



**HAL**  
open science

## Techniques managériales et harcèlement moral

Stéphane Brissy

► **To cite this version:**

Stéphane Brissy. Techniques managériales et harcèlement moral. Journal de droit de la santé et de l'assurance maladie, 2022, 31. hal-03955450

**HAL Id: hal-03955450**

**<https://hal.science/hal-03955450v1>**

Submitted on 25 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

### Stéphane Brissy

Maître de conférences à l'Université de Nantes, membre de l'Institut Droit et Santé, Inserm UMR\_S 1145, Faculté de droit, d'économie et de gestion, Université de Paris

## Techniques managériales et harcèlement moral

Des méthodes de management peuvent être source de souffrance au travail, voire recouvrir la qualification de harcèlement moral. Encore faut-il pour cela que le demandeur à l'action en ait été personnellement victime. L'affaire France Télécom n'a en rien modifié la position de la Cour de cassation à cet égard, comme le rappelle un arrêt rendu par la chambre criminelle le 19 octobre dernier<sup>1</sup>. La Cour de cassation exige un minimum de personnalisation du harcèlement mais cela ne l'empêche pas de reconnaître le harcèlement moral lorsque des méthodes de gestion du personnel appliquées à tout un service, une équipe ou une entreprise entrent dans sa définition légale. C'est aussi ce qu'a réaffirmé la chambre sociale de la Cour de cassation dans un arrêt du 3 mars 2021<sup>2</sup>. Bien qu'aboutissant à des solutions opposées pour les salariés demandeurs dans ces affaires, ces deux arrêts semblent montrer une convergence de la chambre criminelle et de la chambre sociale en la matière mais quelques zones d'ombre persistent. Dans l'arrêt du 19 octobre 2021, la chambre criminelle rejette le pourvoi du salarié invoquant un harcèlement moral au motif que les juges du fond avaient souverainement estimé que le demandeur n'établissait pas l'existence d'actes ayant eu pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail du salarié demandeur susceptible d'attenter à sa santé ou à sa dignité. Dans l'arrêt du 3 mars 2021, le harcèlement provenait là aussi de méthodes de gestion applicables au personnel et non au seul salarié, mais ce dernier avait apporté au soutien de son action de nombreux éléments factuels montrant à quel point il avait été personnellement concerné. Cette personnalisation du harcèlement explique à première vue la différence de solution entre ces deux arrêts qui retiennent tous les deux la nécessité d'une atteinte personnelle **(1)**. La souffrance collective issue de méthodes managériales n'en est pas moins assimilable à du harcèlement moral **(2)**.

### 1 – La nécessité d'une atteinte personnelle

Pour pouvoir invoquer le harcèlement moral, le demandeur doit avoir été visé personnellement par les actes dénoncés. Cela revient-il à exiger que le salarié qui s'en prétend victime doit être le seul à les avoir subis ? Le harcèlement moral ne peut assurément pas être réduit à une défaillance dans des rapports interpersonnels. On peut rappeler tout d'abord, comme le fait la Cour de cassation dans l'arrêt du 19 octobre, qu'il n'est pas nécessaire d'établir l'intention de nuire de l'auteur du harcèlement pour que celui-ci soit reconnu. La volonté personnelle de l'auteur des actes incriminés n'est donc pas un élément de la qualification juridique. La Cour de cassation maintient en revanche l'exigence d'une atteinte personnelle, même provenant de méthodes applicables à plusieurs salariés. L'arrêt du 3 mars 2021 illustre bien la compatibilité entre reconnaissance de la souffrance collective et la preuve par le demandeur qu'il est personnellement concerné. Dans cette affaire, les salariés d'un centre d'appels téléphoniques subissaient tous les méthodes de management du directeur de site. La Cour d'appel avait pour cette raison rejeté la demande du salarié au motif que les éléments apportés par celui-ci portaient sur des considérations trop générales sur les méthodes de gestion du centre d'appel et ne satisfaisaient donc pas à l'exigence que les agissements de harcèlement moral collectif dénoncés se manifestent pour le salarié déterminé qui s'en prévalait. Motivation pour le moins étonnante puisque le salarié demandeur avait étayé sa demande de plusieurs éléments tenant à sa situation personnelle, en l'occurrence un arrêt de travail, un passage en hôpital psychiatrique puis une tentative de suicide sur le lieu de travail par absorption de médicaments. Si ces éléments ne suffisent pas en eux-mêmes à prouver le harcèlement moral, ils contribuent à tout le moins à laisser supposer un lien potentiel entre la dignité ou la santé du salarié et les actes dénoncés. Rappelons que le salarié qui se prétend victime d'un harcèlement moral n'est pas tenu de prouver un lien de causalité certain entre son état de santé et les actes visés puisque l'article L 1152-1 du code du travail qui définit le harcèlement moral, non seulement désigne à la fois la santé et la dignité du salarié mais surtout vise les actes susceptibles d'y porter atteinte, et non les seuls actes qui y portent atteinte de manière effective et certaine.

Dans l'arrêt du 19 octobre, la chambre criminelle suit l'argumentation des juges du fond qui ont estimé que le dossier n'établissait pas à l'égard du demandeur les caractéristiques du harcèlement moral tel que le définit l'article L 1152-1 du code du travail. L'arrêt est peu disert sur les éléments du dossier qui auraient pu personnaliser le harcèlement en l'espèce. La chambre criminelle indique explicitement qu'elle s'en est remise à l'appréciation souveraine des juges du fond, ce qu'elle confirme à un autre endroit de l'arrêt où elle relève que les juges du fond constatent que les méthodes

1 - Cass. Crim., 19 oct. 2021, n°20-87164.

2 - Cass. Soc., 3 mars 2021, n°19-24232, Revue de droit du travail 2021, p. 376, note R. Gauriau.

de gestion en cause s'appliquaient « à l'ensemble des salariés sans distinction, sans viser particulièrement le demandeur ». Cette dernière phrase pose particulièrement question car elle semble présupposer que des méthodes collectives ne permettent pas de caractériser une atteinte personnelle, quand bien même le salarié serait inclus dans le champ des destinataires de méthodes applicables à tous les salariés d'un service, d'un établissement, d'une entreprise. L'arrêt du 19 octobre n'exclut pas que des méthodes de management puissent être préjudiciables à l'ensemble des salariés mais semble dans le même temps admettre que le salarié demandant la reconnaissance d'un harcèlement moral ne puisse se contenter de montrer que de telles méthodes s'appliquent à la collectivité de travail au sein de laquelle il exerce son activité. Toute ambiguïté doit pourtant être dissipée quant à la possibilité de qualifier une souffrance collective au travail de harcèlement moral.

## 2 – De la souffrance collective au harcèlement moral

Que le management puisse être source de souffrance pour les salariés n'est plus une surprise et que la qualification de harcèlement moral puisse être retenue dans ce cas ne l'est plus non plus. La Cour de cassation a admis en 2009 que « peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en oeuvre 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 susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel »<sup>3</sup>. Dans cette affaire, le salarié avait subi plusieurs arrêts de travail avant d'être déclaré inapte à son emploi, le médecin du travail ayant précisé qu'il « serait apte à un poste sans contact avec son directeur actuel ». En l'espèce, le directeur de l'établissement soumettait les salariés à une pression continue, des reproches incessants, des ordres et contre-ordres dans l'intention de diviser l'équipe se traduisant, en ce qui concerne le salarié victime, par sa mise à l'écart, un mépris affiché à son égard, une absence de dialogue caractérisée par une communication par l'intermédiaire d'un tableau, et ayant entraîné un état très dépressif. Comme on le voit, les éléments permettant de personnaliser le harcèlement ne manquaient pas pour le salarié demandeur mais il s'agissait par ailleurs de méthodes que subissaient les autres salariés. Il en était ainsi également dans un arrêt du 6 décembre 2017 dans lequel la Cour de cassation fait état de « colères contre les salariés, d'irrespect, de manque de considération, de pressions psychologiques, d'une hyper surveillance, d'humiliations du fait de réprimandes injustes ou vexatoires en public ou en situation d'isolement dans le bureau du directeur, de désorganisation de leur travail ou d'incitation à la délation et à des critiques forcées ou encore des pressions

systematiques pour les plus vulnérables d'entre eux »<sup>4</sup>. Faute de personnalisation, le harcèlement n'avait cependant pas été retenu dans cette affaire malgré la gravité, la variété et la permanence des faits retenus.

Les éléments relevés dans l'arrêt du 3 mars 2021 concernant les salariés d'un centre d'appels téléphoniques s'approchaient de telles méthodes. La Cour de cassation retient tout d'abord une pression permanente sur les objectifs imposée aux directeurs de projets, aux responsables de projets, aux chargés de terrain, aux superviseurs et aux téléconseillers par une organisation très hiérarchisée du directeur de site. Les objectifs ne conduisent pas nécessairement au harcèlement mais en l'espèce la Cour relève que cette pression constante envers les salariés avait pris les atours d'une part d'« une surveillance des prestations décrite comme du "flicage" et, d'autre part, d'une analyse de leurs prestations qu'ils ressentaient comme une souffrance au travail ». Cette souffrance, bien que collective, pouvait aisément être qualifiée de harcèlement, quand bien même les méthodes visées concernaient l'ensemble des salariés. La chambre criminelle dans l'arrêt du 19 octobre relève sans plus de détails que le directeur général visé par l'accusation de harcèlement moral avait employé un mode de management décrit comme autoritaire qui excédait les limites du pouvoir de direction. Les conséquences que ces méthodes avaient eu sur l'état de santé des salariés et sur le climat social avait amené les juridictions du travail à considérer le licenciement de ce directeur général comme fondé sur une cause réelle et sérieuse et la chambre criminelle d'ajouter à ce constat que « la réalité d'un climat délétère et de méthodes de gestion entraînant un mal-être des salariés ressort de nombreux autres éléments du dossier ». Seul le fait que le salarié demandeur n'était pas particulièrement visé par ces méthodes qui s'appliquaient à l'ensemble des salariés semble donc avoir justifié le rejet de sa demande. Mais le fait que ces méthodes soient applicables collectivement et que le salarié ne soit pas victime d'attaques personnelles ne peut suffire à écarter le harcèlement moral.

La frontière avec des méthodes caractérisant un manquement à l'obligation générale de sécurité de l'employeur et le harcèlement moral peut dans de tels cas être ténue. Car frontière il y a. Le harcèlement moral peut certes constituer un manquement à l'obligation de sécurité lorsque l'employeur n'a pas pris immédiatement les mesures nécessaires pour le faire cesser ou qu'il n'a pas mis en place de mesures de prévention du harcèlement<sup>5</sup>. Mais l'inverse n'est pas toujours vrai car des méthodes de management peuvent caractériser l'inexécution de l'obligation de sécurité sans que la qualification de harcèlement ne soit reconnue. La prohibition des agissements de harcèlement moral, prévue à l'article L 1152-1 du code du travail, ne peut être confondue avec l'obligation de prévention des risques

4 - Cass. soc. 6 déc. 2017, n°16-10885.

5 - Cass. soc. 1<sup>er</sup> juin 2016, n°14-19702 ; J. Icard, Y. Pagnerre, Le clair-obscur de l'obligation de sécurité en matière de harcèlement, D. 2016, p. 1681.

3 - Cass. soc. 10 nov. 2009, n° 07-45.321, D. 2009. 2857, obs. S. Maillard ; Dr. soc. 2010. 109, obs. C. Radé.

professionnels imposée à l'employeur par l'article L 4121-1 du code du travail<sup>6</sup>. Cela oblige le salarié à être précis quant à l'objet de sa demande et le juge à se conformer à celui-ci. Mais alors où se trouve la frontière entre ce manquement à l'obligation de prévention des risques et le harcèlement moral ? La personnalisation des atteintes aux droits, à la santé, à la dignité ou à l'avenir professionnel peut y contribuer. Mais n'oublions pas que pour demander une indemnisation en cas de manquement à l'obligation de prévention des risques, le salarié demandeur doit également prouver qu'il a personnellement subi un préjudice en lien avec ce manquement. La différence essentielle tient sans doute à une absence d'identité totale d'objet, le harcèlement moral ne visant pas seulement les atteintes à la santé, et à la gravité des faits reprochés. Sans exiger d'intention de nuire, le harcèlement moral va au-delà d'un manque de prévention puisqu'il aboutit à remettre en question la personnalité même du ou des salariés. En revanche, une absence ou une insuffisance, même grave, du document unique de prévention des risques professionnels n'amène pas en soi à reconnaître un harcèlement moral. La surcharge de travail ne semble pas non plus aboutir à cette qualification de manière systématique, alors même qu'elle représente une notion essentielle dans le respect de l'obligation de prévention<sup>7</sup>. L'absence d'enquête suite à une dénonciation de faits de harcèlement peut enfin constituer un tel manquement, quand bien même le harcèlement n'est pas établi par la suite<sup>8</sup>.

Quoi qu'il en soit, comme cela apparaît dans les deux arrêts commentés ici, c'est toujours l'organisation du travail qui est questionnée et dont il faut sans cesse ausculter les effets potentiels sur la santé des salariés.

**Stéphane Brissy**

6 - Cass. soc. 6 déc. 2017, n°16-10885 à 16-10891, [Journal de Droit de la Santé et de l'Assurance Maladie n°19, mars 2018](#), p. 76, note S. Brissy.

7 - P. Y. Verkindt, La notion de charge de travail, clé de voûte du principe d'adaptation du travail à l'homme, RJS 3/2020, p. 171.

8 - Cass. soc., 27 nov. 2019, n° 18-10.551.