



Gestion préventive du harcèlement moral



Isabelle AYACHE-REVAH
Avocat associé
Raphaël Avocats
www.raphael-avocats.com



Olivia du JONCHAY
Avocat à la Cour, of counsel
Raphaël Avocats
www.raphael-avocats.com

Depuis l'introduction dans le Code du travail de la notion de harcèlement moral ⁽¹⁾, les contentieux relatifs à la rupture du contrat de travail qui en font état se multiplient.

Certains d'entre eux alimentent régulièrement les médias ⁽²⁾.

Prévenir les situations de harcèlement devient dès lors un enjeu majeur pour les DRH.

Cela passe tout à la fois par la formation des managers à la gestion de leurs équipes, par l'installation de garde-fous et d'outils de veille permettant de déceler très rapidement les situations déviantes et enfin par des

Le harcèlement est un fléau qui gangrène le corps social de l'entreprise et qui peut compromettre gravement ses performances. Voici, à l'attention des DRH qui ne s'y résignent pas, quelques pistes d'actions pour sinon l'éradiquer, du moins l'empêcher de prospérer...

actions à mettre en œuvre avant qu'elles ne débouchent sur du harcèlement.

Il faut par ailleurs combattre pied à pied les accusations non avérées, brandies par des salariés frustrés, rétifs à toutes critiques ou plus généralement mécontents

de leur vie professionnelle.

DÉFINITION ET CONTEXTE DU HARCÈLEMENT MORAL

Définie par l'article L. 1152-1 du Code du travail ⁽³⁾ et sanctionnée par l'article 222-33-2 du Code pénal ⁽⁴⁾, la notion de harcèlement moral a peu à peu été précisée par la jurisprudence.

(1) L. n° 2002-73, 17 janv. 2002.

(2) Début janvier 2015, une peine de plus de 15 000 euros d'amende a été requise devant la Cour d'appel de Paris à l'encontre d'un responsable d'une entreprise française du CAC 40 spécialisée en télécommunications. L'ancien dirigeant de cette même société mis en examen pour harcèlement moral s'est, selon l'AFP, vu notifier le 30 décembre dernier la clôture de l'instruction portant sur une vague de 35 suicides entre 2008 et 2009.

(3) C. trav., art. L. L. 1152-1 :

« *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.* »

(4) De deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.



Elle suppose le cumul de trois éléments :

- des agissements répétés ;
- la dégradation des conditions de travail ;
- leur impact sur la santé du salarié.

S'agissant de l'exigence de la répétition d'actes ⁽⁵⁾, rappelons qu'un acte isolé, aussi grave soit-il, ne peut pas caractériser un harcèlement moral ⁽⁶⁾, même lorsqu'il s'est prolongé pendant deux mois ⁽⁷⁾.

Les faits litigieux peuvent se dérouler sur une très courte durée (moins d'un mois ⁽⁸⁾, voire 15 jours ⁽⁹⁾) ou sur une période beaucoup plus longue (onze années ⁽¹⁰⁾).

Devant les prud'hommes, la condamnation du harcèlement moral est indépendante de l'intention de nuire de son auteur ⁽¹¹⁾.

En revanche, celle-ci conditionne la sanction prononcée par les juridictions pénales ⁽¹²⁾.

Les figures récurrentes de harcèlement moral sont notamment :

- le retrait des outils de travail et des attributions ⁽¹³⁾ ;
- la multiplication de procédures disciplinaires demeurées sans suite ⁽¹⁴⁾ ;
- la tenue de propos blessants et humiliants ⁽¹⁵⁾ ;
- la surcharge de travail imposée au salarié ⁽¹⁶⁾ ;
- l'ouverture intempestive du courrier du salarié par son supérieur hiérarchique et la non-satisfaction dans des délais raisonnables de ses demandes de fournitures et d'équipements de travail ⁽¹⁷⁾ ;

- ou encore, depuis peu, le refus d'adapter un poste selon les indications du médecin du travail ⁽¹⁸⁾.

Le harcèlement peut être « *vertical* », descendant ou ascendant, c'est-à-dire le fait de l'employeur, de son représentant ou d'un supérieur hiérarchique du salarié ⁽¹⁹⁾ ou encore d'un subordonné ⁽²⁰⁾.

Il peut être aussi « *horizontal* », c'est-à-dire avoir été exercé par un collègue ou plusieurs collègues de travail ⁽²¹⁾.

L'auteur peut également être une personne extérieure à l'entreprise, telle qu'un client de l'entreprise ⁽²²⁾, un tiers chargé de mettre en place de nouveaux outils de gestion ⁽²³⁾, l'un des parents de l'employeur ⁽²⁴⁾, ou bien encore son propre conjoint, même si ces tiers n'exercent aucune fonction au sein de l'entreprise ⁽²⁵⁾.

HARCÈLEMENT MORAL : L'EMPLOYEUR EST-IL TOUJOURS COUPABLE ?

Le dernier arrêt rendu en la matière par la Cour de cassation ne devrait pas détendre les chefs d'entreprise puisque, quand bien même l'employeur aurait pris immédiatement des mesures pour faire cesser des agissements de harcèlement, il est considéré comme ayant manqué à son obligation de sécurité de résultat du salarié victime ⁽¹⁾. ♦

(1) Cass. soc., 11 mars 2015, n° 13-18.603.

FORMER LES MANAGERS À LA GESTION BIENVEILLANTE DE LEUR ÉQUIPE

Les juridictions ont reconnu qu'un mode de management pouvait constituer une forme de harcèlement moral ⁽²⁶⁾ :

« Les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique [...] peuvent caractériser un harcèlement moral [...] dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une

(18) Cass. soc., 7 janv. 2015, n° 13-17.602.

(19) CA Versailles, 20 févr. 2014, n° 12/01769.

(20) Cass. crim., 6 déc. 2011, n° 10-82.266.

(21) CA Aix-en-Provence, 28 mars 2014, n° 12/13700.

(22) Circ. DRT n° 93/2, 11 févr. 1993, BO Trav. n° 93/15.

(23) Cass. soc., 1^{er} mars 2011, n° 09-69.616.

(24) CA Toulouse, 26 sept. 2014, n° 12/06684 ; Cass. soc., 3 nov. 2011, n° 10-15.124.

(25) CA Lyon, 15 janv. 2014, n° 12/07640.

(26) Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 07-45.321.

(5) À la différence du harcèlement sexuel, pour lequel un acte unique suffit (C. pén., art. 222-33).

(6) Cass. soc., 24 sept. 2014, n° 13-16.666 ; Cass. soc., 5 nov. 2014, n° 13-16.729 ; Cass. soc., 22 janv. 2014, n° 12-29.131 ; CA Versailles, 10 juill. 2014, n° 13/02511.

(7) Cass. soc., 13 févr. 2013, n° 11-25.828.

(8) Cass. soc., 12 févr. 2014, n° 12-23.051.

(9) Cass. soc., 3 avr. 2013, n° 11-27.054.

(10) Cass. soc., 25 sept. 2012, n° 11-17.987.

(11) Cass. soc., 9 juill. 2014, n° 13-14.813 ; CA Versailles, 4 févr. 2014, n° 12/02786.

(12) Cass. crim., 2 sept. 2014, n° 13-81.626 ; Cass. crim., 8 avr. 2014, n° 12-83.214.

(13) CA Paris, 10 juin 2014, n° 11/12472 ; Cass. soc., 19 févr. 2014, n° 12-23.708.

(14) Cass. soc., 18 mars 2014, n° 13-11.174 ; Cass. soc., 9 juill. 2014, n° 13-14.813.

(15) Cass. soc., 12 juin 2014, n° 13-13.951.

(16) Cass. soc., 21 mai 2014, n° 13-15.627.

(17) Cass. soc., 2 juill. 2014, n° 13-10.979.



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 »⁽²⁷⁾.

Tel est le cas lorsqu'un manager exerce une pression continuelle, adresse des reproches incessants, des ordres et des contres ordres « *dans l'intention de diviser l'équipe* » ayant eu pour conséquences la mise à l'écart du salarié, un mépris affiché à son égard et une absence de dialogue engendrée par la communication « *sur un tableau* ».

Par ailleurs, lorsque les méthodes de gestion entraînent un harcèlement en cascade, l'employeur peut se voir reprocher de ne pas avoir sensibilisé le harceleur harcelé « *à la difficulté d'exercice de ses fonctions* »⁽²⁸⁾.

Il est donc particulièrement important de mettre en œuvre dans l'entreprise des modes de management bienveillant.

Ceux-ci prennent en compte le bien-être de la collectivité, ainsi que celui de chacun des salariés considéré individuellement.

Ses valeurs sont notamment l'empathie, la coopération, la reconnaissance et la valorisation du travail accompli, le droit à l'erreur, la confiance, le respect, l'exigence, la précision, la responsabilité, la subsidiarité, l'autonomie, la clarté.

Les outils utilisés doivent être en particulier : l'écoute, le dialogue, l'échange, la seconde chance, la communication, la transparence, l'accessibilité, la co-construction des axes d'amélioration...

Le management bienveillant cherche à ce qu'une équipe travaille dans une direction commune et soit motivée par un objectif commun.

Dans ce cadre, les supérieurs hiérarchiques sont loin d'être seulement des autorités investies de pouvoirs et d'un rôle de contrôle des salariés. Ils sont également des « *facilitateurs* », des « *modérateurs* » et des « *animateurs* ».

Il est donc essentiel de former les intéressés à la recherche de l'équilibre juste entre un management préservant les intérêts de l'entreprise et une nécessaire bienveillance dans la gestion quotidienne des relations de travail avec les salariés.

(27) Cass. soc., 27 oct. 2010, n° 09-42.488 ; Cass. soc., 21 mai 2014, n° 13-16.341.

(28) Cass. soc., 29 janv. 2013, n° 11-23.944.

Leurs capacités d'écoute et de reconnaissance des succès collectifs et individuels⁽²⁹⁾ doivent constituer un élément de leurs évaluations, dans le cadre de leur entretien individuel.

Par ailleurs, ils doivent apprendre à savoir reconnaître les situations à risque, visibles ou cachées, à les gérer tout en alertant leur hiérarchie ou, le cas échéant, la direction des ressources humaines.

OUTILS DE VIGILANCE

L'entreprise doit mettre en place des indicateurs sociaux de veille qui feront l'objet d'un suivi précis et d'une analyse très régulière afin de déceler rapidement les comportements déviants et donc les situations à risque.

À ce titre, peuvent constituer de bons révélateurs :

- le nombre d'arrêts de travail et leur origine ;
- les courriers de plaintes ;
- les incidents ou altercations entre salariés ayant généré le cas échéant des sanctions disciplinaires ;
- l'envoi de courriels acerbes ou un nombre anormal d'échanges journaliers ou saccadés ;
- les demandes imprévues et répétées de congés ou de mutations ;
- les absences injustifiées ;
- le changement de comportement ou le changement physique d'un collaborateur ;
- une dégradation soudaine de la qualité du travail ;
- les comptes rendus d'entretien d'évaluation houleux ;
- le refus de participer à des réunions d'équipe, à des formations, à des événements internes à l'entreprise...

Il peut être judicieux de mettre en place des acteurs *ad hoc* de veille et de prévention dont la seule mission est de détecter les cas litigieux⁽³⁰⁾.

L'absence de tels outils de vigilance est susceptible d'être sanctionnée. A ainsi été jugée fautive l'absence de système d'évaluation des risques psychosociaux dans la mesure où cette omission n'a pas permis aux supérieurs hiérarchiques directement en contact

(29) Jean-Luc Bonnet, Jean-Michel Hotyat, Hervé Lanouzière, Martine Plawner, Laurent Théveny, Dominique Vacher, Philippe Bielec et William Dab, « *Formation des managers en santé au travail* », Les Cahiers du DRH, avr. 2011, n° 175.

(30) Création de cellules de veille locale pour « *détecter et résoudre les situations de détresse* » par PSA Peugeot Citroën dans l'accord signé le 12 octobre 2009 sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux.



avec un 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 ⁽³¹⁾.

MOYENS À DÉPLOYER FACE À UNE SITUATION DÉVIANTE

L'entreprise doit sensibiliser les salariés sur les procédures d'écoute et d'accompagnement existantes. Elle doit également les informer de manière générale sur les outils de lutte contre le harcèlement moral (sanctions, mesures d'accompagnement, droits des salariés, procédure d'alerte ⁽³²⁾, coordonnées du réseau d'acteurs de prévention).

Elle doit offrir au salarié et au manager un lieu d'expression.

En premier lieu, ce peut être un interlocuteur RH spécialement dédié à l'écoute des salariés en difficulté.

L'employeur doit solliciter les autres acteurs de l'entreprise impliqués dans l'effort de prévention : représentants du personnel concernés par la santé et la sécurité (CHSCT ⁽³³⁾ et délégués du personnel), délégués syndicaux, médecine du travail.

En second lieu, l'entreprise peut mettre en place une cellule ou un référent harcèlement disposant d'un rôle de prévention, d'écoute, d'identification, d'alerte, d'orientation et d'accompagnement des collaborateurs victime d'actes de harcèlement. Ce dernier est le centralisateur des informations obtenues par tous les autres acteurs de l'entreprise (RH, service de santé et d'action sociale, salariés, managers et représentants du personnel).

L'entreprise doit enfin mettre en œuvre les moyens nécessaires pour mettre un terme à la situation déviante :

- traitement des éventuelles revendications du salarié ;
- organisation de réunions destinées à pacifier une relation ou à vider un contentieux ;
- mise en place d'actions spécifiques de sensibilisation ou de formation ;
- voire changements de service, mutations, sanctions disciplinaires, licenciements...

(31) CA Versailles, 19 mai 2011, n° 10/00954.

(32) Accord Groupama relatif à la qualité de vie au travail, 28 févr. 2011.

(33) C. trav., art. L. 4612-3.

COMBATTRE LES ACCUSATIONS « MENSONGÈRES »

Enfin, et devant des accusations qu'il sait mensongères, le DRH ne doit pas se résigner.

Certes, aux termes des articles L. 1152-2 et L. 1152-3 du Code du travail, aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié pour avoir témoigné ou relaté des agissements de harcèlement moral, à peine de nullité.

Mais cette protection tombe en cas de mauvaise foi du salarié ⁽³⁴⁾.

L'intéressé peut alors être légitimement licencié pour faute grave ⁽³⁵⁾ ou encore poursuivi pour diffamation ⁽³⁶⁾ ou dénonciation calomnieuse ⁽³⁷⁾.

Pour établir celle-ci, il faut démontrer que ce dernier n'ignorait pas le caractère mensonger de ses allégations ⁽³⁸⁾. Il s'agit là d'une preuve exigeante, la mauvaise foi ne pouvant résulter de la seule circonstance que les faits dénoncés ne sont pas établis ⁽³⁹⁾.

Tel est le cas lorsque le salarié fait état de comportements inexistant dans le but de déstabiliser l'entreprise et de se débarrasser de son supérieur hiérarchique ⁽⁴⁰⁾, ou lorsqu'il dénonce de façon réitérée de multiples faits inexistant de harcèlement moral en portant des accusations graves, voire calomnieuses de nature à nuire à leur destinataire, ainsi qu'à son employeur ⁽⁴¹⁾ ou encore lorsqu'il accuse faussement son supérieur hiérarchique de harcèlement pour échapper aux remontrances de ce dernier ⁽⁴²⁾.

Face à des accusations de harcèlement manifestement infondées, répétées et malveillantes, l'employeur n'est donc pas démuni. Il peut utilement se défendre et sanctionner le salarié auteur de la dénonciation mensongère !



Le mois prochain, nous nous consacrerons à la gestion des conflits de harcèlement moral. ♦

(34) Cass. soc., 10 mars 2009, n° 07-44.092.

(35) Cass. soc., 6 juin 2012, n° 10-28.345 ; Cass. soc., 28 janv. 2015, n° 13-22.378.

(36) L. 29 juill. 1881 art. 29 et s. (diffamation publique) ; C. pén., art. R. 621-1 (diffamation à caractère non public).

(37) C. pén., art. 226-10.

(38) Cass. soc., 7 févr. 2012, n° 10-18.035.

(39) Cass. soc., 18 déc. 2013, n° 12-24.460 ; Cass. soc., 19 févr. 2013, n° 11-28.339 ; Cass. soc., 29 févr. 2012, n° 10-23.710.

(40) Cass. soc., 6 juin 2012, ibid.

(41) Cass. soc., 28 janv. 2015, ibid.

(42) Cass. soc., 13 févr. 2013, n° 11-27.856.