 94

# REVUE DE JURISPRUDENCE SOCIALE

**Q**ualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux

**R**épartition des pourboires centralisés par l'employeur

Editions Francis Lefebvre

# Etudes et doctrine

## CHRONIQUE

### Qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux

*Dialogue entre un avocat et un psychologue, Conseils d'entreprise*

PAR MARIE-PIERRE SCHRAMM, Avocat associée, Spécialiste en droit social, CMS BFL  
ET BRUNO LEFEBVRE, Psychologue clinicien, Consultant – IPRP, Cabinet AlterAlliance

Jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, la santé au travail était quasi exclusivement envisagée sous l'angle des troubles physiques. Perçue comme l'expression d'une faiblesse individuelle, la souffrance psychologique n'engageait pas la responsabilité de l'entreprise. Cet état d'esprit était alors partagé par tous les acteurs, y compris les représentants du personnel... et parfois par les salariés eux-mêmes, selon eux seuls responsables de leur bien-être (1).

Depuis 2002, la dimension de la santé mentale s'est imposée en France (2) et l'article L 4121-1 du Code du travail prévoit que « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (3).

Ces nouveaux risques, dont les représentants du personnel se sont fait l'écho et qui ont fait l'objet d'une intense médiatisation, ont pris le devant de la scène. Leur développement est couramment attribué aux nouvelles organisations du travail, à l'augmentation du rythme des changements, à la réduction des coûts et à la situation du marché économique et de l'emploi.

Mais cela correspond aussi à un changement de perception et reflète des phénomènes plus généraux de notre société avec la féminisation et la tertiarisation des emplois, l'accroissement de l'individualisme ou le principe de précaution. Parallèlement au développement de la prévention, la souffrance au travail tend à s'exprimer de plus en plus sur un mode procédurier dans des logiques de protection voire de victimisation et d'instrumentalisation.

Ce sujet est désormais très présent dans les entreprises, qu'il s'agisse de la prévention des risques psychosociaux ou du traitement de l'important contentieux qui s'est rapidement développé sur ce terrain. Après une première phase où beaucoup d'entreprises ont conclu des accords assez formels, un véritable travail de fond se développe sur le terrain.

A ce titre, la notion de « Qualité de Vie au Travail » (4), de plus en plus associée à la prévention des risques psychosociaux (RPS), signe le passage d'une logique réactive ou défensive à une véritable prise en considération en amont devant cibler le Travail lui-même.

Tous deux conseils en entreprise, mais avec des positionnements

différents, Marie-Pierre Schramm et Bruno Lefebvre échangent ici, à partir de leur expérience et de leurs travaux sur le sujet.

#### Qu'entend-on par risques psychosociaux ?

MPS : En tant que juristes, nous nous référons à des textes (5). Ils traitent d'une part du stress et d'autre part des situations de harcèlement et il faut bien différencier ces deux notions qui sont souvent invoquées conjointement alors qu'elles recouvrent des comportements très différents. Parallèlement, certains contentieux ont donné l'occasion à la jurisprudence d'appliquer les outils du droit des accidents du travail et des maladies professionnelles aux conséquences graves (dépression, suicide) de situations de harcèlement moral ou de stress professionnel. Et de nouveaux préjudices indemnisables ont été reconnus comme le préjudice d'anxiété (6) ou le trouble dans les conditions d'existence.

BL : La notion des RPS a un potentiel d'expansion considérable dès lors que l'on entend la santé selon la formule de l'organisation mondiale de la santé (OMS), comme « un état de complet bien-être physique et mental ». Notons cependant que l'OMS reste réaliste : dans cet état de santé, chaque personne peut réaliser son potentiel, mais aussi « fait face aux difficultés normales de la vie ».

Classiquement, les risques psychosociaux englobent des réalités plus ou moins bien définies comme le stress, les violences internes (ayant lieu dans l'entreprise, par exemple le harcèlement), les violences externes (ayant lieu en dehors de l'entreprise, par exemple dans le contact avec des clients ou usagers) (7).

On peut y intégrer les risques liés à certains types de consommation d'alcool (par exemple, boire parce que l'on estime que cela aide à faire face à sa situation de travail) et plus largement les conduites d'usage nocif d'un produit. Il faut aussi prendre en compte les troubles tels que le burn-out ou certaines dépressions réactionnelles.

La démarcation des risques physiques et psychosociaux est d'autant plus floue que ces derniers se traduisent par des symptômes et des dommages qui effacent la frontière physique-mental :

(1) Voir A. Ehrenberg, « La fatigue d'être soi ».

(2) Notons que la sensibilité à ces questions est plus forte en France que dans la plupart des pays comparables.

(3) Loi de modernisation sociale 2002-73 du 17 janvier 2002.

(4) Selon l'Anact ([http://www.anact.fr/web/services/91\\_SQVT](http://www.anact.fr/web/services/91_SQVT)), la « Qualité de Vie au Travail » recoupe la qualité des relations sociales et de travail (reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie...), du contenu du travail (autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité), de l'environnement physique du travail (sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial), de l'organisation du travail, ainsi

que les possibilités de réalisation et de développement professionnel (rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels) et la conciliation entre vie au travail et vie hors travail.

(5) Voir notamment les articles L 1152 du Code du travail et 222-33-2 du Code pénal sur le harcèlement moral et l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress, étendu par arrêté du 23 avril 2009.

(6) Cass. soc. 11 mai 2010 n° 09-42.241 : RJS 7/10 n° 605 (amiante) ; Cass. soc. 6 octobre 2010 n° 08-45.609 : RJS 1/11 n° 47 (sentiment d'insécurité).

(7) <http://www.travailler-mieux.gouv.fr>.

fatigue, troubles musculo-squelettiques, troubles du sommeil, dépression, troubles anxieux, infarctus ou suicide.

### En pratique, comment se « matérialisent » les risques psychosociaux ?

BL : Le passage du risque physique, biologique et chimique au risque psychosocial pose des questions nouvelles : la mesure est difficile (nous ne sommes pas dans le champ des sciences dures) et le phénomène subjectif : le stress de l'un n'est pas celui de l'autre et une même personne peut vivre différemment une même situation dans le temps. De plus, la séparation entre le « temps au travail » et le « temps hors travail » marque ses limites : les nouvelles technologies permettent d'emmener le travail à la maison et les troubles psychosociaux se trouvent, comme leur nom l'indique, à l'articulation du psychologique et du social. La manière dont nous vivons notre vie « hors travail » influe sur le travail et inversement. Le champ de la responsabilité individuelle et celui de la responsabilité de l'entreprise deviennent donc difficiles à délimiter. D'ailleurs, il est désormais avéré que l'entreprise peut être responsable d'un harcèlement survenu en dehors du travail (8).

Sans compter que la santé psychique se construit dans la relation aux autres : ce n'est pas seulement la relation hiérarchique (qui reste essentielle), ou l'organisation, mais aussi la relation aux collègues (échanges et coopération), voire aux clients qui peuvent être un facteur de santé, comme de risque. Enfin, derrière les RPS se cache souvent le travail... Bien des situations de risques psychosociaux masquent d'autres dysfonctionnements. Le travail et les différences de vues sur l'activité à réaliser produisent une tension chez le salarié entre le travail tel qu'il le conçoit, et le travail tel qu'il lui est prescrit. Par exemple, un salarié peut vivre une situation de stress parce qu'il hésite en permanence entre sa conception du travail (aller dans le détail, éviter toute erreur) et la prescription qui lui est imposée (travailler toujours plus vite).

MPS : Les entreprises ont été désorientées devant cette irruption des risques psychosociaux et ont souvent le sentiment d'être prises en bouc émissaire et responsable payeur de risques qui les dépassent. En dehors de cas marginaux, il serait problématique de mettre systématiquement en cause à la légère, sur la base de réquisitoires orientés, l'organisation du travail et les méthodes de gestion de l'ensemble des entreprises.

Il en va d'autant plus ainsi que l'on est entré dans une logique de déni inverse de celle que l'on observait jadis. Il est devenu difficile, voire pour certains inacceptable, de rappeler que le stress ou le suicide reposent aussi sur une équation personnelle et peuvent avoir des causes extérieures à l'entreprise ou tenir à l'échec propre de l'intéressé (9).

De plus, le salarié a des obligations, lui aussi, et il doit ainsi exercer son activité professionnelle dans le cadre d'un lien de subordination, élément clé du contrat de travail. Heureusement, la Haute Juridiction sait aussi faire la part des choses et a pu écarter le harcèlement moral face à un employeur qui ne faisait que demander au salarié d'exercer sa fonction correctement,

dans le cadre de sa mission normale, même si cela imposait le respect de contraintes organisationnelles et du pouvoir de direction (10), exprimé le cas échéant, via des courriers « fermes » mais « cordiaux ».

Car, pour les dirigeants, il ne faut pas oublier qu'il existe aussi des contraintes économiques et que, si la critique est aisée, les solutions sont loin d'être toujours évidentes. Beaucoup de rapports d'experts mandatés par les CHSCT brillent d'ailleurs par la dénonciation plus que par les pistes de solutions concrètes.

### Quels risques pour les entreprises ?

MPS : Les risques psychosociaux sont d'abord des risques et une cause de souffrance pour les individus concernés et leur entourage. Mais ces risques sont aussi des enjeux et une responsabilité juridique et morale lourde à porter pour l'entreprise, ses managers et dirigeants. Si, pour l'instant, le débat porte essentiellement sur l'indemnisation, la voie est ouverte à une mise en cause de la responsabilité pénale des dirigeants ou de la personne morale.

La chambre sociale de la Cour de cassation a vu, dans l'obligation de sécurité issue de l'article L 4121-1 du Code du travail, une obligation de résultat qu'elle ne cesse de rappeler (11) et le manquement à cette obligation peut avoir le caractère d'une faute inexcusable au sens de la législation sur les accidents du travail et maladies professionnelles lorsque l'employeur devait avoir conscience des risques et n'a pas pris les mesures nécessaires pour en préserver le salarié. Il en a été jugé ainsi en cas de suicides ou d'infarctus liés à du stress dans le cadre d'un accroissement de la charge de travail (12).

Et même si la société prend des mesures pour faire cesser les agissements dès qu'elle en a connaissance et/ou si, le « harceleur » a déjà quitté la société lors de la demande du salarié « harcelé », l'argument est malheureusement considéré comme non recevable (13) lorsque le mal est déjà fait..., alors même que l'employeur a, le cas échéant, demandé à un inspecteur du travail une autorisation de licencier le « harceleur », salarié protégé, et que celle-ci lui a été refusée ! (14)

C'est aller bien loin et vraiment rendre l'employeur responsable alors même qu'il n'est, à l'évidence, pas coupable. Faute de pouvoir, en pratique, avoir connaissance et pouvoir anticiper tous les comportements « déviants » des salariés, ces décisions qui retiennent la violation de l'obligation de sécurité de résultat malgré les mesures prises ne sont pas motivantes, la Cour de cassation privilégiant une logique d'indemnisation à une logique de responsabilité. La Haute Juridiction relève ainsi que les juges du fond n'ont pas « à caractériser une faute de l'employeur » (15). La condamnation des entreprises apparaît inéluctable si elles n'ont pas agi en prévention... mais sur quels fondements et dans quelle direction face à un sujet aussi subjectif, sensible et complexe ?

### Stress : existe-t-il un « bon » et un « mauvais » stress ?

BL : Sur le terrain, lorsque l'on demande à un groupe de managers « Que veut dire pour vous l'expression bon stress ? », ces derniers répondent que le bon stress est « ce qui

(8) Cass. soc. 19 octobre 2011 n° 09-68.272 : RJS 1/12 n° 5.

(9) CA Toulouse 19 février 2010 n° 08/06096.

(10) Cass. soc. 8 juin 2011 n° 10-30.224 ; Cass. soc. 28 avril 2011 n° 09-72.778 ; Cass. soc. 16 février 2012 n° 10-19.163 ; Cass. soc. 21 novembre 2012 n° 11-23.692 ; Cass. crim. 14 février 2012 n° 11-84.697 ; voir en sens contraire Cass. soc. 17 janvier 2013 n° 11-24.604 : RJS 3/13 n° 193.

(11) Cass. soc. 10 mai 2012 n° 11-11.152.

(12) CA Paris 30 juin 2011 n° 10/05831, ch. 6-12, à propos d'un rédacteur dans une société d'édition et de presse, confirmé par Cass. 2° civ. 8 novembre 2012 n° 11-23.855 : RJS 1/13 n° 72.

(13) Cass. soc. 3 février 2010 n° 08-44.019 : RJS 4/10 n° 348 ; Cass. soc. 19 janvier 2012 n° 10-20.935 ; Cass. soc. 26 septembre 2012 n° 11-21.003 : RJS 12/12 n° 953.

(14) Cass. soc. 23 janvier 2013 n° 11-18.855 : RJS 4/13 n° 291 ; il est vrai que la situation peut être délicate en cas de harcèlement constaté « dans le cadre de l'exécution d'un mandat », ce contexte n'écartant pas nécessairement la responsabilité civile de l'employeur (Cass. crim. 28 mai 2013 n° 11-88.009 : RJS 11/13 n° 721).

(15) Cass. soc. 21 juin 2006 n° 05-43.914 : RJS 8-9/06 n° 916 ; Cass. soc. 6 octobre 2010 n° 08-45.609 : RJS 1/11 n° 47.

nous stimule, nous dynamise... ». Autrement dit le bon stress serait celui qui rend performant et le mauvais stress celui qui fait perdre en performance.

Mais on ne peut parler de bon ou de mauvais stress qu'à l'aune des conséquences de celui-ci. Celles-ci ne concernent pas que la performance, mais plusieurs autres champs de perception : l'efficacité (est-ce que le stress a un impact négatif sur mon efficacité ?), la qualité de vie (quel est le coût de mon efficacité professionnelle sur mon plaisir à travailler, sur ma vie personnelle ?), la santé (quel est l'impact du stress sur ma santé ?), l'estime de soi (est-ce que ma manière de vivre mon stress correspond à mes valeurs ou est-ce que cela me fait aller à l'encontre et donc me mésestimer ?).

MPS : Les partenaires sociaux ont écarté la notion de bon stress de leur accord dans lequel le stress est défini comme le déséquilibre perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences.

### Harcèlement : jusqu'où ça va ?

BL : La notion de harcèlement a connu une forte expansion : initialement centrée sur les comportements individuels dits « pervers », puis élargie à la maladresse d'un manager ou à son manque de compétence, elle a encore évolué avec l'idée d'un « harcèlement stratégique » dans lequel la « méthode de gestion » du personnel est mise en cause.

MPS : Depuis septembre 2008, la Cour de cassation a pris le contrôle de la qualification de harcèlement moral, antérieurement laissée aux juges du fond. Elle est devenue très présente et l'on ne peut que constater qu'elle semble plus sévère envers les entreprises que les cours d'appel qui apparaissent résister à la tentation du harcèlement moral généralisé.

Il serait difficile de citer ici tous les arrêts importants, mais notons que le harcèlement moral peut être constitué sur une brève période (16) ou en raison d'événements très espacés dans le temps (17), sans intention de nuire (18), qu'il peut tenir à des méthodes de management (19) et que, dès lors que le harcèlement est reconnu, le salarié concerné ne peut plus être sanctionné, même si son comportement est agressif ou injurieux (20).

Parmi les décisions récentes, on en citera cinq qui reflètent, à mon sens, un déséquilibre au détriment de l'entreprise :

- Même lorsqu'il n'y a pas agissements répétés (ce qui exclut la qualification de harcèlement), « l'atteinte à la dignité de son salarié constitue pour l'employeur un manquement grave à ses obligations » (21).
- Le salarié dénonçant un harcèlement moral n'est pas sanctionnable en l'absence de mauvaise foi, celle-ci ne pouvant « résulter que de la connaissance par le salarié de la fausseté des faits qu'il dénonce » (22).
- L'employeur, alors même que le régime probatoire du harcèlement s'impose à lui vis-à-vis de la salariée qui se plaint, ne peut pas se prévaloir de ce dispositif probatoire contre le salarié accusé de harcèlement moral pour le sanctionner : « Les dispositions de l'article L 1154-1 du Code du travail ne sont pas applicables lorsque survient un litige relatif à la mise en cause

d'un salarié auquel sont reprochés des agissements de harcèlement moral » (23).

- Un employeur sera sanctionné alors même que l'inspecteur du travail aura, pour sa part, refusé l'autorisation de licenciement le « harceleur » (24).

- Un état dépressif peut excuser l'agression d'un collègue et cette « circonstance atténuante » fait obstacle à un licenciement pour faute (25).

### Quelle prise en compte par les entreprises aujourd'hui ?

BL : Les entreprises ont clairement compris qu'elles ne peuvent pas privilégier la recherche d'efficacité au détriment, le cas échéant, de la santé psychologique de leurs salariés, ni même de leur qualité de vie au travail. D'ailleurs, la notion de « Qualité de Vie au Travail » permet de dépasser une approche uniquement centrée sur les risques, y compris juridiques. L'enjeu est que chaque entreprise et chaque dirigeant soient animés par la compréhension des bénéfices à entrer dans une démarche « Qualité de Vie au Travail », plutôt qu'être animés par les risques à ne pas le faire.

Chaque entreprise gagnera à porter attention à la qualité de la vie au travail. L'améliorer, c'est limiter absentéisme, turn-over, conflits et coût des inaptitudes, mais aussi améliorer l'implication au travail et partager ses gains économiques à moyen terme. Les directions d'entreprise sont de plus en plus sensibles à ces sujets, elles sont aujourd'hui beaucoup plus dans le « comment faire ? » que dans le « faut-il faire ? ».

MPS : Progressivement, les entreprises sont donc en train de passer d'une logique de déni à une logique de prise en compte. Les notions de performance sociale et de bien-être dans l'entreprise commencent à être affichées comme des indicateurs clé de l'entreprise.

Mais il ne faut pas se cacher que, comme l'Etat, l'entreprise ne peut pas tout. Et cette démarche est compromise lorsque, comme on peut parfois l'observer, l'invocation des risques psychosociaux est instrumentalisée. Le bref essai du « name and shame » par Xavier Darcos début 2010 a été très mal perçu par les grandes entreprises. L'obligation faite aux entreprises de négocier en quelques mois des accords sur le stress a encouragé des réponses plus bureaucratiques qu'au fond.

Pour autant, les entreprises n'ignorent pas et prennent en considération, notamment dans le cadre des restructurations, les risques psychosociaux qui peuvent en résulter, en associant le comité d'entreprise et le CHSCT aux procédures, comme la jurisprudence les y contraint d'ailleurs, au risque, sinon, de suspendre la réalisation des projets de réorganisation. On sait que dans l'arrêt Snecma, la Cour de cassation avait validé la suspension d'une réorganisation au motif qu'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 compromettre la santé et la sécurité des salariés » (26). Le TGI de Toulouse a également suspendu une procédure de licenciement économique en considérant que le CHSCT aurait dû être consulté dès lors que le plan de réduction d'effectifs était de nature à modifier les conditions de santé des salariés

(16) Cass. soc. 26 mai 2010 n° 08-43.152 : RJS 8-9/10 n° 640 ; Cass. soc. 3 avril 2013 n° 11-27.054.

(17) Cass. soc. 25 septembre 2012 n° 11-17.987 : RJS 12/12 n° 912. A l'inverse, un seul acte isolé est insuffisant même s'il se maintient dans le temps (Cass. soc. 13 février 2013 n° 11-25.828).

(18) Cass. soc. 10 novembre 2009 n° 08-41.497 : RJS 1/10 n° 7.

(19) Cass. soc. 10 novembre 2009 n° 07-45.321 : RJS 1/10 n° 8.

(20) Cass. soc. 29 juin 2011 n° 09-69.444 : RJS 10/11 n° 749. Notons que, pour

le Conseil d'Etat, l'attitude de la victime doit être prise en compte pour apprécier si le harcèlement est constitué : CE 11 juillet 2011 n° 321225.

(21) Cass. soc. 7 février 2012 n° 10-18.686 : RJS 4/12 n° 303.

(22) Cass. soc. 7 février 2012 n° 10-18.035 : RJS 4/12 n° 302.

(23) Cass. soc. 7 février 2012 n° 10-17.393 : RJS 4/12 n° 301.

(24) Cass. soc. 23 janvier 2013 précité.

(25) CE 3 juillet 2013 n° 349496 : RJS 10/13 n° 700.

(26) Cass. soc. 5 mars 2008 n° 06-45.888 : RJS 5/08 n° 509.

concernés (27). Et, plus récemment, la cour d'appel de Paris a ordonné la suspension du projet de réorganisation de la Fnac, au motif que toutes les informations permettant d'apprécier les conséquences de celui-ci sur la charge de travail n'avaient pas été communiquées aux CHSCT concernés (28).

### Des dérives ?

**BL :** Le caractère flou des notions de stress et de harcèlement génère nécessairement des interprétations subjectives. De plus, les perceptions divergent selon la place occupée dans l'organigramme et suivant le vécu de chacun.

L'instrumentalisation du harcèlement ou du stress est une réalité qu'il faut voir comme des symptômes : l'on se plaint parfois de « harcèlement » ou de « stress » car on n'a pas trouvé d'interlocuteur, ni d'autre manière de parler de son mal-être, de son insatisfaction ou de ses désaccords sur le travail ou ses conditions d'exercice.

Cela pose donc la question de la relation de confiance entre manager et managé, qui doit être suffisamment bonne pour qu'une difficulté vécue par le salarié ne s'exprime pas sur un mode revendicatoire ou accusateur. Cette relation ne peut s'installer ou se maintenir qu'avec du temps et de la compétence managériale. Cela suppose évidemment que les dirigeants s'impliquent dans ces problématiques managériales, ne serait-ce que pour soutenir leurs managers, par exemple en leur donnant la possibilité de parler avec eux des situations de management difficiles. Un manager ne sera soutenant vis-à-vis de ses équipes que s'il se sent lui-même soutenu.

**MPS :** Les entreprises et leurs avocats constatent des dérives manifestes lorsque l'invocation des termes de stress et de harcèlement est instrumentalisée de manière purement tactique, dans les relations collectives comme au niveau individuel.

Le CHSCT connaît aujourd'hui une crise de croissance. Du fait, notamment de l'irruption des risques psychosociaux, son champ d'intervention est de plus en plus large et fait souvent double emploi avec celui du comité d'entreprise (par exemple en cas de mise en place de procédures d'évaluation (29), voire de restructurations...). Par ailleurs, il tend à recourir de plus en plus largement à des expertises onéreuses et dont la valeur ajoutée est parfois discutable. D'une instance de compétence et de concertation, on est passé à une instance de réclamation et de revendication.

Il faut, bien sûr, protéger ceux qui prennent la responsabilité de lancer l'alerte sur telle ou telle situation de stress ou de harcèlement. La loi prévoit expressément (30) la nullité de tout acte intervenu en violation de cette protection. Mais pour certains, la meilleure défense est manifestement l'attaque. Faire passer un entretien d'évaluation ou formuler une critique peut ainsi exposer un manager (31) au risque d'être injustement accusé de harcèlement. Et si l'intéressé obtient un arrêt de travail juste après l'entretien, on glisse vers l'accident de travail, avec les conséquences qui peuvent en résulter en termes de protection.

En pratique, des salariés invoquent aussi des situations de stress ou de harcèlement dans le cadre de « malaises » ou « crises d'angoisse » déclarés lors de la remise d'une convocation à entretien préalable pour licenciement par exemple. Un arrêt récent de la Cour de cassation (32) illustre une situation courante : à la suite d'un entretien de « recadrage », l'intéressé a immédiatement adressé à son employeur un certificat médical d'arrêt de travail faisant état d'un harcèlement ; les accusations se sont poursuivies, mais sans accusation précise à l'égard de quiconque ni de griefs susceptibles d'une qualification de harcèlement moral ou à tout le moins d'en faire présumer l'existence. Les juges du fond avaient également observé que l'intéressé était, dès ce stade, assisté d'un avocat, et donc, nécessairement informé. Ils en avaient conclu qu'en réalité les accusations de harcèlement constituaient une simple réponse à un recadrage et caractérisaient une manœuvre délibérée pour se soustraire à l'exercice normal par l'employeur de son pouvoir de direction que nous rappelions précédemment. La Cour de cassation en a jugé différemment, écartant, certes, le harcèlement mais affirmant, comme évoqué ci-dessus, que ces manœuvres n'étaient pas sanctionnables dès lors que « la mauvaise foi ne peut résulter que de la connaissance par le salarié de la fausseté des faits qu'il dénonce » (33).

**BL :** Certains salariés cherchent à se constituer la preuve d'une situation de stress professionnel ou de harcèlement en demandant à cet effet un certificat médical qui affirme que M. ou M<sup>me</sup> X souffre de troubles déclenchés par le travail. Ce lien de causalité est d'autant plus surprenant que le médecin ne connaît généralement l'entreprise considérée qu'au travers de ce que lui en a dit son patient.

Le principe affiché par le conseil de l'ordre des médecins est clair : extérieur à l'entreprise, le médecin traitant n'est pas dans la situation du médecin du travail et doit observer certaines règles pour la rédaction du certificat médical dans un cas de souffrance reliée au travail : il peut noter ce qu'il observe et ce que le salarié exprime, mais il ne doit pas établir de relations de cause à effet, ni utiliser le terme de « harcèlement moral », car il s'agit d'un terme juridique. La plupart des médecins s'y tiennent. Comme toujours, il peut y avoir des exceptions voire des positions militantes.

**MPS :** L'expérience montre que les tribunaux prêtent souvent beaucoup d'attention à ces certificats médicaux sans toujours prendre les précautions nécessaires (34). Mais un arrêt récent a également énoncé, avec pertinence, que la seule production de documents médicaux n'est pas de nature à faire présumer l'existence d'un harcèlement moral en l'absence de tout autre élément apporté permettant de laisser présumer les brimades invoquées par le salarié (35).

Les juges doivent en effet, selon la Haute Juridiction, apprécier tous les éléments présentés (donc y compris les certificats médicaux et les avis du médecin du travail (36)), et ce dans leur globalité (et non pas les uns indépendamment des autres) (37).

(27) TGI Toulouse 3 février 2011 n° 11/00114 ; RJS 5/11 n° 412, Droit Ouvrier Mai 2011 p. 349 ; TGI Paris 5 juillet 2011 n° 11-05780.

(28) CA Paris 13 décembre 2012 n° 12/00303 ; RJS 3/13 n° 209.

(29) Cass. soc. 28 novembre 2007 n° 06-21.964 ; RJS 2/08 n° 135.

(30) C. trav. art. L 1152-2 et L 1152-3.

(31) Cass. soc. 28 septembre 2011 n° 10-18.520. Par exemple, reprocher une insuffisance professionnelle à un salarié peut constituer un harcèlement : si les doutes ne sont pas étayés par des éléments contrôlables, si le ton utilisé n'est pas correct, si le salarié a été empêché sans raison valable de suivre une formation en rapport avec ses fonctions ou si enfin l'employeur n'a pas accordé à l'intéressé les moyens que celui-ci réclamait pour mener à bien ses missions.

(32) Cass. soc. 7 février 2012 n° 10-18.035 précité.

(33) Solution similaire dans un arrêt Cass. soc. 10 mars 2009 n° 07-44.092 ; RJS 6/09 n° 496.

(34) Cass. soc. 28 septembre 2011 n° 10-18.520 ; Cass. soc. 26 septembre 2012 n° 11-21.844 ; RJS 12/12 n° 914 ; Cass. soc. 31 octobre 2012 n° 11-18.356.

(35) Cass. soc. 29 janvier 2013 n° 11-22.174.

(36) Notons qu'une rupture conventionnelle a été considérée comme nulle au motif qu'elle avait été signée dans un contexte de fragilité psychologique, alors même que le médecin du travail avait reconnu l'aptitude au travail avant la signature de la convention (Cass. soc. 30 janvier 2013 n° 11-22.332 ; RJS 4/13 n° 279). Mais, à l'inverse, la Haute Juridiction a récemment reconnu la validité d'une telle rupture, nonobstant le fait que le salarié soit en arrêt maladie en raison, selon le médecin du travail, d'une dépression liée à ses conditions de travail (Cass. soc. 30 septembre 2013 n° 12-19.711).

(37) Cass. soc. 31 octobre 2012 n° 11-18.356 et Cass. soc. 21 novembre 2012 n° 11-20.352.

## Comment prévenir et gérer les risques psychosociaux ?

MPS : Les entreprises doivent d'abord faire un travail d'analyse pour évaluer ces risques, afin de les mentionner dans le document unique d'évaluation des risques. Elles doivent ensuite définir dans un plan d'action, une charte, un accord collectif, les mesures nécessaires pour y pallier, dans la logique de la hiérarchie des mesures de prévention posées par l'article L 4121-2 du Code du travail. Il leur faut ainsi en faire un objet de dialogue et de négociation avec les représentants du personnel et les organisations syndicales (38).

Il leur est aussi nécessaire de disposer de dispositifs de suivi et de contrôle afin de pouvoir réagir à temps si une situation dégénérerait en échappant au contrôle du management direct.

BL : Les discours et les pratiques en matière d'action sur les risques psychosociaux ont longtemps relevé d'idéologies antagonistes, entre l'aide aux individus pour leur permettre de s'adapter au changement dans des formations à la gestion du stress parfois vécues par les individus comme « apprendre à supporter l'insupportable » et la contestation pure et simple des organisations, présentées comme à l'origine de tout mal. Le Ministère du travail a recensé les cinq étapes suivantes de toute démarche de prévention des risques psychosociaux (39) :

1. engagement de la direction sur des objectifs et des moyens, association des partenaires sociaux, du service de santé au travail, information des salariés ;
2. Recueil d'indicateurs : étape de prédiagnostic ;
3. Evaluation des sources ou facteurs de risques psychosociaux : étape de diagnostic ;
4. Elaboration d'un plan d'action comportant des mesures concrètes ;
5. Organisation du suivi du plan avec transcription et mise à jour du document unique d'évaluation des risques.

## Quel est le rôle du manager ?

BL : Le rapport « Bien-être et efficacité au travail » (40) a rappelé le rôle essentiel du manager et la nécessité de le former à sa mission d'encadrement d'équipe. Le manager ne devra pas se contenter d'éviter d'être source de stress, mais devra aussi prêter attention aux risques psychosociaux et à la « Qualité de Vie au Travail » dans son équipe pour adapter l'organisation du travail, non uniquement à ses objectifs opérationnels, mais également aux personnes. Le manager doit aussi donner à ses collaborateurs le sentiment de la reconnaissance de leurs efforts, mais aussi faire fonctionner une relation d'équipe, tout en sachant repérer précocement et alerter en cas de difficulté. Mais le manager ne doit pas être laissé seul face à ces responsabilités : l'efficacité d'une politique de prévention suppose un engagement réel de la direction au plus haut niveau. Des groupes d'échanges de bonnes pratiques sont ainsi une aide importante. Il s'agit de réunir des groupes de six à dix managers sur une base stable (une demi-journée par mois pendant environ cinq mois) afin que chacun puisse évoquer avec des pairs et dans un cadre de confidentialité les situations de management pour lesquelles il souhaite bénéficier de la compréhension ou des conseils du groupe, le but de ces échanges entre managers étant triple : lutter contre l'isolement vécu par le manager, faire remonter les difficultés au service des ressources humaines

et à la direction, voire au CHSCT, mettre à jour le référentiel managérial des participants.

MPS : Chacun, en fait, doit se sentir responsable et ne saurait prétexter de sa condition subordonnée pour bénéficier d'une excuse d'irresponsabilité ni d'un droit à l'indifférence. Dans le cadre de ces groupes d'échanges de bonnes pratiques, il est indispensable d'exposer les contraintes et enjeux juridiques pour responsabiliser tous les intervenants et qu'ils puissent s'inscrire dans une stratégie construite, comprise et acceptée.

## Quelle conduite adopter en cas d'alerte ?

MPS : Lorsqu'il y a une alerte, la logique juridique voudrait que l'on distingue selon qu'elle relève du droit d'alerte des délégués du personnel, d'une action du CHSCT, d'une plainte du collaborateur concerné, etc. Il est cependant difficile pour un manager d'entrer dans ces complexités, même s'il ne peut s'exonérer des contraintes juridiques inhérentes à certaines procédures (comme le droit d'alerte des délégués du personnel qui est assez encadré). La première démarche saine du manager est d'abord de bon sens : il doit recueillir sans délai les explications de l'auteur de l'alerte, enquêter discrètement (41) et tenter de parvenir à une lecture commune des faits et à un consensus sur les actions à prendre, au moins à court terme. Le concours de services support (DRH, service médical, pourra être recherché). Beaucoup de cas peuvent être ainsi dénoués. Ce n'est que si la situation apparaît dès le départ difficile ou si cette démarche échoue qu'il faudra définir avec les services support les réactions les plus appropriées au cas par cas.

BL : Sur le terrain, on observe souvent que le délégué du personnel sert de facto de médiateur entre un salarié et sa hiérarchie ou entre un salarié et ses collègues, particulièrement dans les cas d'isolement d'un collaborateur au sein d'une équipe. La question qui se pose est celle de la formation de ces délégués du personnel : celle-ci doit intégrer la posture d'empathie, le repérage de ses propres biais d'écoute, le repérage d'une situation de souffrance au travail, la capacité à penser globalement les problèmes et non uniquement en terme de maltraitance managériale ou de surcharge de travail.

## Quid du stress du manager ?

MPS : Avec les arrêts Renault ou l'affaire France Telecom, on a beaucoup parlé, notamment à l'occasion de suicides, de « maltraitance managériale » (42) et condamné la culture du « surengagement ».

S'ils lisaient toutes les revues juridiques, certains managers hésiteraient dans leurs actes managériaux quotidiens de peur d'être accusés, de façon injustifiée, de harcèlement. Et ils ne tireraient qu'un maigre réconfort de savoir qu'ils pourraient aussi se plaindre d'être harcelés par leurs subordonnés... (43). Le manager peut donc craindre d'être coincé entre l'arbre et l'écorce. Il faut éviter que le management intermédiaire se trouve pris en étau entre des injonctions contradictoires telles qu'éviter les tensions au niveau de son équipe alors que ses objectifs demeurent radicalement les mêmes. C'est sans doute ce qu'a voulu éviter la jurisprudence en affirmant que l'entreprise

(38) Cass. soc. 29 janvier 2013 n° 11-22.174.

(39) Dont on trouvera les détails sur le site [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr).

(40) Rapport « Bien-être et efficacité au travail » Lachman, Pénicaud et Larose de février 2010.

(41) Cass. soc. 9 février 2012 n° 10-26.123 : Justifie l'allocation de dommages-intérêts (10 000 €) le fait que l'employeur ait mené une enquête sans discrétion,

à charge et sans permettre au mis en cause de faire entendre ses témoins, peu important que l'intéressé ait pu faire valoir ses droits devant le conseil de discipline.

(42) Notamment à propos de CA Versailles 19 mai 2011 n° 10/00954.

(43) Cass. crim. 6 décembre 2011 n° 10-82.266 : RJS 3/12 n° 216.

qui a mis en place un mode de management stressant ne peut prendre comme bouc émissaire un manager qui n'a fait que l'appliquer à son niveau (44).

Dans le même esprit, le licenciement d'un manager fondé sur des agissements de harcèlement moral ne repose pas sur une faute grave, mais sur une cause réelle et sérieuse, dès lors que ce salarié était lui-même victime de harcèlement moral et que l'employeur, pourtant alerté sur cette situation, ne l'avait pas sensibilisé, par exemple via une formation au management, sur le comportement à adopter en sa qualité de manager (45).

**BL :** En effet, il semble devenu difficile de manager, la question étant au quotidien « comment développer la performance et s'adapter aux changements sans être accusé de mettre sous pression les collaborateurs et sans s'épuiser soi-même ? ».

Il y a néanmoins quatre leviers d'action importants :

- Individuel : la compétence managériale doit être renforcée de manière régulière, en tenant compte des enjeux actuels de management (concilier performance et qualité de vie). En outre, les managers doivent recevoir les mêmes enseignements que leurs collaborateurs en termes de gestion du stress. Un accent particulier sera mis sur le rôle du manager et ses limites face aux RPS, ainsi que sur les outils de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

- Collectif : le manager doit se sentir inséré dans un collectif d'appartenance qui l'aidera à prendre le recul et trouver les ressources nécessaires. Les « communautés de managers » peuvent en être un bon support, mais aussi les communautés virtuelles, telles que celle mise en place par Renault (46), « My Declic ».

- Travail et organisation : Les managers doivent à la fois « faire » et « faire faire ». Leurs responsabilités gagnent donc à être précisées dans chacun des champs en veillant à maintenir une adéquation entre objectifs et moyens. Par exemple, encadrer en direct une équipe d'une quinzaine de collaborateurs sera vraisemblablement assez peu propice à un suivi personnalisé de chacun...

La mise en débat du travail à effectuer est aussi une alternative nécessaire à un « travail prescrit », afin d'éviter une hésitation pour chacun entre « le travail tel que je le conçois » et le travail tel qu'on l'attend de moi (47) ».

- Exemplarité des dirigeants : Lorsque les collaborateurs sont en difficulté ou doivent faire évoluer leurs pratiques, ils observent leurs dirigeants : ont-ils conscience des difficultés que les collaborateurs rencontrent ? Mettent-ils les moyens pour aider les collaborateurs à faire face à leurs difficultés ? Font-ils, eux-mêmes, évoluer leurs attitudes ou leurs demandes ? L'exemplarité des dirigeants sur ces questions se mesurera aux faits, davantage qu'à leurs propos.

### Quid de la médiation ?

**BL :** Les conflits individuels peuvent être résolus grâce à la médiation d'un tiers qui est désigné d'un commun accord entre l'employeur et le salarié, à condition d'être abordés de manière précoce, c'est-à-dire lorsque les protagonistes

peuvent encore s'entendre sur une méthode commune et un intervenant pour sortir du conflit.

Cependant, avant de parler de médiation, il faut parler de désaccord : la médiation me semble intéressante par les outils qu'elle utilise. Ceux-ci visent à ce que la relation soit maintenue de manière aussi qualitative que possible, promeuvent une attitude d'écoute et de compréhension, plutôt que de conviction, et enfin la coconstruction de solutions.

En ce sens, ces outils me semblent pouvoir être enseignés à tout manager afin d'éviter des situations de conflits pour lesquelles le recours à un médiateur externe pourrait être une option, si la situation n'est pas contentieuse ou précontentieuse.

**MPS :** Ce type de médiation peut être engagé sur le fondement de l'article L 1152-6 du Code du travail mais aussi en application des articles L 131-1 et suivants du Code de procédure civile. C'est ainsi parfois proposé par les cours d'appel pour certains dossiers « sélectionnés » par les juges comme pouvant relever de la médiation. Mais une médiation réussie, en la matière, suppose souvent que l'organisation et la taille de l'entreprise permettent de mettre en place une mobilité fonctionnelle ou géographique.

### La Qualité de Vie au Travail, une évolution possible ?

**MPS :** La situation économique actuelle ne semble, hélas, pas très propice à la mise en avant de la « Qualité de Vie au Travail ». Pourtant, en matière de stress notamment, il semblerait nécessaire, dans les contextes fréquents de réorganisation sans suppression d'effectif, d'associer les salariés (via aussi les instances représentatives du personnel) aux projets, pour qu'ils se projettent positivement dans l'avenir.

Une restructuration ne doit pas être présentée et vécue de façon négative mais comme une opportunité bénéfique à l'entreprise et donc, par ricochet, à ses salariés, grâce à une mise en place de mesures d'accompagnement permettant d'augmenter la qualité de vie au travail.

**BL :** En matière d'évolutions en cours et à venir, deux scénarios me semblent se dégager :

- Soit nous assisterons à une judiciarisation encore accrue de la relation entre l'employeur et le salarié. Cette judiciarisation s'appuiera sur une médicalisation dans laquelle le débat sera de faire la différence entre une « victime » et un « coupable ». L'approche sera défensive et curative.

- Soit nous assisterons à un véritable traitement en amont du phénomène : si les entreprises améliorent leur « Qualité de Vie au Travail », les RPS seront alors mécaniquement diminués.

**MPS et BL :** Il nous semble que la mise en œuvre d'un plan de « Qualité de Vie au Travail » serait une excellente manière de réconcilier le travail et l'homme en sortant l'employeur d'une approche défensive ou de recherche de coupables, l'enjeu étant également d'inciter le salarié à ne pas s'inscrire dans une démarche trop souvent conflictuelle.

(44) Cass. soc. 8 novembre 2011 n° 10-12.120 : RJS 1/12 n° 8 : « le comportement du salarié quoique blâmable ne revêtait pas du fait de la pression exercée sur lui par l'employeur un caractère sérieux justifiant son licenciement ».

(45) Cass. soc. 29 janvier 2013 n° 11-23.944 : RJS 4/13 n° 259.

(46) Journal « Le Figaro », édition en ligne, 21 juillet 2012 (<http://www.lefigaro.fr/emploi/2012/07/21/09005-20120721ARTFIG00294-un-facebook-internechez-renault.php>).

(47) Y. Clot, « Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux » : Editions la Découverte 2010.