

La prévention du harcèlement moral au travail

DÉGRADATION des conditions de travail, isolement, perte de sens, atteintes à la santé physique et mentale, les conséquences du harcèlement moral au travail sont multiples. Défini dans des termes précis par le Code du travail, le harcèlement moral est également un délit, sanctionné par le Code pénal. Afin de mettre en œuvre des actions de prévention adaptées, l'employeur doit notamment rechercher ce qui peut, dans l'organisation et les relations de travail, engendrer ces situations.

Pour ce faire, et conformément à son obligation générale de sécurité, il lui appartient d'évaluer les risques liés au harcèlement moral, au même titre que l'ensemble des risques pouvant porter atteinte à la santé physique et mentale des travailleurs.

Cette démarche constitue avant tout un impératif légal visant à protéger les salariés des atteintes à leur santé, mais elle permet surtout de préserver le climat social et la qualité de vie au travail.

Éléments constitutifs du harcèlement moral

Le harcèlement moral est défini à la fois par le Code du travail et par le Code pénal dans des termes similaires, mais avec des objectifs différents.

Ainsi, conformément aux dispositions du Code du travail¹, le harcèlement moral se caractérise par la répétition d'agissements qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel d'un salarié.

Le Code pénal², pour sa part, qualifie de tels agissements de délit, passible d'une sanction de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

En pratique, la définition est très proche, mais la finalité n'est pas la même : les dispositions du Code du travail sont destinées à protéger les salariés et réguler les relations de travail (y compris par des sanctions civiles et pénales spécifiques), tandis que celles du Code pénal ont vocation à sanctionner l'auteur d'une infraction, en tant qu'atteinte à l'ordre public.

Au-delà de ces définitions légales, les critères pouvant caractériser le harcèlement moral en entreprise ont été progressivement précisés par la jurisprudence.

L'existence d'agissements répétés

Tant au regard du Code du travail que du Code pénal, le harcèlement moral suppose que son auteur ait commis des agissements répétés. À cet égard, la Cour de cassation a notamment qualifié de harcèlement moral :

- le fait de faire de nombreux reproches à une salariée à chaque réunion, de ne lui laisser aucune ini-

tiative dans l'organisation de son travail, de la surveiller en permanence et de la surcharger de travail³ ;

- des agissements consistant à mettre une salariée à l'écart et de lui faire subir régulièrement des humiliations⁴ ;

- des sanctions injustifiées et répétées prononcées à l'égard d'une salariée ayant entraîné une dégradation de ses conditions de travail, en créant notamment un environnement de travail hostile et déstabilisant⁵ ;

- une surveillance excessive et un contrôle permanent par l'employeur de chaque courriel envoyé par un salarié en l'absence d'antécédents témoignant de difficultés particulières⁶.

Cette répétition d'agissements peut s'inscrire sur une période soit rapprochée, soit prolongée. En effet, il n'existe pas, dans la définition du harcèlement moral, de condition temporelle pour la réalisation des agissements constitutifs d'un harcèlement moral. Des faits invoqués par le salarié, même très éloignés dans le temps les uns des autres, peuvent faire présumer l'existence d'un harcèlement⁷.

Il convient cependant de distinguer l'exercice du pouvoir de direction de l'employeur ou de son représentant, qui est légitime, avec des agissements relevant du harcèlement moral.

En effet, en raison du lien de subordination caractérisant le contrat de travail, l'employeur peut légitimement fixer des objectifs à ses salariés, surveiller leur activité pour définir l'organisation du travail et les diriger, sans pour autant que cela soit qualifié de harcèlement.

À titre d'exemple, ne constitue pas du harcèlement moral le fait pour un employeur de rappeler par courrier à un salarié son obligation de respecter ses horaires de travail. Toute remarque justifiée⁸ d'un supérieur hiérarchique, même répétée, ne répond pas à cette définition.

De même, pour les magistrats, ne constitue pas une situation de harcèlement moral une décision de rétrogradation qui reste un acte isolé⁹, ou le fait pour le supérieur hiérarchique de s'emporter au cours d'une réunion de travail sans que cet emportement ne vise quelqu'un en particulier¹⁰.

Le harcèlement moral institutionnel¹¹

Si le plus souvent ces agissements relèvent de comportements individuels, ils peuvent également s'inscrire dans une organisation ou une méthode de gestion de l'entreprise.

La chambre criminelle de la Cour de cassation a en effet reconnu dans un arrêt du 21 janvier 2025 l'existence du « *harcèlement moral institutionnel* » confirmant que cette notion entre bien dans le champ du « *harcèlement moral au travail* » tel que le conçoit le Code pénal.

Dans cette affaire, la Cour de cassation a relevé

NOTES

1. Article L. 1152-1 du Code du travail.
2. Article 222-33-2 du Code pénal.
3. Cour de cassation, chambre sociale, 17 janvier 2013, pourvoi n° 11-24696.
4. Cour de cassation, chambre sociale, 18 janvier 2011, n° 09-42.481.
5. Cour de cassation, chambre sociale, 22 mars 2007, n° 04-48.308.
6. Cour de cassation, chambre sociale, 5 février 2025, n° 23-12.373.
7. Cour de cassation, chambre sociale, 25 septembre 2012, n° 11-17.987.
8. Cour de cassation, chambre sociale, 23 juin 2010, n° 08-44.028.
9. Cour de cassation, chambre sociale, 9 décembre 2009, n° 07-45.521.
10. Cour de cassation, chambre sociale, 23 mai 2012, n° 11-14.748.
11. Cour de cassation, chambre criminelle, 21 janvier 2025, n° 22-87.145.
12. Cour de cassation, chambre sociale, 11 mars 2025, n° 23-16.415. La chambre criminelle considère depuis longtemps déjà que « la simple possibilité de cette dégradation suffit à consommer le délit de harcèlement moral » (Cour de cassation, chambre criminelle, 14 janvier 2014, n° 11-81.362).
13. Articles L. 4121-1, L. 4121-2 et L. 1152-4 du Code du travail.
14. Accord national interprofessionnel (ANI) du 26 mars 2010 relatif au harcèlement et à la violence au travail.
15. Arrêté du 23 juillet 2010 portant extension d'un ANI sur le harcèlement et la violence au travail.

« qu'indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques qui relèvent des seuls organes décisionnels de la société, les agissements visant à arrêter et mettre en œuvre, en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation, susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de ces salariés, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel » constituent des agissements pouvant caractériser une situation de harcèlement moral institutionnel.

Les dirigeants ont donc été condamnés au titre d'une politique de réorganisation ayant délibérément dégradé les conditions de travail d'un collectif de salariés, avec pour finalité assumée de provoquer des départs massifs, ou, en d'autres termes, de pousser les salariés à la démission.

La caractérisation du harcèlement moral

Le Code du travail précise que le harcèlement moral est caractérisé dès lors que les agissements nuisibles entraînent une dégradation des conditions de travail du salarié susceptible soit de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, soit d'altérer sa santé physique ou mentale, soit de compromettre son avenir professionnel.

La définition du harcèlement moral repose donc sur ses conséquences sans que les agissements soient limitativement définis par le texte.

Les agissements incriminés ne doivent pas avoir mis effectivement en cause la dignité, la santé, les droits ou l'avenir professionnel du salarié. Il suffit que les conditions de travail soient « susceptibles » de porter atteinte aux droits ou à la dignité des salariés pour que le harcèlement moral soit qualifié. À cet égard, la Cour de cassation a récemment considéré que la reconnaissance d'une situation de harcèlement moral n'était pas conditionnée à la constatation de la dégradation effective des conditions de travail ou de l'état de santé du salarié. Même sans diagnostic médical clair, la répétition d'agissements vexatoires ou dévalorisants peut suffire à caractériser une situation de harcèlement, dès lors qu'il existe des éléments factuels concordants¹².

La charge de la preuve du harcèlement moral

En matière de harcèlement moral, la charge de la preuve est aménagée par l'article L.1154-1 du Code du travail. Le salarié n'a pas à démontrer le harcèlement de manière exhaustive : il lui suffit de présenter des éléments de fait laissant supposer son existence (courriels, attestations, certificats médicaux, éléments organisationnels récurrents). Il appartient alors à l'employeur de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un harcèlement et que ses décisions reposent sur des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Le juge forme ensuite sa conviction au vu de l'ensemble des éléments produits par les parties.

Au regard de ces éléments de définition et plus concrètement, comment prévenir le harcèlement moral au travail ? Quelles sont les obligations de l'employeur et les outils à sa disposition ? Sur qui peut-il s'appuyer pour l'aider dans sa démarche de prévention ?

Les obligations de l'employeur en matière de harcèlement moral

Obligation de prévention du harcèlement moral fixée par le Code du travail

Responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés, l'employeur a l'obligation d'évaluer les risques professionnels, de retranscrire les résultats de cette évaluation dans le document unique d'évaluation des risques et de prendre toutes les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, en se fondant sur les principes généraux de prévention. Au-delà de ces dispositions générales, il a également l'obligation de prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir spécifiquement les agissements de harcèlement moral¹³.

Afin d'éviter les risques de harcèlement moral au travail, l'employeur peut notamment identifier certains facteurs de risques tels qu'un manque d'effectif, une forte charge de travail ou une réorganisation, et prendre en compte certains signaux d'alerte (hausse des arrêts maladie, turnover, plaintes répétées, conflits récurrents, isolement d'un salarié). Ces situations, qui peuvent entraîner des désaccords et des tensions au travail, doivent alerter l'employeur et l'inciter à agir en prévention.

L'accord national interprofessionnel (ANI) de 2010¹⁴, étendu par arrêté¹⁵, complète ces dispositions en prévoyant que « les employeurs doivent manifester une vigilance accrue à l'apparition de certains indicateurs ou indices tels que des conflits personnels répétés, des plaintes fréquentes de la part de salariés, ou des passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres ».

Les dispositions de cet accord, rendues obligatoires par l'arrêté susvisé, ont pour objectifs :

- d'améliorer la sensibilisation, la compréhension et la prise de conscience des employeurs, des salariés et de leurs représentants à l'égard du harcèlement et de la violence au travail afin de mieux prévenir ces phénomènes, les réduire et si possible les éliminer ;
- d'apporter aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants, à tous niveaux, un cadre pour l'identification, la prévention et la gestion des problèmes de harcèlement et de violence au travail.

Mise en place de mesures de prévention adaptées

L'obligation de sécurité de l'employeur lui impose, à la suite de l'évaluation des risques, de mettre en œuvre des mesures de prévention adaptées sur le fondement des principes généraux de prévention. L'un de ces principes consiste à planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les

>>>

relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral¹⁶.

À ce titre, la formalisation des mesures pourra se faire en menant une réflexion, notamment sur :

- la charge de travail, afin de mieux la répartir et de faciliter le travail des managers ;
- l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail en général ;
- la formation et la sensibilisation de l'encadrement.

Information et formation des salariés

Dans le cadre de son obligation de prévention des agissements de harcèlement moral, l'employeur doit informer par tout moyen son personnel du contenu de l'article 222-33-2 du Code pénal qui sanctionne le harcèlement moral¹⁷. En pratique, l'employeur a le choix des moyens, cette information peut donc se faire par l'intranet de l'entreprise, par affichage, par la diffusion d'une note de service ou d'un livret d'accueil. Il s'agit concrètement d'y reproduire le contenu exact de cet article rappelant que « *le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail (...) est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende* ».

Le règlement intérieur, s'il existe¹⁸, doit également rappeler les dispositions applicables au harcèlement moral. En effet, ce document a pour objectif d'informer chacun et chacune des règles de santé, de sécurité et de discipline dans l'entreprise. Les dispositions sur le harcèlement moral doivent à ce titre y figurer.

Au-delà de ces dispositions, l'employeur doit mettre en place des actions d'information et de formation propres à prévenir la survenance de faits de harcèlement moral. Dans un arrêt rendu le 1^{er} juin 2016¹⁹, la Cour de cassation a notamment considéré que l'employeur n'avait pas pris toutes les mesures de prévention visées aux articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail alors même qu'il avait :

- inséré dans son règlement intérieur une procédure d'alerte en matière de harcèlement moral ;
- mis en œuvre une enquête interne sur la réalité des faits, dès qu'il avait eu connaissance du conflit personnel du salarié avec son supérieur hiérarchique ;
- organisé une réunion de médiation avec le médecin du travail, le directeur des ressources humaines et trois représentants du personnel.

Ces mesures n'ont pas été jugées suffisantes, l'employeur ne justifiant pas avoir mis en œuvre des actions de formation et d'information propres à prévenir la survenance de harcèlement moral.

Par ailleurs, l'ANI de 2010 précise que la diffusion de l'information est un moyen essentiel pour lutter contre l'émergence et le développement du harcèlement au travail. Les entreprises doivent clairement affirmer que le harcèlement moral n'est pas admis. Cet accord préconise l'élaboration d'un document écrit telle qu'une « charte de référence » qui peut s'annexer au règlement intérieur, et qui permettra d'acter les procédures à suivre si un cas survenait. Ces procédures peuvent inclure une phase informelle, durant laquelle une personne de confiance de la direction et des salariés est disponible pour fournir conseils et assistance.

Ce texte rappelle qu'une sensibilisation et une for-

mation des responsables hiérarchiques et des salariés réduisent la probabilité des cas de survenance de harcèlement au travail.

La prévention du harcèlement moral nécessite, quoi qu'il en soit, d'impliquer divers acteurs dans le cadre d'une démarche collective.

La nécessité d'une démarche collective de prévention mobilisant plusieurs acteurs

• Le Comité social et économique (CSE)

Le CSE dispose de plusieurs moyens lui permettant d'agir dans le cadre d'une démarche de prévention du harcèlement moral. Son action s'articule autour de trois axes principaux :

- la prévention : ses membres peuvent susciter toute initiative qu'ils estiment utile et proposer notamment des actions de prévention du harcèlement moral²⁰, telles que des campagnes d'information ou de sensibilisation sur le sujet ;
- l'alerte²¹ : si un membre du CSE constate, notamment par l'intermédiaire d'un travailleur, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise, qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché, il doit saisir immédiatement l'employeur. Cette atteinte peut notamment résulter de faits de harcèlement moral. L'employeur a alors l'obligation de procéder sans délai à une enquête, en collaboration avec le CSE, et de prendre les dispositions nécessaires pour y remédier ;
- le recours à l'expertise : le CSE peut faire appel à un expert habilité si des pratiques de harcèlement moral, constitutives d'un risque grave, identifié et actuel au sein de l'entreprise²², engendrent des risques pour la santé physique ou mentale des salariés.

NOTES

16. Article L. 4121-2 7° du Code du travail.

17. Article L. 1152-4 du Code du travail.

18. Le règlement intérieur est un document obligatoire pour les entreprises de 50 salariés et plus (article L. 1311-2 du Code du travail). Une entreprise de moins de 50 salariés peut également décider d'en avoir un. Il doit alors être élaboré dans les mêmes conditions que pour les entreprises de 50 salariés et plus.

19. Cour de cassation, chambre sociale, 1^{er} juin 2016, n°14-19.702

20. Article L. 2312-9 du Code du travail.

21. Articles L. 2312-59 et L. 2312-60 du Code du travail.

22. Article L. 2315-94 du Code du travail.

23. Article L. 4131-1 du Code du travail.

24. Article L. 4622-2 du Code du travail.

25. Article L. 4624-3 du Code du travail.

26. Article L. 8112-2 du Code du travail.

27. Article L. 1152-6 du Code du travail.

28. Article L. 1152-5 du Code du travail.

À noter : le salarié peut-il exercer son droit de retrait s'il estime être victime d'une situation de harcèlement moral ?

Un salarié peut exercer son droit de retrait s'il estime être confronté à une situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé²³. Or, le harcèlement moral ne caractérise pas, en soi, un danger « imminent » permettant le retrait. Utiliser le droit de retrait pour harcèlement est souvent requalifié en absence injustifiée par les juges.

• Les services de prévention et de santé au travail (SPST)

Au regard de leurs missions, les SPST sont les interlocuteurs de référence pour conseiller les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires à mettre en œuvre afin de prévenir le harcèlement moral²⁴.

À cet égard, le médecin du travail peut être sollicité : - s'il constate qu'une situation de harcèlement moral est susceptible d'altérer la santé physique ou mentale d'un salarié. Il peut notamment proposer à l'employeur des mesures individuelles d'aménage-

ment, d'adaptation ou de transformation du poste de travail ou des mesures d'aménagement du temps de travail²⁵;

- si la situation affecte plusieurs salariés, il peut déclencher une procédure d'alerte auprès de l'employeur pour engager des mesures correctives globales;
- enfin, il peut proposer des actions de sensibilisation ou de formation adaptées.

• L'inspection du travail

Les agents de contrôle de l'inspection du travail peuvent également jouer un rôle de prévention du harcèlement moral dans les entreprises, en menant leur propre enquête afin de constater l'existence, ou non, d'une situation de harcèlement moral dans le cadre des relations de travail²⁶. Cette intervention a notamment lieu après avoir été alerté par un salarié victime de harcèlement, que les agents pourront orienter et conseiller sur les démarches et recours possibles.

Les moyens d'action de l'employeur face à une situation de harcèlement moral

• La médiation

Lorsque les conditions permettent un échange équilibré entre les parties, la médiation peut être envisagée pour mettre fin à une situation de harcèlement moral²⁷. Celle-ci peut être sollicitée par toute personne de l'entreprise qui s'estime victime de harcèlement

moral ou par la personne mise en cause. Ce sont aux parties de se mettre d'accord sur le choix du médiateur. Ce dernier s'informe de l'état des relations entre les parties et tente de les concilier en leur soumettant des propositions dans l'objectif de mettre fin au harcèlement.

La médiation ne doit pas retarder la mise en place de mesures de protection, ni être utilisée lorsqu'il existe un risque grave pour la santé ou des faits susceptibles de relever d'une infraction pénale.

• L'enquête interne à l'initiative de l'employeur

Dès qu'il est informé de faits susceptibles d'être constitutifs d'un harcèlement moral, l'employeur doit réagir rapidement et prendre toutes les dispositions nécessaires afin de faire interrompre ces agissements et prévenir l'aggravation de la situation et éviter que de nouveaux soient commis. En ce sens, l'ANI de 2010 prévoit que les plaintes de harcèlement moral peuvent être suivies d'enquêtes et traitées sans retard. Si celles-ci ne sont pas obligatoires, elles sont vivement recommandées. En effet, un employeur qui s'abstient de diligenter cette investigation pourra se voir reprocher juridiquement d'avoir manqué à son obligation de sécurité et sa responsabilité pourra être retenue même si le harcèlement n'est pas établi.

Cette enquête poursuit un double objectif : vérifier la véracité des faits dénoncés, et démontrer que la direction a mis tout en œuvre pour protéger la santé des travailleurs. En cas de faits avérés, les conclusions de cette enquête légitiment l'exercice du pouvoir disciplinaire de l'employeur pour sanctionner l'auteur et faire cesser immédiatement les agissements.

• La sanction disciplinaire du salarié

Tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire²⁸. En fonction de la gravité des agissements, la sanction peut prendre la forme d'une mise à pied, d'une rétrogradation, d'un licenciement...

Réciproquement, aucune mesure disciplinaire, discriminatoire ou défavorable ne peut être prise à l'encontre d'un salarié (victime ou témoin) ayant subi, refusé de subir ou relaté de bonne foi de tels agissements, sous peine de nullité de plein droit de la mesure prise. L'ANI de 2010 prévoit qu'en cas de harcèlement, des mesures adaptées sont prises à l'égard du ou des auteurs et que le règlement intérieur précisera les sanctions applicables aux auteurs. Si le choix de la sanction relève du pouvoir disciplinaire de l'employeur, le fait de prononcer une mesure pour faire cesser définitivement les agissements est une obligation de l'employeur au titre de son obligation de sécurité. ■



© Vitaly Goriev/INRS/2024