

La loi sur le harcèlement moral fête ses 10 ans ce mois-ci. L'occasion de faire le point sur son application en pratique mais aussi sur ses dérives... Pascale Lagesse, associée au cabinet Bredin Prat, et Bruno Lefebvre, psychologue clinicien, nous font part de leur expérience sur le terrain.

Pascale Lagesse,

Bruno Lefebvre,

## harcèlement moral,

Les Cahiers Lamy du CE : La définition du harcèlement moral vous paraît-elle pertinente ?

Pascale Lagesse : Selon le Code du travail, « aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet 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 » (C. trav., art. L. 1152-2 issu de la loi de modernisation sociale n° 2002-73 du 17 janvier 2002). Le Code pénal donne sensiblement la même définition en prévoyant que « le fait de harceler autrui par des agissements ayant pour objet ou effet 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 compro-

mettre son avenir professionnel est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende » (C. pén., art. 222-33-2). L'accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail apporte également des éléments de définition. Ainsi, le harcèlement moral survient « lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces, et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail ». Ce qui compte, on le voit, ce sont les impacts des agissements coupables et leur caractère répétitif, récurrent, même si les tribunaux n'exigent pas que ces agissements se déroulent sur une longue période (Cass. soc., 26 mai 2010, n° 08-43.152).

La définition n'est pas totalement satisfaisante mais il est difficile d'en trouver une qui

\*\*\* puisse englober l'ensemble des situations susceptibles de se produire car il s'agit de conceptualiser de manière générale des situations qui font appel à la psychologie et au subjectif... La difficulté réside dans le fait que, pour une situation donnée, tous les salariés ne vont pas réagir de la même façon puisque nous avons tous un passé psychologique différent.

Bruno Lefebvre : La définition actuelle est perfectible car elle décrit le harcèlement autant par la source (la répétition de certains actes) que par ses conséquences (l'impact sur le salarié). Le contenu se montre donc imprécis et sujet à interprétation. La question est de savoir si l'on veut évaluer les agissements du manager, de l'entreprise, ou si l'on s'intéresse à leurs conséquences. Ce n'est pas parce qu'il y a un impact sur le salarié qu'il y a nécessairement une faute de la part de l'auteur de l'acte. Par exemple, est-ce que le fait qu'un salarié souffre d'une critique veut nécessairement dire que celui qui l'a énoncée est responsable ? Il y a un décrochage entre l'acte et son impact et c'est une des complexités du harcèlement moral. Selon moi, 3 étapes peuvent être distinguées dans l'histoire du « harcèlement moral ». D'abord, Marie-France Hirigoyen parle en 1998 de « violence perverse ». Sa définition du « pervers narcissique » inspire les parlementaires pour légiférer sur le harcèlement moral. Ensuite, une autre étape est franchie lorsqu'il est établi que le terme de « harcèlement » peut provenir d'un manque de compétence managériale : comportement managérial trop perfectionniste, maladroit, manquant d'affirmation face aux équipes ou d'écoute de leurs besoins. On se rend alors compte que la notion recouvre une réalité plus large que celle conçue auparavant.

Aujourd'hui, nous arrivons à une troisième étape marquée par un changement majeur : le harcèlement moral n'est plus uniquement le fait d'un individu vis-à-vis d'un autre mais aussi le fait d'une organisation de travail ou de décisions de gestion constituant une pression inadéquate sur un individu

ou un groupe. On parle de « harcèlement institutionnel » ou de « harcèlement stratégique ». Cette forme de harcèlement, encore méconnue, peut aussi bien mettre en cause la gouvernance même de l'entreprise que le management d'une de ses entités.

Quels sont les agissements les plus caractéristiques d'un harcèlement moral ?

P. L. : D'après la jurisprudence ce sont les débordements de langage, l'intimidation physique/morale, l'exclusion, la mise à l'écart ou encore, les mauvaises conditions matérielles de travail.

B. L. : On peut également citer les critiques répétées, les humiliations, la mise au placard, l'absence de consignes ou des consignes contradictoires, la privation ou la surcharge de travail, des tâches confiées dépourvues de sens ou sans rapport avec les fonctions et les compétences ou, encore, le refus de toute communication...

Qui peut être reconnu comme harceleur ? La responsabilité de l'employeur peut-elle être engagée même si ce n'est pas lui qui en est à l'origine ?

P. L. : Le harceleur, cela peut être l'employeur, son représentant, un supérieur hiérarchique ou un simple collègue, à l'égard d'un autre. Des agissements constitutifs de harcèlement moral peuvent également être commis par un salarié vis-à-vis de son manager ou même par une personne extérieure à l'entreprise qui exerce une autorité de fait sur les salariés (*Cass. soc., 19 oct. 2011, n° 09-68.272 ; Cass. crim., 6 déc. 2011, n° 10-82.266*). L'employeur n'est aujourd'hui plus à l'abri d'être assigné en justice, même s'il n'est pas directement à l'origine du harcèlement et ce, au nom de l'obligation de sécurité de résultat qui pèse sur lui.

B. L. : Pour moi il y a trois types de harceleurs en dehors du pervers narcissique : celui qui est « accro » au travail et qui du coup en demande trop aux autres ; le manager absent qui laisse les conflits se dégénérer et ne soutient pas ses équipes ; et le manager télécommandé qui rejette sur d'autres la pression qu'il subit lui-même.

Avez-vous décelé des dérives, autrement dit, le harcèlement moral a-t-il été instrumentalisé ?

P. L. : Oui. Aujourd'hui certains dossiers font ressortir le fait que des salariés se servent parfois de cette notion afin d'obtenir des indemnités, notamment depuis la reconnaissance par la Cour de cassation d'une obligation de sécurité de résultat pesant sur l'employeur en matière de harcèlement moral (*Cass. soc., 21 juin 2006, n° 05-43.914*), et la possibilité pour les salariés de prendre acte de la rupture de leur contrat de travail. Ainsi, des salariés se prétendant victimes de harcèlement moral prennent acte de la rupture de leur contrat et sollicitent du juge des indemnités pour licenciement abusif, puisque lié à



« Le harcèlement est souvent vu comme résultant d'une personnalité ou d'une relation difficile, or c'est aussi le signe d'une organisation qui se préoccupe insuffisamment de la qualité de vie au travail ».

un harcèlement. Nous voyons également poindre des dossiers dans lesquels le salarié instrumentalise le harcèlement pour faire pression auprès de son employeur, afin que ce dernier accepte de rompre son contrat et lui verse des indemnités ou, encore, qu'il accepte de procéder à une rupture conventionnelle de son contrat de travail. Il y a donc des salariés qui, pour des raisons financières, instrumentalisent le harcèlement.

B. L. : Dans certains cas, c'est aussi l'entreprise qui utilise des techniques qui seront apparentées par les tribunaux à du harcèlement dit « stratégique » : il s'agit de pousser au départ certains salariés indésirables en les incitant à démissionner par des méthodes de gestion de personnel. Cela permet d'éviter une indemnisation. Ce type de harcèlement a été condamné en 2009 par la Cour de cassation (*Cass. soc.*, 17 juin 2009, n° 07-43.947) qui l'a encore confirmé cette année (*Cass. soc.*, 19 janv. 2011, n° 09-67.463). Elle condamne dans cette affaire une relation qui n'est pas interpersonnelle, mais qui concerne un supérieur et son équipe.

Comme l'indique Pascale Lagesse, l'instrumentalisation existe aussi entre le salarié et son manager : nous rencontrons beaucoup de managers freinés dans leurs actes managériaux quotidiens par la peur d'être accusés de harcèlement. Pour un manager, faire une critique ou un entretien d'évaluation l'expose désormais au risque d'être considéré comme un « harceleur ».

**Côté employeurs, est-ce qu'il y a une réelle prise en compte de ce phénomène ?**

P. L. : Aujourd'hui, les employeurs sont contraints de mettre en place une réelle politique de prévention du harcèlement : évaluer les risques, informer, mettre en place des procédures de résolution des conflits comme par exemple désigner un interlocuteur qui pourra être saisi par un salarié témoin ou victime d'agissements de harcèlement moral.

B. L. : Les comportements de harcèlement sont trop souvent vus comme résultant d'une personnalité difficile ou d'une relation dysfonctionnelle. Or, ces comportements sont bien souvent le symptôme d'une organisation qui manque d'outils pour diminuer les risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail.

En la matière, la tentation est forte d'adopter des mesures très visibles, sans traiter suffisamment les sujets de fond. Il est sans doute intéressant d'ouvrir des crèches ou des conciergeries, d'améliorer la cantine ou l'aménagement des bureaux pour faciliter le travail. Mais, il faut aller plus loin : c'est aussi le Travail et le Management qui doivent être questionnés.

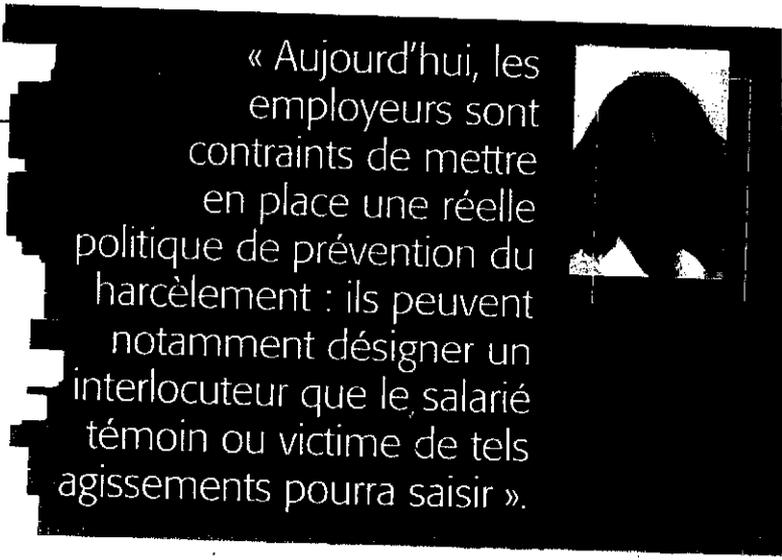
Si la définition du « bien-travailler » ne fait pas l'objet d'un débat, au moins au sein d'une même ligne hiérarchique, il y aura structurellement toujours un décalage de perceptions

sur la définition du « bien-faire ». Or le « bien-faire » est indissociable du « bien-être » (Yves Clot, « *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux* »). Par exemple, dans une entreprise du secteur industriel, il faut que la recherche de la meilleure expertise soit conciliée autant que possible avec la logique financière, afin que les salariés ne soient pas tirillés entre les deux.

Ce sont aussi les conditions de travail et son organisation qui doivent souvent être améliorées. Ainsi la charge de travail de chacun doit être questionnée au regard des moyens dont disposent les salariés pour l'accomplir. La RH joue à ce titre un rôle de médiation tout à fait essentiel entre direction et salariés.

La prévention du harcèlement nécessite aussi un travail au niveau du management qui suppose implication et exemplarité du top management : définition d'une charte managériale co-construite avec les managers de terrain (et non pas prescrite par les dirigeants), création de groupes d'échanges de pratiques entre managers afin qu'ils puissent parler ensemble précocement des difficultés qu'ils rencontrent, amélioration de la sélection et de la reconnaissance des managers (trop souvent, les managers sont nommés à un poste d'encadrement uniquement parce qu'ils sont de bons experts).

Il s'agit enfin qu'une procédure d'alerte soit mise en place lors d'un harcèlement supposé avec une enquête interne associant RH et partenaires sociaux ou, à défaut, une enquête confiée à un tiers.



« Aujourd'hui, les employeurs sont contraints de mettre en place une réelle politique de prévention du harcèlement : ils peuvent notamment désigner un interlocuteur que le salarié témoin ou victime de tels agissements pourra saisir ».

Que peut faire un salarié pour mettre un terme à une telle situation ?

P. L. : Il peut saisir le médecin du travail qui lui donnera des conseils, actera ce qu'il vit et, le cas échéant, alertera l'employeur sans révéler le nom de l'intéressé. Un salarié victime de harcèlement moral a également la possibilité de saisir un délégué du personnel, ce dernier ayant la capacité de déclencher un droit d'alerte.

000



●●● De même, le salarié peut poursuivre son activité professionnelle tout en saisissant le juge d'une demande de résiliation judiciaire de son contrat de travail.

Enfin, si la situation devient insoutenable, il peut partir de l'entreprise en démissionnant ou en prenant acte de la rupture de son contrat, tout en saisissant en parallèle le juge afin qu'il se prononce sur son cas.

Une victime de harcèlement moral dispose de 5 ans pour saisir le conseil de prud'hommes, 3 ans si elle souhaite agir au pénal sachant que dans ce dernier cas, elle doit prouver l'intention de l'employeur alors que ce n'est pas nécessaire au civil (*Cass. crim.*, 11 mars 2008, n° 07-82.346).

Devant le juge, le salarié doit établir des faits qui permettent de présumer qu'il y a harcèlement moral, à charge pour l'employeur de prouver que ça n'en est pas un. Ensuite le juge vérifie les faits pris dans leur ensemble ; la charge de la

preuve ne pèse donc pas uniquement sur le salarié (*C. trav.*, art. L. 1154-1).

B. L. : Il existe également une procédure de médiation (*C. trav.*, art. L. 1152-6), finalement peu utilisée dans les cas de harcèlement « supposé » car le conflit individuel est souvent déjà installé voire précontentieux... Et pourtant, elle peut être utile car le médiateur tente de concilier les deux parties en leur soumettant des propositions écrites pour mettre fin au harcèlement. Le processus s'articule autour d'une série d'entretiens individuels et collectifs, le médiateur devant tout mettre en œuvre pour agir rapidement (sur une durée d'environ 2 à 3 semaines et, si la médiation est judiciaire, dans un délai de 3 mois maximum). Le plus souvent, c'est la DRH qui finance la médiation. ■

---

Propos recueillis par Marie-Charlotte Tual