

Les risques psychosociaux (RPS)

Dans cette page

- [1 - Définitions principales](#)
- [2 - Causes des risques psychosociaux](#)
 - [A - Facteurs contextuels](#)
 - [B - Facteurs professionnels](#)
- [3 - Conséquences du stress et des risques psychosociaux](#)
 - [A - Conséquences humaines](#)
 - [B - Conséquences pour l'entreprise](#)
 - [C - Conséquences pour la société](#)
- [4 - La réglementation applicable](#)
 - [A - Les dispositions du Code du travail](#)
 - [B - L'évaluation des risques professionnels](#)
 - [C - La réglementation spécifique au stress](#)
 - [D - La réglementation applicable au harcèlement moral, au harcèlement sexuel et au sexisme](#)
 - [E - La violence au travail](#)
 - [F - Le droit au respect de la vie privée](#)
- [5 - Démarches de prévention](#)
 - [A - Les prérequis](#)
 - [B - Les trois niveaux de prévention](#)
 - [C - La structuration générale de la démarche](#)
- [6 - L'épuisement professionnel ou burn-out](#)
- [7 - Le droit à la déconnexion](#)
- [8 - L'encadrement des dispositifs de biométrie](#)
- [9 - Le vieillissement au travail](#)
 - [A - Définitions et constats](#)
 - [B - Nature des risques liés au vieillissement des salariés](#)
 - [C - Mesures de prévention à mettre en place](#)

1 - Définitions principales

Les termes de « risques psychosociaux » recouvrent une réalité complexe et plurifactorielle.

Le ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville en donne la définition suivante : « *Les risques professionnels d'origine et de nature variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle "psychosociaux", car ils sont à l'interface de l'individu (le "psycho"), et de sa situation de travail : le contact avec les autres (encadrement, collègues, clients, etc.), c'est-à-dire le "social".* »

Ces termes ne sont en revanche pas encore définis dans le Code du travail. Il est d'usage de retenir la typologie figurant dans le tableau ci-après :

Le stress	Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.
Le burn-out	État causé par l'utilisation excessive de son énergie et de ses ressources, qui provoque un sentiment d'avoir échoué, d'être épuisé ou exténué.

Le stress	Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.
Le bore-out	État causé par un ennui profond au travail, qui provoque un épuisement professionnel. Le salarié fait face à une absence de tâches ou à des tâches très en dessous de son seuil de compétences.
Le brown-out	Manque de motivation du salarié face à l'attribution de tâches considérées comme absurdes.
L'épuisement professionnel	Expérience psychique négative vécue par un individu, qui est liée au stress émotionnel et chronique causé par un travail ayant pour but d'aider les gens. Violences internes : agressions physiques et ou verbales de la part de supérieurs hiérarchiques ou de collègues de travail. <i>Exemples</i> : abus de pouvoir d'un manager, remarques méprisantes, rivalités entre équipes, etc.) ou pressions psychologiques (domination, intimidation, persécution, humiliation).
La violence	Violences externes : insultes, menaces ou agressions physiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris les clients, et qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être. Agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.
Le harcèlement moral	Les harcèlements moral et sexuel – bien que faisant l'objet d'une réglementation spécifique – peuvent être considérés comme des formes de violences internes. Agissements de toute personne (pas uniquement un supérieur hiérarchique) dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers.
Le harcèlement sexuel	Agissement lié au sexe d'une personne ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.
Le sexisme	

On peut également citer les addictions (alcool, drogues, psychotropes), mais aussi l'anxiété et la dépression, qui sont autant des conséquences que des risques.

2 - Causes des risques psychosociaux

Une des difficultés de la prévention des risques psychosociaux (RPS) réside dans l'identification des nombreuses causes qui agissent en tant que facteurs de stress. Cela constitue souvent un frein aux démarches de prévention tant le problème peut apparaître complexe.

A - Facteurs contextuels

Certains contextes créent les conditions favorables à l'émergence de RPS et constituent le terrain fertile à leur développement. C'est le cas des entreprises qui enchaînent les phases de restructuration, les fusions-acquisitions ou les changements organisationnels répétés. La concurrence sur fond de crise économique constitue une cause majeure de stress. Les plans sociaux s'accumulent avec pour certains salariés le développement du sentiment de la perte de leur emploi, comme nous le montre l'actualité au quotidien.

Les mauvaises conditions de travail et les pressions imposées par la restructuration de l'entreprise qui altèrent la santé du salarié lui causent un préjudice qui doit être réparé (Cass. soc., 17 février 2010, n° 08-44.298). Voir l'arrêt commenté

B - Facteurs professionnels

Parmi ces facteurs, on retrouve :

- l'organisation et les processus de travail :
 - l'aménagement du temps de travail, les horaires atypiques, l'extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail, l'absence de prévisibilité des horaires, les dépassements d'horaires,
 - le degré d'autonomie : dans les tâches à accomplir, dans la gestion du temps de travail et dans l'utilisation de ses compétences,
 - la mauvaise adéquation du travail aux moyens mis à la disposition des travailleurs,
 - la charge de travail excessive, en termes de qualité ou de quantité,
 - des objectifs disproportionnés ou mal définis, l'incompatibilité des instructions entre elles,
 - une mise sous pression systématique ;
- les conditions et l'environnement de travail :
 - un environnement agressif, une violence verbale ou physique, interne ou externe,
 - la confrontation à la souffrance d'autrui,
 - un comportement abusif,
 - le bruit,
 - le manque de luminosité,
 - une promiscuité trop importante,
 - la chaleur des substances dangereuses ;
- la communication :
 - l'incertitude sur les attendus du travail,
 - l'absence de reconnaissance dans le travail,
 - les perspectives d'emploi,
 - les changements à venir,
 - une mauvaise communication sur les orientations et les objectifs de l'entreprise, des conflits de hiérarchie,
 - l'absence de soutien de la hiérarchie,
 - les conflits de valeurs : travail inutile ou qualité empêchée,
 - une communication difficile entre les acteurs.

Le sentiment d'insécurité et d'inconfort ressenti par un salarié peut donner lieu à des dommages et intérêts pour manquement de l'employeur à son obligation de sécurité, même en l'absence de faute de ce dernier (Cass. soc., 6 octobre 2010, n° 08-45.609). Voir l'arrêt commenté

Une enquête a été réalisée sur les conséquences de la crise sanitaire sur les salariés (Dares, mai 2021). Les conditions de travail profondément modifiées ont eu un impact sur les salariés avec une augmentation de la quantité et de l'intensité du travail. Il ressort de l'enquête que 23 % des salariés présentent un risque élevé de dépression, soit le double qu'en 2019.

3 - Conséquences du stress et des risques psychosociaux

A - Conséquences humaines

- au niveau physiologique : fatigue, troubles du sommeil, tensions, prises ou pertes de poids, troubles gastro-intestinaux, céphalées, augmentation de la tension artérielle, dérèglement du système immunitaire, allergies, dermatoses, troubles squelettiques, accidents cardiovasculaires et infarctus ;

- au niveau émotionnel et cognitif : troubles de l'humeur, peur, irritabilité, anxiété, difficultés de concentration, de raisonnement et de décision, troubles de la mémoire, ennui, pessimisme, dépression ;
- au niveau comportemental : absentéisme, addictions, agressivité, troubles du comportement alimentaire, problèmes relationnels, repli sur soi, baisse d'initiative ou de créativité, désinvestissement, baisse de rendement.

Le stress ne figure pas dans le tableau des maladies professionnelles indemnisées.

Les conséquences du stress peuvent donner lieu à la reconnaissance d'une maladie à caractère professionnel, reconnue dans un collège régional de reconnaissance des maladies professionnelles, à condition que l'invalidité soit supérieure ou égale à 25 % ou en cas de décès. Il faut bien sûr apporter la preuve du lien entre la maladie et le travail.

Une dépression nerveuse dont est victime un salarié à la suite d'un mauvais entretien d'évaluation avec son supérieur hiérarchique constitue un accident du travail (Cass. 2^e civ., 1^{er} juillet 2003, n° 02-30.576). Voir l'arrêt commenté

L'accident survenant en raison de l'état de stress d'une salariée et lié à la reprise de son activité professionnelle peut constituer un accident du travail (Cass. 2^e civ., 5 juin 2008, n° 07-14.150). Voir l'arrêt commenté

De même, un syndrome anxiodépressif faisant suite à une altercation survenue sur le temps et le lieu de travail doit être considéré comme un accident du travail (Cass. 2^e civ., 28 janvier 2021, n° 19-25.722). Voir l'arrêt commenté

De plus, un malaise cardiaque survenu pendant le temps de travail et sur le lieu de travail est un accident du travail, même s'il est établi que le contexte de travail est exempt de tout stress ([Cass. 2^e civ., 11 juillet 2019, n° 18-19.160](#), dans le même sens : [Cass. 2^e civ., 29 mai 2019, n° 18-16.183](#)).

Le suicide peut être reconnu comme accident du travail, même s'il a eu lieu en dehors du lieu de travail et après l'horaire de travail. Là aussi, le lien entre suicide et travail doit être établi. Entre la fin 2008 et le début 2010, la Sécurité sociale a reconnu en 18 mois 18 suicides en tant qu'accidents du travail.

La tentative de suicide qui se produit à un moment où le salarié ne se trouve plus sous la subordination de l'employeur constitue néanmoins un accident du travail dès lors qu'elle est survenue par le fait du travail (Cass. 2^e civ., 22 février 2007, n° 05-13.771). Voir l'arrêt commenté

Un sondage réalisé entre le 17 et le 27 octobre 2023 auprès d'un panel de 2004 salariés français par le cabinet Empreinte humaine démontre une dégradation de la santé mentale des salariés. Ainsi, près d'un salarié sur deux se déclare en situation de détresse psychologique. Les jeunes et les plus de 60 ans sont les plus affectés. Il est relevé que les télétravailleurs sont également en détresse psychologique.

La cause la plus fréquente du stress est l'augmentation des responsabilités (41%), la longueur des journées de travail (28%) et les préoccupations en matière de sécurité de l'emploi (25%).

Pour autant, seul 1 travailleur sur 8 (13%) affirme que son employeur ne prend aucune mesure pour favoriser une bonne santé mentale au travail et 7 télétravailleurs sur 10 (soit 69%) affirment se sentir soutenus par leur direction en matière de santé mentale.

Le Baromètre 2023 Santé au travail réalisé par Malakoff Humanis révèle que si la grande majorité des salariés se déclare être en bonne santé (65 %), la santé psychologique se dégrade notamment chez les femmes :

- 44 % des femmes se déclarent en moins bonne santé psychologique, contre 32 % des hommes. 40 % des femmes faisaient ce constat en 2020 ;
- 55 % des femmes déclarent souffrir de troubles psychologiques contre 45 % des hommes ;
- Hausse de 10 % du taux d'absentéisme dans le secteur de la santé et médico-social dans lequel les femmes sont plus représentées.

Depuis 2020, les arrêts de travail pour troubles psychologiques sont les seuls à progresser de manière continue. Les travailleurs concernés invoquent leur environnement professionnel et, en premier lieu, des problèmes liés aux pratiques managériales (Malakoff Humanis, Baromètre Absentéisme 2022).

B - Conséquences pour l'entreprise

On assiste depuis plusieurs années à un déplacement des questions de sécurité vers les questions de santé au travail. En effet, si le nombre d'accidents du travail diminue, c'est au détriment des maladies professionnelles dont les troubles musculo-squelettiques (TMS) qui augmentent de façon spectaculaire. Le lien entre le stress et les TMS est maintenant avéré. Le stress accélère l'apparition de TMS.

Les troubles psychosociaux figurent en première place des consultations de pathologies professionnelles. Les médecins estiment qu'elles sont liées au travail à hauteur de 80 %.

Les conséquences pour l'entreprise sont considérables. Le stress serait responsable de 50 % de l'absentéisme. Le taux d'absentéisme augmente régulièrement pour se situer maintenant entre 4 % et 5 %.

Le turn-over et les difficultés de recrutement sont importants dans certains secteurs. Dès lors, la démotivation et le désinvestissement posent des problèmes en matière de gestion des ressources humaines.

Les conséquences financières des RPS doivent s'entendre des conséquences directes, par exemple les cotisations AT/MP, les charges liées au recrutement et à la formation des salariés remplaçants, mais également des charges indirectes : la perte de productivité, la perte de qualité ou encore la diminution des commandes.

D'autres conséquences peuvent être identifiées : diminution de la qualité, des produits et des services, augmentation des accidents du travail et des maladies professionnelles, et dégradation de la production. Elles nuisent à l'image de l'entreprise.

Elles atteignent également le climat social et l'ambiance de travail.

Pour les grandes entreprises, les conséquences financières directes et indirectes représenteraient 3 % du chiffre d'affaires.

C - Conséquences pour la société

Selon les chiffres de Santé Publique France, environ 3 millions de Français souffrent de troubles psychiques sévères.

Le baromètre annuel 2022 de l'absentéisme de Malakoff Humanis montre que les arrêts de travail sont en hausse chez les salariés de 18 à 29 ans, avec un motif d'arrêt pour « motif psychologique » (dépression, anxiété, stress, épuisement professionnel, burn-out, etc.) est plus fréquent que pour leurs aînés. Tous âges confondus, les troubles psychologiques constituent la 3^{ème} cause des arrêts maladie en 2022, soit 21% des arrêts prescrits. Ils sont également le motif des arrêts de travail les plus longs...

Pour le Bureau international du travail, les conséquences financières du stress s'élèveraient à 3 % ou 4 % du PIB des pays industrialisés. Le 21 juin 2019, la Conférence internationale du travail a adopté une convention et une recommandation pour lutter contre la violence et le harcèlement au travail. Le harcèlement et la violence au travail « *s'entendent d'un ensemble de comportements et de pratiques inacceptables, ou de menaces de tels comportements et pratiques, qu'ils se produisent à une seule occasion ou de manière répétée, qui ont pour but de causer, causent ou sont susceptibles de causer un dommage d'ordre physique, psychique, sexuel ou économique et comprend la violence et le harcèlement fondés sur le genre* ».

Les dépenses liées au stress représentent plus de 20 % des budgets de la branche accidents du travail/maladies professionnelles de la Sécurité sociale.

4 - La réglementation applicable

La prévention des risques psychosociaux s'inscrit dans le cadre de l'obligation générale de prévention des risques professionnels. Depuis la loi du 31 décembre 1991, tout employeur a l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs. La protection de la santé des salariés s'entend de leur santé physique, mais également mentale. En France, la jurisprudence considère qu'il s'agit d'une obligation de sécurité renforcée.

Longtemps, l'obligation de sécurité s'est analysée en une obligation de résultat ([Cass. soc., 28 février 2002, n° 00-10.051](#), et [26 novembre 2002, n° 99-21.555](#)). La survenue d'un accident avait pour conséquence d'engager la responsabilité de l'employeur pour manquement à son obligation en matière de santé et de sécurité. Les juges ont infléchi leur position : l'employeur peut désormais s'exonérer de sa responsabilité dès lors qu'il démontre avoir mis en oeuvre toutes les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale de ses salariés conformément aux articles [L. 4121-1](#) et [L. 4121-2](#) du Code du travail ([Cass. soc., 25 novembre 2015, n° 14-24.444](#), et [1er juin 2016, n° 14-19.702](#)).

Le décret du 5 novembre 2001 a rendu obligatoire la transcription de l'inventaire des risques au niveau de chaque unité de travail dans un document unique. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a complété la législation existante sur deux points qui contribuent à rendre plus précise l'obligation de prendre en compte les risques psychosociaux, au même titre que tous les autres risques professionnels.

Deux accords nationaux interprofessionnels donnent des définitions et des repères pour prévenir les risques psychosociaux. Ces accords ont été signés à l'unanimité des organisations patronales et syndicales :

- [l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008](#) ;
- l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010.

Le développement des nouvelles technologies a profondément modifié les méthodes de travail au sein des entreprises. La frontière entre vie privée et vie professionnelle est devenue floue. Suite aux préconisations du rapport Mettling sur la transformation numérique (septembre 2015) et du rapport Terrasse sur l'économie collaborative (février 2016), le législateur a intégré à l'arsenal législatif la

notion de déconnexion ([loi n° 2016-1088, du 8 août 2016](#) relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels). Les dispositions de l'article [L. 2242-8](#), alinéa 7, du Code du travail sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2017.

Cet environnement juridique, outre les conséquences humaines résultant d'une atteinte à la santé physique et/ou mentale des travailleurs, représente un risque financier pour l'entreprise, qui doit inciter l'employeur à mettre en place une démarche préventive. Le document unique en assure la traçabilité.

A - Les dispositions du Code du travail

Dans son article [L. 4121-1](#), le Code du travail prescrit que « *l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.*

Ces mesures comprennent :

- *Des actions de prévention des risques professionnels ;*
- *Des actions d'information et de formation ;*
- *La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés ».*

Les grands principes de la prévention sont rappelés dans l'article [L. 4121-2](#) du Code du travail :

« L'employeur met en oeuvre les mesures prévues sur le fondement des 9 principes généraux de prévention suivants :

- 1. éviter les risques ;*
- 2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;*
- 3. Combattre les risques à la source ;*
- 4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé ;*
- 5. Tenir compte de l'évolution de la technique ;*
- 6. Remplacer ce qui dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;*
- 7. 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 moral ;*
- 8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;*
- 9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »*

En ce qui concerne l'évaluation des risques : « *L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs* » (C. trav., art. [L. 4121-3](#)).

Ces principes sont directement applicables aux RPS. En effet, la santé mentale, la conception des postes et des méthodes de travail, l'organisation du travail, les relations sociales et le harcèlement moral sont bien au coeur des problématiques de RPS.

Ceux-ci sont désormais considérés comme des risques professionnels à part entière et doivent faire l'objet de mesures de prévention.

B - L'évaluation des risques professionnels

Il s'agit d'analyser et d'évaluer les dangers liés à l'activité de l'établissement. Par exemple, pour les risques psychosociaux, on peut citer :

- Des dangers (repérage d'une méthode de travail susceptible de causer un dommage pour la santé, etc.) ;
- Des facteurs de risques (conditions de travail, contraintes subies, marges de manœuvre dont disposent les salariés dans l'exercice de leur activité, etc.).

Cette évaluation doit être réalisée pour chaque unité de travail. Une unité de travail peut être un atelier, un poste de travail ou un ensemble de postes présentant des caractéristiques communes.

Elle doit être répétée périodiquement :

- Une fois par an au minimum ;
- En cas de modification ou de conception de nouveaux procédés de fabrication, des équipements de travail, des produits chimiques ;
- À l'occasion de l'aménagement des lieux de travail ou des postes de travail ;
- Lors de toute transformation importante des postes de travail, consécutive à la modification de l'outillage ou de l'organisation du travail, au changement d'équipement, de cadences, de normes de productivité ;
- Lors de l'apparition de nouveaux risques.

Le document unique évolue avec l'entreprise. Il doit être le reflet à un instant donné des risques existant au sein de l'entreprise, des mesures effectivement mises en place et des programmes d'actions à engager. À chaque accident survenu, l'employeur doit procéder à une analyse des causes. Il lui appartient d'intervenir sur les causes ayant conduit à l'accident. Le document unique d'évaluation des risques doit également être mis à jour à cette occasion.

Ces résultats sont obligatoirement consignés dans un document unique et donnent lieu, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions de prévention.

L'enjeu d'une étude des risques psychosociaux n'est pas de procéder à l'analyse exhaustive de tous les risques pour chaque unité de travail. Il s'agit plutôt d'identifier des symptômes de souffrance, de tension ou encore de bonne santé au travail et d'en rechercher les mécanismes sous-jacents.

Les objectifs d'une telle démarche sont les suivants :

- amorcer le développement d'une culture de prévention des RPS ;
- développer une compétence en interne ;
- identifier les risques principaux et concevoir des actions de prévention ciblées.

Il y a plusieurs conditions de réussite à cette démarche :

- un engagement fort et un portage par la direction de l'établissement en association avec les représentants du personnel ;
- une collaboration des salariés, premiers concernés par la démarche ; et
- un climat social plutôt apaisé (cela ne signifie pas exempt de tensions, inhérentes à tout collectif) et des acteurs internes capable de se mettre autour d'une table pour construire collectivement.

[Téléchargez le modèle : Grille d'évaluation des risques dus aux charges mentales : MOD.4017](#)

C - La réglementation spécifique au stress

1) [L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008](#)

Cet accord, signé par les organisations syndicales représentatives (employeurs et salariés) transcrit l'accord sur le stress au travail signé par les partenaires sociaux européens le 8 octobre 2004.

L'objet de cet accord est :

- D'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ;
- D'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail, et ce, le plus précocement possible ;
- De fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail.

2) [L'arrêté du 23 avril 2009](#)

Cet arrêté ministériel étend l'accord du 2 juillet 2008 et rend son application obligatoire à tous les employeurs. Il concerne tous les salariés quel que soit leur contrat de travail (CDI, CDD, intérimaires). Les accords de branche et les accords d'entreprise ne pourront déroger aux dispositions de l'accord interprofessionnel que dans un sens plus favorable aux salariés.

D - La réglementation applicable au harcèlement moral, au harcèlement sexuel et au sexisme

Une interdiction prévue par le Code du travail et par le Code pénal

Les notions de harcèlement moral et de harcèlement sexuel sont définies par le Code du travail mais également par le Code pénal.

Une réglementation encore méconnue par les salariés

Les faits de harcèlement sexuel demeurent encore fréquents. Une enquête réalisée par l'Organisation Internationale du Travail de 2017 à 2019 auprès de 4,5 millions de salariés français révèle que 52% des femmes et 27% des hommes ont été victimes de harcèlement sexuel au travail. Les harceleurs sont le plus souvent des collègues de travail (40%), un supérieur direct (18%) voire l'employeur lui-même (22%), cette dernière situation rendant la dénonciation du harceleur particulièrement difficile.

Seulement 4 % des femmes victimes et 1% des hommes ont porté plainte.

1) Les dispositions de la loi du 3 août 2018 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes et de la loi du 2 août 2021

La [loi n° 2018-703 du 3 août 2018](#) renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes modifie la définition du harcèlement sexuel inscrite dans le Code pénal afin d'y ajouter les propos ou comportements à connotation sexiste. Une circulaire du 3 septembre 2018 précise les propos et attitudes pouvant constituer un outrage sexiste ainsi que les agissements pouvant constituer un cyber-harcèlement (Circulaire CRIM 2018-14, du 3 septembre 2018).

La loi du 2 août 2021 rapproche les dispositions du Code du travail de celles du Code pénal concernant la définition du harcèlement sexuel pour intégrer les propos et comportements à connotation sexiste, ce qui n'a pas été fait dans le Code du travail.

Nouvelle définition du harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel est défini comme le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Il est précisé que *« l'infraction est également constituée lorsque les propos ou comportements sont imposés à une même victime par plusieurs personnes, de manière concertée ou à l'instigation de l'une d'elles, alors même que chacune de ces personnes n'a pas agi de façon répétée et lorsqu'ils sont imposés à une même victime, successivement, par plusieurs personnes qui, même en l'absence de concertation, savent que ces propos ou comportements caractérisent une répétition. »*

La loi du 2 août 2021 prévoit une harmonisation des définitions contenues dans le Code pénal et le Code du travail (C. trav., art. [L. 1153-1](#)).

Une différence demeure entre les deux définitions du harcèlement sexuel. Le Code pénal impose la notion d'élément intentionnel à la différence du Code du travail. Ainsi, les faits de harcèlement peuvent être caractérisés au sens du droit du travail même en l'absence d'élément intentionnel.

La loi prévoit que l'infraction de harcèlement sexuel est également constituée lorsque les propos ou comportements sont imposés à une même victime par plusieurs personnes, de manière concertée ou à l'instigation de l'une d'elles, alors même que chacune de ces personnes n'a pas agi de façon répétée et lorsque ces propos ou comportements sont imposés à une même victime, successivement, par plusieurs personnes qui, même en l'absence de concertation, savent que ces propos ou comportements caractérisent une répétition.

Nouvelle circonstance aggravante

La [loi n° 2018-703 du 3 août 2018](#) a ajouté une circonstance aggravante au harcèlement sexuel et moral lorsque les faits ont été commis par l'utilisation d'un service de communication ou par le biais d'un support numérique ou électronique.

La circulaire du 3 septembre 2018 donne un exemple de harcèlement constitué avec circonstance aggravante : les envois de messages sexuels ou sexistes à un même destinataire par plusieurs personnes utilisant les réseaux sociaux sur Internet, soit lorsque ces envois résultent d'une concertation préalable, soit lorsqu'en l'absence de concertation, chaque internaute a nécessairement eu connaissance des précédents envois avant de transmettre lui-même son message, pourront constituer le délit de harcèlement sexuel aggravé.

L'objectif du législateur est d'améliorer la lutte contre le harcèlement en ligne

Les modifications de la définition du harcèlement sexuel opérée par la loi du 3 août 2018 impactent directement le contenu du règlement intérieur. L'employeur a dû conséquemment modifier les affichages avec la nouvelle définition du harcèlement telle que prévue par la loi du 3 août 2018.

L'infraction d'**outrage sexiste** a été créée afin d'intégrer dans le champ pénal certains comportements à connotation sexiste ou sexuelle jusqu'alors impunis tels que le harcèlement de rue. Il est puni d'une peine d'amende et d'éventuelles peines complémentaires telles que l'obligation d'accomplir, à ses frais, un stage de lutte contre le sexisme et de sensibilisation à l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette infraction consiste à imposer à une personne tout propos ou comportement à connotation sexuelle ou sexiste qui soit porte atteinte à sa dignité en raison de son caractère dégradant ou humiliant, soit créer à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante (C. pén., art. 621-1). L'outrage sexiste peut être caractérisé dans le cadre des relations de travail.

L'infraction peut être constituée par un seul propos ou une seule attitude. La circulaire du 3 septembre 2018 considère que peuvent être qualifiés d'outrage sexiste :

- Les propositions sexuelles, mais également certaines attitudes non verbales telles que des gestes imitant ou suggérant un acte sexuel, des sifflements ou des bruitages obscènes ou ayant pour finalité d'interpeller la victime de manière dégradante ;
- Les commentaires dégradants sur l'attitude vestimentaire ou l'apparence physique de la victime ;
- Et la poursuite insistante de la victime dans la rue.

2) Les dispositions de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel relative à l'information à donner au personnel concernant les services compétents en matière de harcèlement et en faveur de l'égalité professionnelle

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel impose aux entreprises de faire état des actions contentieuses civiles et pénales ouvertes en matière de harcèlement sexuel et de délivrer les coordonnées des autorités et services compétents. Le [décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019](#) liste les autorités et services compétents en matière de harcèlement sexuel.

L'information doit préciser l'adresse et le numéro d'appel :

- du médecin du travail ou du service de santé au travail compétent pour l'établissement ;
- de l'inspection du travail ainsi que le nom de l'inspecteur du travail compétent ;
- du Défenseur des droits ;
- du référent désigné dans les entreprises d'au moins 250 salariés pour orienter, informer et accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes ;
- du référent désigné par le CSE en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes (C. trav., art. [L. 2314-1](#)).

La loi avenir professionnel comprend également plusieurs mesures visant à promouvoir l'égalité professionnelle ([loi n° 2018-771, du 5 septembre 2018](#), pour la liberté de choisir son avenir professionnel).

L'employeur doit dorénavant prendre en compte un objectif de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (C. trav., art. [L. 1142-7](#)).

Depuis le 8 septembre 2018, la négociation annuelle sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale est obligatoire pour les conseils d'administration et de surveillance des sociétés anonymes (SA) et des conseils de surveillance des sociétés en commandite par actions (SCA). La délibération doit porter sur les indicateurs contenus dans la base de données économiques et sociales (BDES) relatifs à l'égalité professionnelle.

Les associations ayant pour objet la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ne peuvent pas contraindre l'Administration à la communication de la liste des entreprises sanctionnées pour défaut d'accord ou de plan d'action relatif à l'égalité professionnelle ([CE, 3 juin 2020, n° 421615](#)).

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion doit contenir (C. com., art. L. 225-37-4) :

- une description de la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration au regard de critères, notamment l'âge, le sexe, les qualifications et l'expérience professionnelle ;
- des informations sur la manière dont l'entreprise recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité ;
- les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité ; et
- une description des objectifs de la politique d'égalité professionnelle et salariale, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus lors de l'exercice écoulé ou à défaut une explication sur l'absence de cette politique au sein de l'entreprise.

L'employeur est tenu de communiquer l'intégralité des indicateurs de la BDESE dans le cadre de la négociation. Une cour d'appel a rappelé dans une décision de mai 2019 que la transmission de certains indicateurs considérés comme efficaces par l'employeur était insuffisante.

Les employeurs doivent désormais publier chaque année des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et aux actions mises en œuvre pour les supprimer, selon des modalités et une méthodologie définie par le [décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019](#) et la circulaire DGT n° 2019-03 du 25 janvier 2019.

L'obligation de publier les résultats des indicateurs doit être différenciée selon l'effectif de l'entreprise. Les entreprises de plus de 50 salariés jusqu'à 250 salariés doivent publier les indicateurs mentionnés suivants (C. trav., art. [L. 1142-8](#)) :

- L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, par tranche d'âge et par catégorie de postes équivalents ;
- L'écart de taux d'augmentations individuelles de salaire entre les femmes et les hommes ;
- Le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé de maternité, si des augmentations sont intervenues au cours de la période pendant laquelle le congé a été pris ;
- Le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations.

Les entreprises de plus de 250 salariés doivent publier les indicateurs suivants :

- L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, par tranche d'âge et par catégorie de postes équivalents ;
- L'écart de taux d'augmentations individuelles de salaire ne correspondant pas à des promotions entre les femmes et les hommes ;
- L'écart de taux de promotions entre les femmes et les hommes ;
- Le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année de leur retour de congé de maternité, si des augmentations sont intervenues au cours de la période pendant laquelle le congé a été pris ; et
- Le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations.

Les indicateurs doivent être calculés sur une période de référence de 12 mois consécutifs librement choisis par l'employeur. Les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 250 salariés peuvent choisir de calculer l'indicatif relatif aux augmentations individuelles sur une période de référence pluriannuelle à partir des 2 ou 3 années précédentes. La publication est faite sur le site Internet de l'entreprise et doit être portée à la connaissance des salariés par tout moyen.

Les entreprises doivent publier le résultat obtenu pour chaque indicateur de l'égalité professionnelle de manière lisible et visible. En outre, les entreprises bénéficiant du « plan de relance » doivent publier les objectifs de progression et des mesures de correction et de rattrapage pour chaque indicateur (décret n° 2021-265 du 10 mars 2021 relatif aux mesures visant à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et portant application de l'article 244 de la [loi n° 2020-1721 du 29 décembre 2020](#) de finances pour 2021).

Lorsque le résultat obtenu est en deçà d'un certain niveau défini chaque année, la négociation sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes la négociation à tenir au moins une fois tous les 4 ans doivent porter :

- Sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et à la qualité de vie au travail ;
- Sur les mesures adéquates et pertinentes de correction pour rattraper les écarts.

En l'absence d'accord, ces mesures sont déterminées par l'employeur après consultation du comité social et économique (CSE). La décision doit être déposée par le représentant légal de l'entreprise auprès de l'inspection du travail et du conseil des prud'hommes.

L'entreprise dispose d'un délai de 3 ans pour se mettre en conformité (C. trav., art. [L. 1142-10](#)). Si l'entreprise n'atteint pas le niveau défini par décret, la DREETS pourra infliger une pénalité financière égale à 1 % des rémunérations dans des conditions fixées par décret.

La loi contient également plusieurs dispositions visant à lutter contre les agissements de harcèlement sexuel et agissements sexistes.

Le ministère du Travail a mis à disposition des entreprises un tableur permettant de calculer les écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes dans les entreprises de plus de 250 salariés. Des référents régionaux ont été mis en place au sein des DREETS en vue d'aider les entreprises à calculer leurs index et à mettre en place des mesures correctrices en matière d'égalité professionnelle (C. trav., art. [D. 1142-7](#)).

Une liste des référents égalité professionnelle est également disponible sur le site du ministère.

L'article [L. 1153-5-1](#) du Code du travail applicable depuis le 1^{er} janvier 2019 dispose que dans toute entreprise employant au moins 250 salariés est désigné un référent chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

De plus, un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes devra être désigné par le CSE parmi ses membres pour une durée prenant fin avec celle du mandat des membres élus (C. trav., art. [L. 2314-1](#)). Il devra bénéficier d'une formation nécessaire à l'exercice de ses fonctions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (C. trav., art. [L. 2315-18](#)).

Doivent être affichées dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux ou à la porte des locaux où se fait l'embauche les actions contentieuses civiles et pénales ouvertes en matière de harcèlement sexuel et les coordonnées des autorités et services compétents. La liste de ces services a été définie par décret ([décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019](#)).

3) Le rôle du Défenseur des droits

Le Défenseur des droits a rappelé sa compétence en matière de lutte contre la discrimination et le harcèlement (avis du Défenseur des droits, 25 janvier 2018, n° 18-03).

Institution indépendante chargée de défendre les droits et libertés individuelles (art. 71-1 de la Constitution), le Défenseur des droits peut ainsi être saisi par toute personne physique ou personne morale et, le cas échéant, s'autosaisir. Il mène des enquêtes pour établir des faits de discrimination et de harcèlement. Les saisines sont rares et émanent en majorité d'associations, aussi le Défenseur des droits a-t-il lancé une campagne de sensibilisation pour encourager les personnes concernées par les faits de discrimination à le saisir. Des dépliants sont créés à destination des salariés des entreprises et des organisations syndicales (<https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/outils>). Le Défenseur des droits encourage également les employeurs à développer des campagnes de prévention.

Il met en évidence la notion de harcèlement environnemental et d'ambiance, dégagée par la cour d'appel d'Orléans dans une décision du 7 février 2017 (CA Orléans, 7 février 2017, n° 15-02.566). Sans être directement visé par des faits de harcèlement sexuel un salarié peut subir au quotidien un environnement de travail hostile rendant ses conditions de travail insupportables.

Le Défenseur des droits soumet également différentes propositions pour améliorer la lutte contre les situations de harcèlement et de violence :

- Le développement de la formation des différents acteurs pour reconnaître et accompagner les victimes : médecin, magistrats, avocats, gendarmes et policiers, ou encore travailleurs sociaux ;
- L'augmentation de l'indemnité minimale (12 mois de salaire) due au salarié licencié pour des faits de discrimination ou de harcèlement ;
- La modification de la définition légale du harcèlement sexuel pour supprimer l'exigence de répétition des faits afin qu'un fait unique puisse le caractériser dès lors qu'il est porté atteinte à la dignité de la personne ;
- La recevabilité de la production en justice d'enregistrements clandestins afin de pouvoir plus facilement démontrer l'existence des faits.

Les conditions d'application du principe de non-discrimination fondé sur l'apparence physique à l'égard des salariés et des agents publics ont par ailleurs été rappelées par une [décision-cadre du Défenseur des droits du 2 octobre 2019 n° 2019-205](#), qui précise :

- les règles applicables concernant l'interdiction de prendre en compte l'apparence physique lors du recrutement et lors de la relation d'emploi ;
- l'interdiction et la sanction du harcèlement discriminatoire fondé sur l'apparence physique ;
- les restrictions qui peuvent être permises en matière d'exigences vestimentaires et de présentation et la nature des sanctions éventuelles en cas de non-respect.

Le Défenseur des droits recommande à tous les employeurs, en collaboration avec les représentants du personnel de :

- Veiller à définir dans un document écrit (règlement intérieur, contrat de travail, note de service, circulaire, etc.) toutes les contraintes et restrictions éventuelles en matière d'apparence physique et de présentation justifiées par la nature de l'emploi occupé et de la tâche à accomplir, en respectant le principe de proportionnalité ;
- Veiller à prévenir toute discrimination et tout fait de harcèlement discriminatoire fondé sur l'apparence physique et à sanctionner de manière effective et dissuasive tout agissement relevant de cette qualification ;
- Former leurs personnels aux droits et libertés des salariés en lien avec l'apparence physique et les principes applicables à leurs restrictions.

Dans le cadre de la période de crise sanitaire, le Défenseur des droits a connu une activité accrue. Il a reçu 5196 réclamations en 2020, soit une augmentation de près de 15 % depuis 2014. Le rapport

publié en juin 2020 « Discrimination et origine : l'urgence d'agir » a mis en évidence l'importance des discriminations fondées sur l'origine.

Une nouvelle plateforme permettant de faciliter le signalement et l'accompagnement des victimes de discriminations a été mise en place par les services du Défenseur des droits : <https://www.antidiscriminations.fr>. Des juristes spécialisés en matière de discrimination répondent aux sollicitations, expliquent les démarches à effectuer et orientent les victimes de discrimination. Le cas échéant, le Défenseur des droits peut se saisir de l'affaire soumise selon ses modes d'action habituels pour rétablir la personne dans ses droits.

4) La protection du salarié témoignant ou relatant des faits de harcèlement

Un salarié qui témoigne ou relate des agissements de harcèlement moral ou sexuel ne peut pas être licencié pour ces motifs (C. trav., art. [L. 1152-2](#) et [L. 1153-3](#)). Un licenciement prononcé pour de tels motifs est nul de plein droit sauf mauvaise foi du salarié (C. trav., art. [L. 1152-3](#) et [L. 1153-4](#)), et les juges peuvent demander la réintégration du salarié au sein de l'entreprise ([Cass. soc., 14 février 2018, n° 16-22.360](#)). Les juges ont ainsi considéré que le licenciement d'un salarié pour avoir relaté des faits de harcèlement moral auprès d'une entreprise sous-traitante est dépourvu de cause réelle et sérieuse dès lors que la bonne foi du collaborateur n'est pas remise en cause ([Cass. soc., 19 octobre 2022, n° 21-19.449](#)). De même, le licenciement fondé sur le reproche fait au salarié d'une altercation avec le directeur d'un établissement survenue à une époque proche des faits de harcèlement est nul car prononcé à l'encontre d'un salarié pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ([Cass. soc., 20 juin 2018, n° 17-14.305](#)). Les juges ont ainsi considéré que le licenciement d'un salarié pour avoir relaté des faits de harcèlement moral auprès d'une entreprise sous-traitante est dépourvu de cause réelle et sérieuse dès lors que la bonne foi du collaborateur n'est pas remise en cause ([Cass. soc., 19 octobre 2022, n° 21-19.449](#)).

Est nul le licenciement fondé sur l'inaptitude et l'impossibilité de reclassement du salarié lorsque l'inaptitude est la conséquence du harcèlement moral dont il a été victime (Cass. soc., 12 mai 2010, n° 09-40.910). Voir l'arrêt commenté

Lorsqu'une inaptitude à tout poste est la conséquence directe du harcèlement sexuel que la salariée a subi, le licenciement prononcé pour inaptitude est nul (Cass. soc., 3 mars 2009, n° 07-44.082). Voir l'arrêt commenté

Le salarié protégé victime de harcèlement licencié peut obtenir des dommages et intérêts en réparation du préjudice subi mais n'est pas fondé à demander la résiliation judiciaire de son contrat de travail ([Cass. soc., 17 octobre 2018, n° 17-17.985](#)).

Il appartient à l'employeur de prouver le cas échéant la mauvaise foi du salarié ; le fait que les allégations ne soient pas établies par la suite est insuffisant pour le démontrer ([Cass. soc., 19 octobre 2022, n° 21-16.361](#)) dans le même sens ([Cass. soc. 8 novembre 2023, n° 22-17.738](#)). De même, le fait que le salarié ayant dénoncé des faits de harcèlement moral soit atteint d'une pathologie pouvant altérer son jugement ne peut être constitutif d'une mauvaise foi et par la suite conduire au licenciement de ce dernier ([Cass. soc., 17 avril 2019, n° 17-20.892](#)).

Le licenciement d'un salarié est nul dès lors qu'il est consécutif à des faits de harcèlement. L'employeur ne peut pas valablement invoquer le comportement du salarié, dans ce contexte les juges considèrent que ce comportement est la conséquence de la situation de harcèlement ([Cass. soc., 10 juillet 2019, n° 18-14.317](#)).

Le salarié peut bénéficier de la protection à la condition qu'il dénonce clairement des agissements de harcèlement ([Cass. soc., 13 septembre 2017, n° 15-23.045](#)). Les juges prud'homaux sont compétents

en cas de dénonciation fautive d'infractions commise durant le contrat de travail ([Cass. soc., 23 octobre 2019, n° 18-14.012](#)).

Le salarié qui croit, de bonne foi, être victime de harcèlement moral est protégé même si les faits ne sont pas établis (Cass. soc., 10 mars 2009, n° 07-44.092). Voir l'arrêt commenté

Un arrêt de la Cour de cassation conditionnait le bénéfice de la protection du salarié à la dénonciation de faits expressément qualifiés de harcèlement moral. Un salarié n'ayant pas nommé précisément les faits ne pouvait pas faire valoir que son licenciement était dépourvu de cause réelle et sérieuse (Cass. soc., 21 mars 2018, n° 16-24.350). Voir l'arrêt commenté

Les hauts magistrats ont assoupli leur position : ils considèrent que la protection d'un salarié dénonçant des faits de harcèlement trouve à s'appliquer même si ce dernier n'emploie pas le terme de harcèlement dès lors que les faits sont explicites et que l'employeur ne pouvait pas les ignorer (Cass. soc., 19 avril 2023, n° 21-21.053). Voir l'arrêt commenté

L'employeur est fondé à faire valoir devant le juge la mauvaise foi du salarié ayant relaté des faits de harcèlement moral même en l'absence de mention de cette mauvaise foi dans la lettre de licenciement (Cass. soc., 16 septembre 2020, n° 18-26.696). Voir l'arrêt commenté

Est nul le licenciement prononcé à l'encontre d'un salarié dès lors que le lien entre le comportement de l'employeur et la mesure de licenciement est caractérisé (Cass. soc., 12 janvier 2022, n° 20-14.024). Voir l'arrêt commenté

Dans le même sens, les juges ont considéré que le licenciement pour inaptitude et impossibilité de reclassement est nul dès lors qu'il est établi que la salariée a fait l'objet d'arrêts de travail dans un contexte de harcèlement et qu'au terme d'un seul examen médical a été déclarée inapte à tout poste dans l'entreprise en raison d'une situation de danger ([Cass. soc., 1er février 2023, n° 21-24.652](#)).

Les juges considèrent que le fait de licencier une salariée en raison de ses absences prolongées nécessitant son remplacement est sans lien avec la dénonciation par cette dernière de faits de harcèlement moral ([Cass. soc., 24 juin 2020, n° 19-12.403](#)).

L'employeur peut se prévaloir de la mauvaise foi du salarié ayant dénoncé des faits de harcèlement moral devant les juges même en l'absence de mention dans la lettre de licenciement ([Cass. soc., 16 septembre 2020, n° 18-26.696](#)).

Le salarié poursuivi pour diffamation après avoir divulgué des faits de harcèlement peut s'exonérer de sa responsabilité dès lors qu'il a réservé la révélation à l'employeur ou à un organe chargé de veiller au respect des dispositions du Code du travail ([Cass. crim., 26 novembre 2019, n° 19-80.360](#)).

La dénonciation de faits de harcèlement moral doit faire suite à une enquête menée en collaboration avec les représentants du personnel. L'enquête réalisée dans ce cadre n'est pas soumise aux dispositions du Code du travail relatives à la collecte de données personnelles des salariés. L'employeur n'est donc pas tenu de porter à la connaissance des salariés le dispositif mis en œuvre (Cass. soc., 17 mars 2021, n° 18-25.597). Voir l'arrêt commenté

5) Le rôle des référents harcèlement sexuel et agissements sexistes

Le référent harcèlement nommé par l'employeur

Dans les entreprises de plus de 250 salariés, l'employeur doit désigner un référent harcèlement sexuel et agissements sexistes.

Le seuil de 250 salariés est calculé conformément aux dispositions de la loi Pacte.

Ce référent est chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Lors de sa désignation, l'employeur n'est pas tenu d'informer ni de consulter au préalable le CSE. Il dispose d'une totale liberté de choix de la personne la mieux à même d'occuper cette fonction. La loi ne fixe aucune condition d'ancienneté, de statut ou encore de compétences. En pratique, le référent peut être un membre du service des ressources humaines, un chargé sécurité ou encore un représentant du personnel ayant des compétences en la matière.

La loi ne précise pas le rôle du référent harcèlement, mais selon le guide édité par le gouvernement, ses missions peuvent notamment porter sur :

- la réalisation d'actions de sensibilisation et de formation auprès des salariés et du personnel encadrant ;
- L'orientation des salariés vers les autorités compétentes que sont l'inspection du travail, la médecine du travail et le Défenseur des droits ;
- La mise en œuvre de procédures internes visant à favoriser le signalement et le traitement des situations de harcèlement sexuel ou d'agissement sexiste (modalités de signalement, d'enquête, etc.) ;
- L'alerte des personnes habilitées à intervenir afin de faire cesser ces agissements ;
- La réalisation d'une enquête interne suite au signalement de faits de harcèlement sexuel dans l'entreprise.

Le référent harcèlement au sein du CSE

Un référent doit être nommé en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes dans tout comité social et économique (C. trav., art. [L. 2314-1](#)). La résolution doit être relative à sa désignation qui doit être adoptée à la majorité des membres présents.

Le Code du travail ne prévoit pas de moyen spécifique en faveur du référent harcèlement CSE. Toutefois, pour mener à bien ses missions, il peut user de ses prérogatives en tant que représentant du personnel. Il dispose de la liberté de circuler au sein de l'entreprise pour s'entretenir avec les salariés, ou à l'extérieur de l'entreprise pour rencontrer le médecin du travail, l'agent de contrôle de l'inspection du travail, etc. Il a également la possibilité de communiquer sur ses missions, qui consistent à orienter, informer et accompagner les salariés. Il joue le rôle de relais au sein de l'entreprise, pour l'identification et la sensibilisation des situations à risques.

6) La réalisation d'une enquête suite au signalement de faits de harcèlement

Le signalement de faits de harcèlement par un salarié auprès du CSE ou de l'employeur doit conduire ce dernier à réagir au plus vite.

Sous peine d'engager sa responsabilité, l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir et faire cesser les agissements de harcèlement (Cass. soc., 23 mars 2022, n° 20-33.272). Voir l'arrêt commenté

Le signalement peut être fait par la victime, par un salarié témoin ou par le CSE qui dispose d'un droit d'alerte en matière de protection des droits des personnes. Les référents harcèlement sexuel et agissements sexistes peuvent également recevoir un signalement puis le porter à la connaissance de l'employeur.

L'employeur doit préalablement veiller à protéger la victime du présumé harceleur. Les personnes concernées doivent être éloignées durant le temps de l'enquête. Il doit adapter les conditions de travail au sein de l'entreprise pour limiter au maximum les contacts entre les différentes personnes impliquées. Il est vivement recommandé de donner comme consigne aux différents protagonistes de ne pas entrer en contact les uns avec les autres.

Il n'est pas possible de sanctionner un salarié présumé harceleur sans disposer d'éléments probants quant à sa responsabilité dans les faits dénoncés. L'employeur doit toutefois réagir rapidement pour protéger la victime et donc ne pas laisser perdurer la situation. Des mesures transitoires peuvent être envisagées. Ainsi, si les présumés victime et harceleur travaillent ensemble, il peut être décidé d'affecter l'un d'eux dans un autre service durant le temps de l'enquête. De même, si le présumé harceleur est le responsable hiérarchique de la victime présumée, il peut être envisagé d'affecter temporairement cette dernière auprès d'un autre responsable. Si les faits signalés sont suffisamment graves, l'employeur peut prononcer une mise à pied à titre conservatoire consistant à suspendre temporairement le contrat de travail du salarié présumé harceleur. Elle n'est pas prononcée à titre de sanction mais au contraire à titre préventif et temporaire. Elle prendra fin à l'issue de la procédure disciplinaire.

L'employeur doit diligenter une enquête pour déterminer la réalité des faits signalés et les éventuelles responsabilités. Cette enquête est réalisée par l'employeur qui invite un élu, par principe le référent harcèlement. Les juges considèrent toutefois qu'une enquête diligentée par le service des ressources humaines sans que les représentants des salariés n'aient été associés constitue un élément de preuve à leur soumettre ([Cass. soc., 1er juin 2022, n° 20-22.058](#)).

Le fait pour un employeur de diligenter une enquête avec les représentants du personnel à la suite du signalement des faits de harcèlement afin d'échanger sur les faits dénoncés et d'envisager une nouvelle affectation est conforme à l'obligation de sécurité (Cass. soc., 7 décembre 2022, n° 21-18.114). Voir l'arrêt commenté

L'enquête est menée en plusieurs étapes et les principes directeurs suivants doivent guider les enquêteurs durant toutes les phases de l'enquête :

- Loyauté, sécurité et discrétion : afin de protéger la dignité et la vie privée de l'ensemble des personnes impliquées ;
- Impartialité, c'est-à-dire faire bénéficier l'ensemble des personnes impliquées d'une écoute impartiale et d'un traitement équitable ;
- Confidentialité : en cas de communication d'informations à des personnes extérieures, il convient de procéder à l'anonymisation des documents.

L'enquête doit être diligentée dans le respect du principe d'impartialité. Tel n'est pas le cas d'une enquête menée par un supérieur hiérarchique direct dans des conditions humiliantes ([Cass. soc., 6 juillet 2022, n° 21-11.631](#)).

[Téléchargez le modèle : Questionnaire harcèlement : MOD.5920](#)

Le recueil des témoignages

L'enquête nécessite d'auditionner la ou les présumée(s) victime(s) et la ou les personne(s) visée (s) par le signalement ([Cass. soc., 5 juillet 2018, n° 16-26.916](#)).

[Téléchargez le modèle : Convocation à entretien dans le cadre d'une enquête interne pour harcèlement \(à destination du salarié potentiellement victime\) : MOD.5917](#)

[Téléchargez le modèle : Convocation à entretien dans le cadre d'une enquête interne pour harcèlement \(à destination du salarié potentiellement harcelant\) : MOD.5919](#)

Toutefois, l'employeur n'est pas tenu d'entendre le salarié accusé ni même de lui donner accès au dossier (Cass. soc., 29 juin 2022, n° 20-22.220). Voir l'arrêt commenté

Dans le même sens, les juges ont rappelé que la sanction opérée à l'encontre d'un salarié au comportement agressif à l'issue d'une enquête ne peut pas être annulée au motif que le salarié n'a pas été auditionné sur tous les faits qui lui étaient reprochés (Cass. soc., 19 avril 2023, n°21-19.678). Voir l'arrêt commenté

Les enquêteurs recueilleront également les témoignages des éventuels témoins. Il peut également être important d'auditionner les collègues de travail et les responsables hiérarchiques pour comprendre les relations de travail entre les protagonistes et vérifier les éléments de faits présentés par ces derniers. Enfin, toute personne demandant à être auditionnée ou dont l'audition est souhaitée par la présumée victime ou le présumé harceleur devra être écoutée.

[Téléchargez le modèle : Convocation à entretien dans le cadre d'une enquête interne pour harcèlement \(à destination des témoins éventuels\) : MOD.5918](#)

Certains témoins peuvent souhaiter garder l'anonymat. Les juges ne peuvent pas fonder leur décision uniquement sur des témoignages anonymisés ([Cass. soc., 4 juillet 2018, n° 17-18.241](#)).

Il est primordial de rappeler les droits des personnes témoignant ou relatant des faits de harcèlement. L'employeur doit également s'assurer qu'aucune personne ne fasse l'objet de représailles et orienter la victime présumée vers les services de la médecine du travail.

La formalisation de l'enquête par un compte rendu

Les enquêteurs doivent veiller à formaliser les différentes auditions et investigations réalisées dans le cadre de l'enquête. Il est recommandé que le rapport d'enquête soit signé par tous les enquêteurs et transmis à l'employeur afin que celui-ci prenne les mesures qui s'imposent.

Les suites de l'enquête

L'employeur doit prendre une décision pour répondre au signalement opéré. Il est donc recommandé de s'entretenir avec la personne à l'origine du signalement et avec la victime pour l'informer des conclusions de l'enquête et, par conséquent, des suites données. Si les faits de harcèlement sont avérés, l'employeur devra prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir et mettre un terme aux faits de harcèlement (C. trav., art. [L. 1153-5](#)). Une procédure disciplinaire peut être engagée à l'encontre du salarié harceleur (C. trav., art. [L. 1153-6](#)). L'absence de sanction à l'encontre de l'harceleur conduira à une mise en responsabilité de l'employeur pour manquement à son obligation de sécurité. Les juges apprécient la valeur probante des éléments d'investigation au regard de tous les éléments de preuve apportés par les parties ([Cass. soc., 29 juin 2022, n° 21-11.437](#)). L'enquête ne concluant pas à un harcèlement ne lie pas le juge ([Cass. soc., 8 juin 2010, n° 10-80.570](#)).

Il est important d'accompagner la victime à l'issue de l'enquête. L'employeur doit veiller à ce qu'elle retrouve des conditions de travail normales. Il devra être également attentif à ce qu'elle ne subisse pas de faits de représailles de la part de collègues solidaires du salarié harceleur.

7) L'existence de faits de harcèlement

Il appartient au salarié d'établir des faits permettant de présumer qu'il est victime de harcèlement, tandis que le défendeur, au vu de ces éléments, devra apporter la preuve que les agissements en cause

ne constituent pas un harcèlement moral « et s'appuient sur des éléments objectifs » (C. trav., art. [L. 1154-1](#)). Les juges doivent procéder à une analyse globale des faits présentés par le salarié pour juger de l'existence d'un harcèlement moral. Par suite, le cas échéant, ils doivent apprécier si les mesures prises par l'employeur sont étrangères à tout harcèlement ([Cass. soc., 8 janvier 2020, n° 18-22.055](#), dans le même sens : [Cass. soc., 12 février 2020, n° 18-15.045](#)).

La qualification de faits de harcèlement sexuel ne nécessite pas la caractérisation d'une intention. Une décision du juge pénal constatant l'absence d'élément intentionnel ne prive pas le juge civil de la possibilité de caractériser l'existence de faits de harcèlement sexuel ([Cass. soc., 25 mars 2020, n° 18-23.682](#)).

Les juges doivent examiner si l'ensemble des éléments présentés par le salarié pris dans leur ensemble permettent de présumer l'existence d'un harcèlement sexuel. Si tel est le cas, ils doivent apprécier si l'employeur établit que les agissements invoqués ne sont pas constitutifs d'un harcèlement et si ses décisions sont justifiées par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement ([Cass. soc., 15 février 2023, n° 21-23.919](#)). Voir l'arrêt commenté

Les propos tenus par un dirigeant sur le physique d'une salariée ne sont pas admissibles, quand bien même ils ne font pas ressortir la volonté d'obtenir des faveurs de nature sexuelle et sont qualifiés de faits de harcèlement sexuel par les juges ([Cass. soc., 23 novembre 2022, n° 21-18.726](#)).

Le harcèlement sexuel peut être caractérisé même si la victime et l'auteur des faits sont du même sexe. L'employeur peut être condamné à indemniser la salariée victime ([Cass. soc., 3 mars 2021, n° 19-18.110](#)). Voir l'arrêt commenté

La qualification de faits de harcèlement doit s'opérer au regard des dispositions du Code du travail. Les juges ne peuvent pas caractériser des messages vulgaires et dégradants pour les femmes, envoyés par voie électronique en se basant sur une charte interne à l'entreprise ([Cass. soc., 2 février 2022, n° 19-23.345](#)).

L'obligation de prévention des faits de harcèlement moral ne doit pas être confondue avec l'interdiction des agissements de harcèlement moral. Ainsi, les juges ont rappelé qu'un salarié ne saurait être débouté de sa demande en dommages et intérêts faisant suite à l'inaction de l'employeur après la dénonciation des faits au motif que les agissements n'étaient pas caractérisés ([Cass. soc., 23 novembre 2022, n° 21-18.951](#)). Cette jurisprudence est importante car elle rappelle que tout employeur a, d'une part, une obligation de prévention des faits de harcèlement et, d'autre part, l'obligation d'intervenir suite à tout signalement portant sur de tels faits.

Les juges doivent examiner tous les éléments soumis à leur étude pour la caractérisation des faits de harcèlement moral. Ils ne peuvent pas écarter des e-mails rédigés par la victime elle-même au motif que nul ne peut se constituer de preuve à soi-même ([Cass. soc., 2 mars 2022, n° 20-16.440](#)).

Les juges sont fondés à vérifier l'existence de faits de harcèlement sexuel dès lors que la lettre de licenciement mentionne l'existence d'aveux du salarié ([Cass. soc., 15 mai 2019, n° 18-12.666](#)). Une fois les faits de harcèlement sexuel établis, en l'espèce des propos dégradants à caractère sexuel, les juges doivent établir la cause réelle et sérieuse du licenciement ([Cass. soc., 27 mai 2020, n° 18-21.877](#)).

Une salariée destinataire de centaines de messages adressés par sa supérieure hiérarchique comprenant des propos à connotation sexuelle et des pressions répétées exercées dans le but d'obtenir un acte de nature sexuelle, ayant demandé à de multiples reprises à cette dernière de cesser ces agissements est victime de faits de harcèlement sexuel ([Cass. soc., 3 mars 2021, n° 19-18.110](#)).

Le salarié ayant adopté un comportement sexiste et qui a tenu à l'encontre d'une collègue de travail des propos dégradants à caractère sexuel encourt un licenciement pour faute grave (Cass. soc., 27 mai 2020, n° 18-21.877). Voir l'arrêt commenté

Dans le même sens, un salarié ayant tenu des propos à caractère raciste et sexiste à l'encontre de salariés vulnérables est coupable d'une faute grave rendant impossible son maintien dans l'entreprise ([Cass. soc., 8 novembre 2023, n°22-19.049](#)).

Un mode de management de nature à impressionner et à nuire à la santé des salariés est constitutif d'une faute grave rendant le maintien du collaborateur impossible dans l'entreprise, peu importe l'ancienneté de ce dernier (Voir l'arrêt commenté).

Une salariée en contrat de professionnalisation est liée par un lien de subordination et le système de tutorat propre à ce contrat l'empêche de quitter son entreprise sous peine de ne pouvoir obtenir son diplôme. Les juges considérant que la salariée était retenue dans l'expression de ses plaintes jusqu'à la mise à pied à titre conservatoire, peuvent caractériser l'existence de faits de harcèlement sexuel à l'encontre de l'employeur ayant répondu à ses propos qu'elle devait « se décoincer » ([Cass. soc., 25 mars 2020, n° 18-23.682](#)).

L'existence de relations sexuelles consenties avec un supérieur hiérarchique ne fait pas obstacle à la caractérisation de faits de harcèlement sexuel (Cass. soc., 15 février 2023, n° 21-23.919). Voir l'arrêt commenté

En revanche, la qualification de harcèlement sexuel est exclue dès lors qu'il est établi que la salariée s'estimant victime a eu une attitude ambiguë. Les juges ont considéré que cette attitude avait participé au jeu de séduction ([Cass. soc., 25 septembre 2019, n° 17-31.171](#)).

La responsabilité de l'employeur ne peut pas être recherchée pour des faits de harcèlement sexuel commis par un salarié à l'encontre d'une collègue de travail en dehors de l'entreprise et du temps de travail ([Cass. soc., 14 octobre 2020, n° 19-13.168](#)).

Lorsque le salarié établit la matérialité de faits précis et concordants constituant selon lui un harcèlement, c'est à l'employeur de démontrer qu'ils ne constituent pas du harcèlement (Cass. soc., 25 janvier 2011, n° 09-42.766). Voir l'arrêt commenté

Il appartient à l'employeur de prouver que des agissements ne sont pas constitutifs d'un harcèlement (Cass. soc., 20 septembre 2018, n° 16-26.152). Voir l'arrêt commenté

La preuve de l'existence de faits de harcèlement ne peut pas résulter d'une description d'une ambiance tendue de travail. Les juges considèrent également que le retrait d'une partie des attributions d'un salarié n'est pas une preuve suffisante pour caractériser un harcèlement moral, en effet il peut être la conséquence d'une réorganisation de l'entreprise ([Cass. crim., 9 septembre 2019, n° 17-85.733](#)).

De même, la constatation d'une altération de l'état de santé d'un salarié n'est pas à elle seule de nature à laisser présumer l'existence d'un harcèlement moral ([Cass. soc., 9 octobre 2019, n° 18-14.069](#)).

L'employeur doit démontrer que les faits rapportés par le salarié sont justifiés par des éléments objectifs étrangers au harcèlement ([Cass. soc., 19 décembre 2018, n° 17-18.190](#)). Les juges ne peuvent pas faire peser la charge de la preuve de l'existence d'un harcèlement moral sur le seul salarié. Il convient d'examiner l'ensemble des éléments invoqués par le salarié, en prenant en compte les documents médicaux éventuellement produits, et d'apprécier si les faits matériellement établis, pris

dans leur ensemble, permettent de présumer l'existence d'un harcèlement moral ([Cass. soc., 9 décembre 2020, n° 19-13.470](#)).

Quelques pratiques de harcèlement connues :

- discréditer la personne, l'humilier sur son physique, son apparence ([Cass. soc., 8 juillet 2009, n° 08-41.638](#) : le fait de critiquer de façon humiliante et régulière le travail d'un salarié en présence d'autres salariés) ;
- la priver de travail ou au contraire lui donner volontairement des objectifs inatteignables ([Cass. soc., 19 octobre 2010, n° 09-42.391](#) : le fait de ne pas avoir fourni de travail au salarié pendant plus de 2 ans, l'avoir obligé à se présenter tous les jours dans les locaux d'une autre société est constitutif de harcèlement moral) ;
- lui confier des tâches dévalorisantes ne correspondant pas à son niveau de qualification ([Cass. soc., 6 avril 2011, n° 10-30.284](#) : le fait de confier des tâches sans rapport avec le contrat de travail est constitutif de harcèlement moral) ;
- utiliser une technique de double contrainte : féliciter un salarié puis lui faire des reproches ;
- l'isoler de son collectif de travail, de ses collègues ([Cass. soc., 29 juin 2005, n° 03-44.055](#) : est constitutif d'un acte de harcèlement moral le fait d'isoler un salarié dans un local exigü, mal chauffé, sans lui remettre d'outils de travail) ;
- le placer dans une position de bouc émissaire, mettre en œuvre des procédures disciplinaires injustifiées ([Cass. soc., 7 juillet 2009, n° 08-40.034](#) : le fait d'avoir envoyé de nombreuses lettres de mise en demeure injustifiées est constitutif de harcèlement moral) ;
- adopter un comportement managérial intrusif facteur de stress et de mal-être ayant conduit à une démotivation de l'équipe et désorganisant le service ([Cass. soc., 14 décembre 2017, n° 15-26.106](#)) ;
- Imposer une réduction des horaires de travail et réduire la rémunération d'un salarié de façon arbitraire ([Cass. soc., 12 février 2020, n° 18-24.119](#)) ;
- Surveiller la personne de façon irraisonnée ([Cass. soc., 19 janvier 2011, n° 09-67.463](#) : des méthodes de direction ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail).

Les juges doivent rechercher si les éléments présentés dans leur ensemble par le salarié peuvent permettre de caractériser des faits de harcèlement moral, ou à défaut si l'employeur peut justifier ses agissements par des éléments étrangers à tout harcèlement ([Cass. soc., 18 janvier 2023, n° 21-22.956](#)).

Le fait d'adresser un avertissement et par la suite de faire pression sur le salarié en vue de le contraindre à la démission est analysé par la jurisprudence comme une double sanction (Cass. soc., 21 décembre 2017, n° 16-14.405). Les juges pourraient également sanctionner ce type de comportement sur le terrain du harcèlement moral. Voir l'arrêt commenté

Des méthodes de management brutales et peu respectueuses des salariés peuvent provoquer une dégradation des conditions de travail et être sources de risques psychosociaux ([Cass. soc., 9 décembre 2015, n° 14-23.355](#)).

Des procédures disciplinaires disproportionnées peuvent être constitutives d'un harcèlement moral (Cass. soc., 28 mars 2018, n° 16-20.020). Voir l'arrêt commenté

Le fait de convoquer à de nombreuses reprises un salarié en arrêt de travail à des examens médicaux, de lui demander de fournir une attestation médicale sur la nature de son affection à l'origine de son arrêt et, par la suite, de le licencier pour insuffisance professionnelle, peut être constitutif d'un harcèlement moral justifiant la demande de résiliation judiciaire du contrat de travail par le salarié ([Cass. soc., 10 mars 2021, n° 19-24.487](#)).

L'existence de pressions exercées accompagnée d'une surveillance accrue décrite par les salariés comme du « flicage » permet de caractériser l'existence de faits de harcèlement moral peu importe que les salariés concernés exposent des méthodes de gestion en termes généraux (Cass. soc., 3 mars 2021, n° 19-24.232). Voir l'arrêt commenté

Une démission donnée par un salarié dans un contexte de grande fatigue et après que le directeur a indiqué qu'il allait appeler les gendarmes en vue de déposer plainte contre lui n'est pas valable. Les juges constatant l'existence d'une menace requalifient la démission en un licenciement sans cause réelle et sérieuse (Cass. soc., 23 janvier 2019, n° 17-26.794). Les actes d'intimidation, d'humiliation, de menaces, la surcharge de travail et la dégradation des conditions de travail subis depuis 1992 et établis par le salarié justifient la prise d'acte de rupture du contrat de travail (Cass. soc., 15 janvier 2020, n° 18-23.417). Dans le même sens, les juges considèrent que le consentement du salarié est vicié dès lors qu'il est établi que l'employeur a fait pression sur un salarié pour accepter une rupture conventionnelle faisant suite à deux avertissements ayant eu pour conséquence une détérioration de l'état de santé du travailleur (Cass. soc., 8 juillet 2020, n° 19-15.441).

L'existence de faits de harcèlement moral n'est pas, sur le principe, incompatible avec la signature d'une convention de rupture conventionnelle. Les juges doivent toutefois s'attacher à rechercher si le consentement du salarié n'était pas vicié au sens de l'article 1140 du Code civil. Ainsi, les juges du fond ayant caractérisé une situation de violence morale peuvent acter la nullité de la convention de rupture conventionnelle (Cass. soc., 15 février 2023, n° 21-20.572).

Les juges se fondent sur des témoignages et sur les conséquences des actes sur la santé du salarié (Cass. soc., 24 novembre 2009, n° 08-43.047).

Un salarié peut prétendre à une indemnisation en réparation de faits de harcèlement parallèlement à l'application des dispositions relatives aux accidents du travail. Les agissements de harcèlement moral étaient distincts de la reconnaissance d'un accident du travail du fait de la tentative de suicide du salarié (Cass. soc., 4 septembre 2019, n° 18-17.329). La demande de dommages et intérêts pour nullité du licenciement prononcé dans un contexte de harcèlement moral peut être transmise parallèlement à une demande d'octroi spécifique de dommages et intérêts pour harcèlement moral (Cass. soc., 1er juin 2023, n° 21-23.438).

Les juges qualifient la somme octroyée au titre de la réparation du préjudice faisant suite à la reconnaissance de faits de harcèlement moral ou à l'obligation de prévenir la survenue de tels faits de créance de nature contractuelle (Cass. soc., 16 novembre 2022, n° 21-80.478).

Les juges du fond peuvent caractériser l'existence d'un harcèlement sexuel à l'encontre d'un formateur sur la base de témoignages émanant de quatre stagiaires (Cass. soc., 5 décembre 2018, n° 17-24.794).

Le comportement du salarié victime de harcèlement est sans incidence sur le montant des dommages et intérêts auxquels peut être condamné l'employeur. Cette jurisprudence est constante (Cass. soc., 13 juin 2019, n° 18-11.115).

Le harcèlement moral peut être le fait de l'employeur, de l'un de ses représentants, d'un salarié de l'entreprise, mais également d'un tiers à l'entreprise. Le fait que la personne poursuivie pour harcèlement soit le subordonné de la victime est indifférent pour caractériser l'infraction (Cass. soc., 6 décembre 2011, n° 10-82.266). Un employeur peut être condamné au paiement de dommages et intérêts pour harcèlement moral sur le fondement des résultats d'une enquête préliminaire menée par le procureur de la République (Cass. soc., 10 janvier 2018, n° 16-13.310).

Est constitutif d'un harcèlement le fait de mettre en place une méthode de management par la peur ayant pour conséquence de dégrader les conditions de travail, d'altérer l'état de santé psychique et physique des salariés amenés à démissionner et de provoquer des vagues de démissions des salariés (Cass. soc., 6 décembre 2017, n° 16-10.891). Voir l'arrêt commenté

Un salarié bien que dispensé d'activité dans le cadre d'une période de congé de fin de carrière est fondé à bénéficier de la protection contre les faits de harcèlement moral, les juges rappellent que le lien contractuel n'est pas rompu ([Cass. soc., 26 juin 2019, n° 17-28.328](#)).

De même, la reconnaissance de faits de harcèlement moral n'est pas exclusive d'une relation de travail caractérisée. Un commandant de gendarmerie avait été victime de réprimandes incessantes émanant d'une présidente d'une association d'aide aux victimes de familles de gendarmes. Bien qu'ayant alerté à de nombreuses reprises ses supérieurs, il avait dû faire l'objet d'un suivi pour symptômes dépressifs. Une mutation avait été accordée au salarié assortie d'une promotion. Il avait par la suite déposé plainte auprès du procureur de la République. Les juges ont reconnu l'existence de faits de harcèlement moral considérant que les agissements de la présidente étaient à l'origine de la détérioration des conditions de travail du salarié et avaient porté atteinte à ses droits et à sa dignité. L'auteur des faits, bien que non lié dans une relation de travail avec le salarié, bénéficiait d'une légitimité au sein des services de la gendarmerie. L'analyse des relations entre l'association et la compagnie de gendarmerie a permis aux juges de reconnaître les faits de harcèlement ([Cass. crim., 7 mai 2019, n° 18-83.510](#)).

Le harcèlement moral est indépendant de l'intention de son auteur. La victime n'a également pas à caractériser un dommage avéré. Il suffit que la situation soit susceptible de porter atteinte à ses droits, à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. Ainsi, les juges des prudhommes ne sont pas liés par une décision d'un tribunal correctionnel ayant conclu à la relaxe de l'employeur ([Cass. soc., 18 janvier 2023, n° 21-10.233](#)).

Les juges ne peuvent pas débouter un salarié d'une demande de dommages et intérêts au titre d'un harcèlement moral au motif que le salarié ne fournit pas d'éléments permettant d'évaluer le préjudice en résultant. Les juges du fond doivent s'appliquer à rechercher si les faits présentés par le salarié laissent présumer l'existence d'un harcèlement moral et, le cas échéant, si l'employeur est en mesure de justifier d'éléments objectifs étrangers à tout harcèlement ([Cass. soc., 15 février 2023, n° 21-20.572](#)).

Les juges considèrent que le comportement du salarié victime de harcèlement n'est pas un élément devant être pris en compte pour apprécier le montant des dommages et intérêts devant être alloués (Cass. soc., 13 juin 2019, n° 18-11.115). Voir l'arrêt commenté

L'employeur informé de faits laissant supposer l'existence d'un harcèlement moral, doit prendre des mesures appropriées pour faire cesser de tels agissements. L'inaction de l'employeur caractérise un manquement à son obligation de sécurité (Cass. soc., 5 janvier 2022, n° 20-14.927). Voir l'arrêt commenté

Les faits de harcèlement peuvent justifier la résiliation du contrat de travail dès lors que les manquements de l'employeur sont suffisamment graves pour empêcher la poursuite du contrat. Aussi des faits de harcèlement anciens et ayant disparu ne sont pas de nature à justifier la résiliation judiciaire du contrat de travail ([Cass. soc., 26 octobre 2017, n° 16-17.992](#), de même que des anciens n'ayant duré que quelques semaines ([Cass. soc., 19 juin 2019, n° 17-31.182](#)). L'existence de faits de harcèlement moral affecte la validité d'une rupture homologuée en présence de vice du consentement ([Cass. soc., 23 janvier 2019, n° 17-21.550](#)).

Un salarié est fondé à demander la résiliation judiciaire de son contrat de travail dès lors qu'un manquement à l'obligation de sécurité est établi à l'encontre de l'employeur (Cass. soc., 17 février 2021, n° 19-18.149). Voir l'arrêt commenté

Un salarié dont le licenciement pour inaptitude est annulé en raison du harcèlement moral qui en est à l'origine, peut demander une réintégration au sein de l'entreprise (Cass. soc., 19 avril 2023, n° 21-25.221). Voir l'arrêt commenté

Le délai de prescription pour des faits de harcèlement moral court à compter du dernier agissement reproché (Cass. crim., 19 juin 2019, n° 18-85.725). Voir l'arrêt commenté

Le point de départ du délai de prescription est le jour où le salarié a effectivement pris connaissance des faits de harcèlement mais ne peut pas être postérieur à la date de cessation du contrat (Cass. soc., 19 avril 2023, n° 21-24.051). Voir l'arrêt commenté

Suite à une prise d'acte de rupture produisant les effets d'un licenciement nul, les juges refusent de réintégrer le salarié ([Cass. soc., 29 mai 2013, n° 12-15.974](#)). L'article [L. 1235-3-2](#) du Code du travail dispose que lorsque le salarié ne demande pas la réintégration, une indemnité peut lui être octroyée d'un montant ne pouvant pas être inférieure aux six derniers mois de salaire. La jurisprudence pourrait donc évoluer.

L'employeur ne peut pas invoquer une perturbation dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise consécutive à une absence du salarié, dès lors que cette absence fait suite à des faits de harcèlement ([Cass. soc., 30 janvier 2019, n° 17-31.473](#)).

L'autorité de la chose jugée au pénal ne s'impose au juge civil que relativement aux faits constatés qui constituent le soutien nécessaire de la qualification pénale. Aussi, dès lors que les faits de harcèlement moral reprochés à une salariée dans une lettre de licenciement ont été écartés par une juridiction pénale, le juge doit considérer le licenciement sans cause réelle et sérieuse ([Cass. soc., 18 novembre 2020, n° 19-12.566](#)). Le salarié peut intenter une action à la suite d'un jugement rendu dans le cadre d'une action en substitution d'un syndicat ([Cass. soc., 8 septembre 2021, n° 20-14.011](#)).

Les faits de harcèlement moral imputables au médecin du travail ne peuvent avoir pour conséquence la mise en responsabilité de l'employeur. En effet l'immunité du préposé ne s'étend pas aux fautes commises susceptibles de revêtir une qualification pénale ou revêtant une intention de nuire ([Cass. soc., 26 janvier 2022, n° 20-10.610](#)).

Les peines sont lourdes. Le harcèlement moral est un délit sanctionné de 30 000 euros d'amende et de 2 ans d'emprisonnement (C. pén., art. 222-33-2). Au plan civil, l'auteur de harcèlement moral peut devoir verser à sa victime des dommages et intérêts. Un salarié ayant commis des agissements de harcèlement moral est passible de sanctions disciplinaires. Les sanctions disciplinaires peuvent être de toute nature, sous réserve du respect des dispositions conventionnelles ou de celles qui résultent d'un règlement intérieur : mise à pied, rétrogradation, mutation, licenciement, etc.

Les provocations, diffamations et injures à caractère raciste, sexiste, homophobe ou handiphobe se produisant dans les lieux non publics, et ainsi dans l'entreprise, sont plus lourdement sanctionnées depuis le 6 août 2017 ([décret n° 2017-1230, du 3 août 2017](#)). Les diffamations et injures non publiques constituent des contraventions de 5e classe punies d'une amende de 1500 euros ou 3000 euros en cas de récidive.

Le salarié victime de harcèlement moral peut prétendre à des dommages et intérêts en réparation du préjudice subi du fait de l'absence de mesures de prévention, quand bien même il a été indemnisé par la juridiction pénale pour infraction de harcèlement moral ([Cass. soc., 12 avril 2018, n° 16-29.072](#)).

Les juges peuvent également reconnaître un préjudice lié à la perte de chance d'exercer son métier ou encore l'existence de faits discriminatoires et octroyer des réparations complémentaires au salarié victime.

De son côté, l'employeur peut demander réparation du préjudice d'image subi par l'entreprise en raison des faits commis par un salarié coupable de faits de harcèlement moral et sexuel ([Cass. crim., 14 novembre 2017, n° 16-85.161](#)).

La non-reconnaissance de faits de harcèlement moral ne fait pas obstacle à une demande d'indemnisation du salarié pour manquement de l'employeur à son obligation de sécurité. Les juges ont rappelé que l'obligation de prévention des risques professionnels est distincte de l'interdiction de harcèlement moral (Cass. soc., 27 novembre 2019, n° 18-10.551). Voir l'arrêt commenté

Ainsi, un employeur peut être condamné pour manquement à son obligation de protection de la santé en raison de difficultés rencontrées par l'une de ses salariées avec sa supérieure hiérarchique même en l'absence de reconnaissance de harcèlement moral ([Cass. soc., 1er mars 2023, n° 21-13.223](#)).

Même en l'absence de harcèlement moral, le salarié est fondé à demander réparation de son préjudice dès lors que son licenciement bien que reposant sur une faute grave est intervenu dans des conditions vexatoires ([Cass. soc., 16 décembre 2020, n° 18-23.966](#)).

8) L'identification de l'auteur

L'auteur doit nécessairement être identifié pour que la responsabilité pénale de la personne morale soit engagée ([Cass. crim., 22 janvier 2013, n° 12-80.022](#), et [6 mai 2014, n° 13-81.406](#)).

En cas de survenue d'un accident mortel, le représentant de la personne est identifié comme la personne physique responsable dès lors qu'aucune délégation de pouvoirs n'a été effectuée ([Cass. crim., 31 octobre 2017, n° 16-83.683](#)).

La jurisprudence interprète largement la notion d'auteur. La responsabilité de salariés peut être retenue en matière de harcèlement moral même s'il est établi que ces derniers n'ont pas été directement en contact avec les salariés victimes (Cass. crim., 5 juin 2018, n° 17-87.524). Voir l'arrêt commenté. Voir l'arrêt commenté

En cas d'infraction prévue et réprimée par le Code pénal, comme les atteintes involontaires à l'intégrité physique de la personne, c'est-à-dire l'homicide et les coups et blessures involontaires ou les infractions assimilées (mise en danger de la vie d'autrui), toutes les personnes ayant concouru à la survenue de l'accident (le chef d'entreprise, un salarié, un intervenant extérieur) peuvent être poursuivies simultanément.

9) La responsabilité du fait des préposés

En pratique, l'employeur est tenu de répondre de ses propres fautes, mais également de celles commises par les personnes qui exercent, en droit ou en fait, une autorité sur les salariés. C'est pourquoi les tribunaux n'admettent que de manière très limitative la responsabilité d'un salarié non-délégué de pouvoirs.

Ainsi, une association est responsable des faits de discrimination perpétrés à l'encontre de ses salariés par un bénévole ayant autorité de fait ou de droit sur ses préposés. Le salarié victime de ces agissements peut rechercher la responsabilité de son employeur, une association, pour manquement à l'obligation de sécurité ([Cass. soc., 30 janvier 2019, n° 17-28.905](#)). De même, l'ordre des avocats doit répondre des agissements de harcèlement moral commis par un avocat membre du conseil de l'ordre à l'encontre du secrétaire général ([Cass. soc., 6 mars 2019, n° 17-31.161](#)).

La responsabilité pénale du chef d'entreprise peut également être engagée pour des contraventions et délits non intentionnels commis par un salarié. En effet, le salarié est subordonné au dirigeant et celui-ci doit assurer le respect de la réglementation sociale dans l'entreprise.

10) La responsabilité du donneur d'ordre

L'employeur peut voir sa responsabilité pénale engagée en cas de survenue d'un accident au salarié d'un sous-traitant ([Cass. crim., 17 novembre 2015, n° 14-83.894](#)). La responsabilité de l'entreprise repose sur l'existence d'une faute caractérisée ayant exposé le travailleur à un risque d'une particulière gravité, notamment en l'absence de mesures d'organisation du travail.

E - La violence au travail

Ce problème croissant n'est pas à négliger. En effet, de nombreux salariés sont victimes de violences verbales (insultes, mépris), de violences physiques (intimidations, coups, bousculades, jets d'objets, braquages).

Une enquête menée par Opinionway, « Sûreté et sécurité des salariés français, entre sentiment et réalité », diffusée en octobre 2017, démontre qu'un tiers des salariés interrogés (soit 2000 salariés) a déjà subi des insultes ou des menaces sur leur lieu de travail. Dans la majorité des cas, il s'avère que les actes sont le fait de personnes étrangères à l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.). Les violences commises par des collègues de travail demeurent toutefois importantes.

Les conséquences sont parfois graves. Outre les blessures physiques, on recense aussi des stress post-traumatiques importants, générateurs de drames humains et de nombreux jours d'arrêt maladie. Les salariés victimes ressentent également un sentiment d'insécurité. Les coûts indirects sont également importants pour l'entreprise en termes de productivité et d'efficacité.

La responsabilité de l'employeur suite à une altercation avec un salarié peut être engagée dès lors qu'il n'a pas pris toutes les mesures de prévention nécessaires ([Cass. soc., 3 février 2021, n° 19-23.548](#)). Voir l'arrêt commenté

Le fait qu'un salarié se fasse agresser sur son lieu de travail par un tiers à un moment où l'employeur n'était pas présent et alors que ce dernier n'avait pas été prévenu d'un éventuel risque n'exonère pas l'employeur de son obligation de sécurité ([Cass. soc., 4 avril 2012, n° 11-10.570](#)). Voir l'arrêt commenté

L'obligation de sécurité de l'employeur le rend responsable des violences physiques ou morales exercées par un ou plusieurs de ses salariés et subies par un autre salarié sur le lieu de travail ([Cass. soc., 3 février 2010, n° 08-40.144](#)). Voir l'arrêt commenté

Les brimades de l'employeur peuvent potentiellement être appréhendées sous l'angle de conditions de travail incompatibles avec la dignité humaine infligée à des salariés ([Cass. crim., 23 avril 2003, n° 02-82.971](#)). Voir l'arrêt commenté

Un [accord-cadre sur le harcèlement et la violence au travail](#) (physique, psychologique et sexuel, interne à l'entreprise ou impliquant des personnes extérieures) a été signé le 26 avril 2007 par les partenaires sociaux européens. Il a été transposé en droit français par l'accord du 26 mars 2010, étendu par [arrêté du 23 juillet 2010](#).

Cet accord fournit une trame d'intervention à adapter aux besoins de l'entreprise : analyse sans délai de la situation, impartialité, prise en compte des avis de toutes les parties concernées, sanction disciplinaire en cas de fausse accusation (pouvant aller jusqu'au licenciement), recours à un avis

extérieur. Cet accord attribue à l'employeur la responsabilité de déterminer, examiner et surveiller les mesures appropriées à mettre en place, en consultation avec les salariés et/ou leurs représentants.

L'accord donne aussi des pistes quant aux modalités possibles de la prévention.

En dehors de l'application des dispositions légales en vigueur, les partenaires sociaux proposent, par exemple, la création d'une « charte de référence », précisant les procédures à adopter, qui pourraient être annexées au règlement intérieur.

De plus, ils préconisent la mise en place d'une procédure de médiation, en reprenant à ce sujet les dispositions de l'article [L. 1152-6](#) du Code du travail, ainsi que le renforcement de la formation au management et la mise en place de mesures d'accompagnement des salariés victimes. Ils soulignent aussi la nécessité de former, dès l'université et les grandes écoles, les futurs dirigeants à la dimension humaine de la conduite des hommes et des femmes et ils rappellent le rôle prépondérant des services de santé au travail en général et, en particulier, du médecin du travail.

Les branches professionnelles sont également sollicitées pour mettre en place les outils adaptés à la situation des entreprises relevant de leur secteur.

Enfin, tous les acteurs de l'entreprise sont invités à échanger à propos de leur travail sur la recherche de l'amélioration de l'organisation, des processus, des conditions et de l'environnement de travail.

Cet accord ne comporte que très peu de mesures contraignantes. En outre, il ne prévoit pas de négociation obligatoire au niveau de chaque branche professionnelle en vue de l'adapter et d'apporter plus de précisions sur les modalités de sa mise en oeuvre. Toutefois, il a l'intérêt de mettre en exergue la volonté unanime des partenaires sociaux de « *traiter ces questions en raison de leurs conséquences graves pour les personnes ainsi que de leurs coûts sociaux et économiques* ».

En tout état de cause, et en dehors de cet accord, l'employeur est tenu à une véritable obligation de résultat concernant la prévention du harcèlement et, d'une manière plus générale, du respect de la santé physique mais aussi mentale des salariés.

Le fait pour un salarié au passé disciplinaire irréprochable d'avoir envoyé un message agressif et insultant à son supérieur tout en mettant en copie plusieurs personnes dans une période de dépression sévère n'est pas constitutif d'une faute grave ([Cass. soc., 19 mai 2021, n° 19-20.566](#)). De même, les juges écartent la qualification de faute grave dès lors que les faits reprochés au salarié s'étaient produits en réaction à une agression violente et subite dans un contexte professionnel de tension psychologique et de fréquentes agressions ([Cass. soc., 20 octobre 2021, n° 20-10.613](#)).

F - Le droit au respect de la vie privée

Toute personne a droit au respect de la vie privée (C. civ., art. 9), aussi le salarié dispose également de ce droit au travail. En conséquence, l'employeur ne peut pas s'immiscer dans la vie privée de ses salariés et encore moins les sanctionner pour des faits relevant de leur vie privée. Le droit au respect de la vie privée peut subir des restrictions uniquement si elles sont nécessaires et proportionnées au but poursuivi (C. trav., art. [L. 1121-1](#)).

1) Mise en place d'un système de surveillance ou de géolocalisation

L'employeur souhaitant utiliser un dispositif de vidéosurveillance ou de géolocalisation doit en amont consulter les représentants du personnel (C. trav., art. [L. 2312-38](#)). Il doit en outre informer chaque salarié concerné individuellement (C. trav., art. [L. 1222-4](#)). Le règlement intérieur doit également faire mention du recours au système (C. trav., art. [L. 1311-2](#) et [L. 1321-3](#)).

Un enregistrement obtenu par un système de vidéosurveillance déclaré à la CNIL avec pour finalité d'assurer la sécurité du personnel et des biens, mais permettant également le contrôle des horaires de travail sans information aux salariés est irrecevable ([Cass. soc., 4 octobre 2023, n° 22-18.105](#)).

Un moyen de preuve obtenu par un système de vidéosurveillance n'ayant pas fait l'objet d'une information aux salariés et d'une consultation du comité social et économique est illicite ([Cass. soc., 10 novembre 2021, n° 20-12.263](#)). Ainsi, suite à un licenciement fondé sur une faute grave, les juges doivent, le cas échéant, vérifier les finalités du système de géolocalisation et l'information donnée au salarié concernant l'utilisation du dispositif ([Cass. soc., 6 septembre 2023, n° 22-12.418](#)).

Les moyens mis en place doivent être justifiés (problèmes de sécurité, vols récurrents, etc.) et proportionnés au but recherché. Les enregistrements issus d'une vidéosurveillance sont par conséquent inopposables aux salariés dès lors que le dispositif mis en place est disproportionné au but recherché de sécurité des biens et des personnes. Les juges ont considéré qu'une vidéosurveillance constante d'un salarié exerçant seul son activité en cuisine constitue une atteinte à la vie privée disproportionnée ([Cass. soc., 23 juin 2021, n° 19-13.856](#)). Dans le même sens, un dispositif de géolocalisation installé sur un véhicule professionnel ne doit pas être utilisé pour localiser un salarié en dehors de son temps de travail ([Cass. soc., 22 mars 2023, n° 21-22.852](#) et [n° 21-24.729](#)).

2) Utilisation des outils professionnels

Le matériel mis à disposition par l'entreprise doit être réservé à un usage professionnel. L'employeur peut donc en encadrer l'utilisation et consulter les outils professionnels de ses salariés. Toutefois, au titre du respect de sa vie privée l'employeur ne peut prendre connaissance de documents par nature privés et de ceux identifiés comme étant personnels. Il est dès lors interdit d'accéder à des fichiers identifiés comme personnels du salarié en dehors de sa présence à défaut de justifier d'un risque ou d'un événement particulier pour l'entreprise ([Cass. soc., 17 mai 2005, n° 03-40.017](#)).

La jurisprudence privilégie le terme de « personnel » pour l'identification des fichiers relevant de la vie privée du salarié. Ainsi des fichiers simplement identifiés par le prénom du salarié ne peuvent pas être considérés comme personnels ([Cass. soc., 8 déc. 2009, n° 08-44.840](#)), de même pour des fichiers identifiés comme étant « mes documents » ([Cass. soc., 10 mai 2012, n° 11-13.884](#)).

3) Liberté d'expression

Tout salarié jouit d'une liberté d'expression. Ce principe est consacré à l'article 10 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, et à l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789.

L'article [L. 1121-1](#) du Code du travail dispose que : « *Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.* » Le principe de la liberté d'expression est précisé :

- à l'article [L. 2281-1](#) du Code du travail « *les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercices et organisation de leur travail* » ; et
- à l'article [L. 2281-3](#) « *les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement* ».

En conséquence, l'employeur ne peut pas, en principe, interdire ou sanctionner l'exercice par le salarié de sa liberté d'expression, sous peine de nullité de la sanction prononcée. Ainsi, un

licenciement fondé en tout ou partie sur l'exercice de la liberté d'expression entraîne la nullité du licenciement ([Cass. soc., 29 juin 2022, n° 20-16.060](#)).

Les salariés peuvent s'exprimer sur leur lieu de travail, et notamment critiquer leurs conditions de travail. Ainsi, la remise en cause des directives données par un supérieur hiérarchique lors d'une réunion d'expression collective en présence de la Direction et de plusieurs salariés par un salarié faisant l'objet d'une surcharge de travail n'est pas constitutive d'un abus du droit à la liberté d'expression ([Cass. soc., 21 septembre 2022, n° 21-13.045](#)).

Cette liberté ne doit toutefois pas être abusive. Les juges ont considéré que les propos ironiques tenus de manière réitérée par un salarié et dans un contexte de menaces à l'encontre de collègues de travail sont constitutifs d'un abus de la liberté d'expression. Ils ont également rappelé que le droit d'agir en justice est une liberté fondamentale, mais que le salarié ne peut utiliser ce droit à des fins d'intimidation de son employeur ([Cass. soc., 7 décembre 2022, n° 21-19.280](#)).

Dans le même sens, les juges ont caractérisé un abus de droit à l'encontre d'une salariée ayant tenté à de nombreuses reprises d'obtenir le statut de salariée protégée en se présentant aux élections des représentants du personnel. Dans cette affaire, les juges ont considéré que cette situation contraignait l'employeur à faire preuve d'une grande vigilance, notamment dans le cadre de l'exercice de son pouvoir disciplinaire ([Cass. soc., 7 décembre 2022, n° 21-60.176](#)).

Un salarié abusant de sa liberté d'expression peut être sanctionné pour ce motif. Selon la gravité des faits, l'employeur peut licencier le salarié pour faute grave ou pour faute lourde si l'intention de nuire à l'employeur est caractérisée. Ainsi, un salarié tenant des propos injurieux en réunion à l'égard d'une salariée est coupable d'une faute grave ([Cass. soc., 8 décembre 2021, n° 20-15.798](#)). Dans le même sens, les juges ont considéré que le licenciement d'un salarié animateur de télévision pour des blagues et des propos banalisant la violence faite aux femmes, ne constitue pas une atteinte excessive à la liberté d'expression ([Cass. soc., 20 avril 2022, n° 20-10.852](#)).

4) Faits commis dans le cadre privé caractérisant un trouble objectif dans l'entreprise

En principe, un fait commis par un salarié en dehors de son temps et lieu de travail relève de sa vie privée et, par conséquent, ne peut pas être constitutif d'une faute justifiant une procédure disciplinaire (voir notamment sur ce principe : [Cass. soc., 23 juin 2009, n° 07-45.256](#)). Ainsi, un salarié ayant commis des infractions avec le véhicule mis à disposition par l'entreprise durant des temps de trajet mais sans incidence sur ses obligations contractuelles ne peut pas être licencié pour faute ([Cass. soc., 4 octobre 2023, n°21-25.421](#)).

Les juges considèrent toutefois qu'un fait relevant de la vie privée du salarié causant un trouble objectif caractérisé au sein de l'entreprise peut constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement (Cass. soc., 16 septembre 2009, n° 08-41.847 ; dans le même sens : Cass. soc., 13 avril 2023, n° 22-10.476). Voir l'arrêt commenté

5 - Démarches de prévention

A - Les prérequis

Comme dans toute action de prévention, l'engagement de la direction dans une démarche à long terme doit être total. Le risque ne doit pas être nié.

Il est également nécessaire que les risques immédiats susceptibles de créer des accidents (tels que les risques électriques, chimiques ou liés aux machines) soient traités en priorité. L'analyse et l'évaluation des risques permettent de prioriser les actions à mener.

Quelle que soit la démarche engagée, elle doit être participative et impliquer les partenaires sociaux et les différents acteurs concernés. Parmi ces acteurs on peut citer :

- La direction ;
- Les services de la médecine du travail ;
- Les représentants du personnel ;
- Les salariés ;
- Les cadres ;
- Le responsable sécurité ;
- Un ergonomiste et/ou un psychologue du travail ;
- Les salariés qui ont à concevoir des organisations ou des méthodes : gestionnaires, managers, ingénieurs méthodes ;
- Des organismes extérieurs : service prévention de la CARSAT, INRS, ANACT ;
- Un intervenant extérieur en cas de besoin : intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) dûment habilité par la CARSAT.

Les représentants du personnel sont fondés à recourir à une expertise en matière de risques psychosociaux. Ils n'ont pas à démontrer l'existence d'un risque grave dès lors que cette dernière est conforme à la mise en demeure de l'inspection du travail (Cass. soc., 26 juin 2019, n° 17-22.080). Voir l'arrêt commenté

B - Les trois niveaux de prévention

Dans tous les secteurs où il est question de prévention, on distingue trois niveaux :

1) La prévention primaire

Elle consiste à s'attaquer directement aux causes de la souffrance au travail. L'objectif est d'éliminer ou encore de réduire les sources présentes dans l'organisation pour diminuer les impacts négatifs sur la santé psychologique des individus. Il s'agit d'intervenir sur l'activité et/ou sur l'organisation pour adapter la situation de travail aux individus. Pour cela, il convient de s'assurer de l'engagement des dirigeants et décideurs ainsi que de l'investissement des personnes concernées.

2) La prévention secondaire

Elle consiste à agir sur les facteurs individuels, ce qui est plus facile dans le domaine des RPS (gestion du stress), mais aussi sur les facteurs collectifs (soutien et accompagnement des équipes). Les interventions de ce type sont effectuées pour aider les travailleurs à mieux s'adapter à leur environnement de travail et ainsi diminuer l'impact sur leur santé. Ici, on cherche à développer les connaissances, les habiletés pour mieux connaître et gérer les réactions individuelles ou collectives. On met en place des activités de sensibilisation et d'information ainsi que des dispositifs de développement des pratiques professionnelles. Ces types de dispositifs sont valables lorsque la source de tension ne peut pas être éliminée mais qu'il convient néanmoins de réduire les risques liés à l'exposition.

3) Les mesures de prévention tertiaire

Elles visent à apaiser la souffrance, les troubles que subissent des individus à cause de leur travail. On est davantage dans le traitement des conséquences, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus atteints d'un problème de santé lié au travail. On peut faire appel à des intervenants, cela est vivement conseillé si l'on veut une prise en charge optimale des individus en difficulté.

Cette prise en charge peut prendre la forme d'un suivi médical et/ou psychologique, d'une écoute ou d'un soutien par le biais d'une cellule d'écoute ou d'un numéro vert. Cette réponse d'urgence s'adresse aux personnes en souffrance, qui ont des troubles de santé et qui ne sont plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail. L'objectif est d'éviter que leur état de santé ne se détériore davantage. C'est indispensable dans certains cas.

Ce type de réponse est cependant loin d'être suffisant. En effet, cette forme d'intervention fournit de l'information, de l'aide et du soutien. Elle diminue le risque de rechute. Toutefois, une telle démarche est uniquement orientée sur l'individu. Elle s'adresse aux personnes qui souffrent déjà ou ont déjà souffert d'un problème de santé et vise davantage les conséquences que le problème. Il est intéressant d'intervenir sur les trois niveaux.

C - La structuration générale de la démarche

La démarche peut être voulue par la direction qui, prenant conscience de ces problèmes, engage une approche volontariste.

Elle peut émaner des acteurs de l'entreprise : salariés, médecin, IRP, à partir de signaux d'alerte (plaintes, dysfonctionnements, turn-over, absentéisme).

Elle peut aussi venir d'une demande extérieure : inspection du travail, CARSAT.

Elle doit permettre de relancer le débat sur les questions du travail réel et des conditions de travail. Dans tous les cas, la direction doit pleinement s'impliquer pour garantir la réussite de la démarche.

1) Établir un prédiagnostic

Il permet de commencer à objectiver la situation. Il peut être conduit par un préventeur, un responsable RH, le médecin du travail ou plusieurs de ces acteurs.

Les données d'entrée sont en général l'examen de différents indicateurs qui se dégradent.

Les indicateurs sont multiples. L'INRS (ED 6012 : « Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider ») donne la liste d'indicateurs suivants :

- Indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise : temps de travail, mouvement de personnel, activité de l'entreprise, relations sociales, formation, rémunération et organisation du travail ;
- Indicateurs liés à la santé et à la sécurité des salariés : nombre d'accidents du travail ou de maladies professionnelles, situations graves, situations dégradées, stress chronique, pathologies diagnostiquées et prises en charge, et activité du service de santé au travail.

Les indicateurs à retenir doivent être choisis en fonction de l'entreprise.

Il est possible de procéder à des entretiens avec les représentants du personnel et toute autre personne concernée.

Cette première analyse permet :

- De clarifier les attentes et la volonté de l'entreprise de s'engager plus avant dans la démarche ;
- De rassembler et de mettre en perspective les données existantes ;
- D'effectuer des visites des lieux ;
- D'observer les postes de travail ;
- De poser des hypothèses ;

- De prioriser et de cibler les unités de travail à risques.

Indicateurs

Éléments

Indicateurs : absentéisme, durée annuelle de travail, horaires atypiques.

Illustrations :

- L'augmentation de l'absentéisme est révélatrice de l'état d'esprit dans l'entreprise ;
- L'évolution de la durée annuelle de travail est un indicateur de surcharge ou sous-charge de travail ;
- Le travail en horaires décalés peut expliquer l'impact du travail sur la vie sociale.

Temps de travail

Indicateurs : taux de rotation, départs volontaires, postes non pourvus.

Illustrations :

- Le taux de rotation et les départs volontaires sont des indicateurs de malaise social ;
- La présence de postes non pourvus peut révéler les possibles tensions dans l'entreprise ou sa mauvaise image.

Mouvement du personnel

Indicateurs : productivité, qualité, rebuts, réclamations clients.

Illustration :

Activité de l'entreprise

- L'évolution négative des indicateurs de productivité ou de qualité des produits peut révéler la présence de risques psychosociaux.

Indicateurs : tracts syndicaux, grèves, réunions des représentants du personnel, plans sociaux.

Illustrations :

- L'analyse des comptes rendus de réunions avec les instances représentatives du personnel donne un reflet du dialogue dans l'entreprise ;
- Les grèves, sanctions disciplinaires, sont des indicateurs du climat social et de la dégradation des rapports sociaux ;
- L'existence de plans sociaux rend propice le développement d'état de stress chronique chez les salariés.

Relations sociales

Indicateurs : modes de rémunération, plan de formation, évaluation.

Illustrations :

- La rémunération liée au rendement favorise l'apparition des risques psychosociaux ;
- Un plan de formation déconnecté des besoins et des attentes des salariés peut générer des atteintes à la santé.

Formation et rémunération Organisation du travail

Indicateurs : fiche de poste, mode de délégation, polyvalence, rotation.

Illustration :

- La gestion de la production avec un contrôle du travail accru et une mise en concurrence des salariés a un impact négatif sur la performance et la santé mentale.

2) Constituer un groupe projet ou un comité de pilotage

Ce comité, constitué par exemple d'un préventeur, d'un responsable RH, du médecin du travail et de salariés volontaires, aura pour mission d'initier la démarche et de la piloter dans le temps. Il devra aussi communiquer et informer l'ensemble du personnel. Il n'est pas décideur mais conseille la direction. Il est nécessaire que les différents acteurs soient formés aux notions de RPS, à leurs enjeux, aux différentes mesures de prévention existantes.

Ne pas oublier les mises en débat collectives afin d'exposer et rediscuter avec l'ensemble des salariés les éléments soulevés, ce qui sera un facteur de cohésion sur la prise de conscience des risques rencontrés dans le cadre de l'activité professionnelle. Ces mises en débat collectives peuvent être précédées d'une mise en débat préalable avec les managers.

3) Établir le diagnostic

Cette étape vise à évaluer le niveau de stress ou de RPS et à objectiver les problèmes identifiés. Elle permet aussi d'identifier les secteurs les plus touchés dans l'entreprise, qui peuvent présenter un niveau de stress différent selon leur activité.

Les outils de diagnostic sont variés :

- Entretiens individuels ou collectifs avec des travailleurs et différents acteurs ;
- Questionnaires (Karasek, WOCCQ, Siegrist, HAD, etc.) ;
- Observations d'activité au poste de travail. L'ergonome analyse l'activité de travail et ses contraintes sur le terrain et mesure ainsi l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Ces observations ont aussi l'avantage d'impliquer les salariés qui sont ainsi amenés à s'exprimer sur leurs conditions de travail.

Ces outils permettent d'évaluer les facteurs de stress organisationnels, managériaux, relationnels et environnementaux.

Le diagnostic peut être conduit par une personne extérieure pour plus de neutralité.

a) Les entretiens individuels

Les entretiens individuels vont imposer de caractériser les salariés au maximum.

Ils vont permettre :

- D'échantillonner les salariés ;
- D'exposer des garanties (confidentialité et anonymat) ;
- De confirmer et d'approfondir les points problématiques repérés par les questionnaires.

L'activité

Pouvez-vous me dire en quoi consiste votre travail actuel ? (Missions principales, secondaires.)

Dans la situation actuelle, avez-vous le sentiment de faire du bon travail ? Si non, donnez des exemples.

La charge de travail vous paraît-elle supportable ?

Le contrôle sur l'activité

La formalisation des procédures facilite-t-elle la pratique de votre activité ou non ? Si oui ou non, donnez des exemples.

Où se situe votre marge de manœuvre dans l'organisation et/ou la pratique de votre activité ?

Disposez-vous des ressources humaines et matérielles ou des informations nécessaires pour accomplir votre travail ? Comment jugez-vous votre environnement de travail ? (Ambiance, dispositif technique, matériel, espace de travail, éclairage, bruits, etc.)

Ces ressources sont-elles suffisantes ? Si oui ou non, donnez des exemples.

L'organisation/Conditions d'accomplissement du travail

Comment et par qui sont déterminés les rythmes et les délais de votre activité (quelles sont les demandes qui rythment votre travail) ?

L'organisation et le fonctionnement sont-ils adaptés aux besoins et aux rythmes de l'activité ?

Travaillez-vous en collaboration avec des personnes provenant d'autres services ? Qui sont-elles ?

Comment s'effectue la coordination avec ces personnes ?

Lien et soutien social dans l'équipe

Vous arrive-t-il de vous retrouver seul pendant votre activité ?

Si vous rencontrez un problème, vers qui vous tournez-vous pour obtenir un soutien technique, un soutien émotionnel ? Cela est-il satisfaisant ? Si oui ou non, donnez des exemples.

Comment qualifieriez-vous les relations avec les membres de votre équipe ?

En cas de difficulté, vous sentez-vous soutenu par les membres de l'équipe ou par vos pairs ? Si oui ou non donnez des exemples.

Quels sont les liens hiérarchiques et fonctionnels de votre poste ?

Est-ce que votre manager peut influencer sur votre travail (augmentation de la charge de travail/réduction de la charge de travail si trop chargé) ?

Votre manager a-t-il la possibilité selon vous de faire remonter les problèmes du service et quels types de problèmes ? Selon vous, est-il entendu ? Si oui ou non, donnez des exemples.

Quelles relations entretenez-vous avec votre hiérarchie (N+1, N+2, etc.) ?

Votre manager de proximité est-il disponible lorsque vous avez besoin de lui ?

Pouvez-vous faire remonter les problèmes rencontrés et quels types de problèmes ? Si oui, à qui et comment ? Pour quels résultats ? Si oui ou non, donnez des exemples.

Vous sentez-vous reconnu pour votre travail ? La hiérarchie prend-elle en compte votre investissement ? Comment ? Si oui ou non, donnez des exemples.

Lien à l'emploi et environnement du poste

Votre situation de travail vous apporte-t-elle une satisfaction en rapport avec votre investissement ? Si oui ou non, donnez des exemples.

Les possibilités d'évolution : promotion, formation, évolution du poste, etc., sont-elles satisfaisantes ? Si oui ou non, donnez des exemples.

Équilibre vie privée et vie professionnelle

Existe-t-il des impacts positifs ou négatifs de votre vie professionnelle sur votre vie privée ? Si oui ou non, donnez des exemples.

Les conditions périphériques au travail (trajets, logement, garde d'enfants, etc.) sont-elles favorables ou défavorables à la conciliation entre la vie privée et professionnelle ? Si oui ou non, donnez des exemples ?

Estimez-vous qu'il existe des répercussions sur votre santé ou sur votre vie personnelle ? Si oui lesquelles ?

Comment conciliez-vous votre emploi et votre vie personnelle ?

Voici un exemple de démarche basée sur des entretiens au sein d'une administration :

- Entretiens individuels (1 heure environ) : ils permettent d'appréhender le ressenti personnel d'un salarié dans son travail du point de vue :
 - Des tâches qui lui sont confiées (charge, difficultés, zones de confort ou d'inconfort adaptation, etc.),
 - De la reconnaissance de son travail,
 - Du contenu et du sens de son travail,
 - Du soutien du collectif,
 - De la manière dont il est managé,
 - De la souffrance au travail,
 - Comment préserver l'anonymat ? lieu ?
- Entretien collectif (2 heures environ) : il permet de repérer plutôt les problèmes d'organisation, de dysfonctionnement au sein du collectif de travail :
 - Répartition du travail,
 - Processus d'accomplissement du travail,
 - Relations interpersonnelles de travail,
 - Relations avec les autres services,
 - Relations avec les clients,
 - Atteinte des objectifs ;
- Observations : comparaison entre travail prescrit (tel que son accomplissement est prévu) et travail réel (tel qu'il est réellement effectué), analyse de la complexité (nombreux écrans, utilisation de plusieurs logiciels, etc.), mesure des interruptions et reprises, environnement de travail (bruit, température), gestes toxiques, ergonomie des postes, mesures des temps de réalisation.

Ces différents entretiens et observations sont ensuite mis en corrélation avec les indicateurs du questionnaire diffusé au préalable à l'ensemble du personnel, ce qui permet de faire ressortir les points problématiques et de les intégrer dans un tableau de bord permettant d'opérationnaliser la démarche :

Thématique	Problématique à traiter	Niveau de priorité	Préconisations	Actions retenues	Indicateurs de suivi	Personne en charge de la réalisation	Délais de réalisation
Épuisement professionnel	Surcharge de travail	Fort	Élaborer un plan de recrutement prévisionnel, tenant compte de la charge de travail et des départs en retraite		Nombre de recrutements Nombre de départs	Manager + DRH	Janvier 2018

b) Les questionnaires

Les enquêtes par questionnaire vont faire apparaître la dimension collective des problèmes. Elles vont permettre :

- D'identifier les facteurs de risques à l'origine des tensions ;
- De cartographier le niveau de risque par unité de travail ;
- De repérer les groupes de salariés en difficulté pour cibler l'action ;
- De prioriser l'action d'évaluation des RPS.

Pour bien mener une enquête par questionnaire, il est important :

- D'utiliser des questionnaires validés ;
- D'effectuer des entretiens exploratoires en amont pour définir le questionnaire adapté ;
- De garantir le processus de passation (confidentialité et anonymat, volontariat).

Les questionnaires sont indiqués pour une population d'au moins 100 salariés, mais insuffisants à eux seuls pour établir un plan d'actions prévention.

Quantité – rapidité

- Mon travail exige que je travaille très vite
- On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive
- Je dispose de temps pour exécuter correctement mon travail

Complexité – intensité

- Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes
- Mon travail exige que je travaille intensément
- Mon travail exige de longues périodes de concentration intense

Morcellement, prévisibilité

- Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, ce qui nécessite de les reprendre plus tard
- Mon travail est très bousculé

- Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail

Latitude ou marges de manoeuvre

- Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même
- Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail
- J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail

Utilisation actuelle des compétences

- Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives
- Mon travail demande un haut niveau de compétences
- Dans mon travail, je pratique des activités variées

Développement des compétences

- Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles
- Mon travail exige que je sois créatif
- J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Le soutien professionnel

- Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés
- Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien
- Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents
- Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien

Le soutien émotionnel

- Mon supérieur prête attention à ce que je dis
- Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés
- Les collègues avec qui je travaille sont amicaux
- Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

4) La restitution des résultats

Les résultats du diagnostic sont restitués et débattus dans le comité de pilotage. Il est souhaitable qu'ils soient également restitués aux salariés. C'est important car les questions d'organisation et de management en sont le point central. Cette restitution des résultats peut donner lieu à des débats animés, mais c'est aussi cette confrontation des idées qui permet d'avancer.

Les informations données par les salariés dans les questionnaires sont confidentielles. Il est important de garantir la confidentialité des données. L'analyse des données peut en revanche être communiquée aux différents acteurs concernés car elle vise la population des salariés et non celle des personnes désignées.

Définition et mise en place de mesures de prévention et suivi

L'évaluation du risque étant effectuée, le plan d'actions peut être établi. Comme pour les autres risques, il nécessite une priorisation des actions à mener, la définition d'un pilote, des délais, des indicateurs. Des groupes de travail spécifiques peuvent être constitués, ce qui aura pour effet d'impliquer d'autres salariés dans la démarche.

L'évaluation des RPS peut alors être intégrée dans le document unique d'évaluation des risques professionnels.

Un suivi est nécessaire dans le temps afin de vérifier l'efficacité de ces actions de prévention. Il ne faut pas trop attendre des résultats à court terme.

Le tableau suivant montre quelques exemples non exhaustifs d'actions d'amélioration.

Au niveau organisationnel	Au niveau managérial	Au niveau environnemental
Évaluation de la charge de travail	Engagement dans une démarche de responsabilité sociale	Étude ergonomique des postes de travail
Redonner une marge d'autonomie et d'initiative aux salariés et à l'encadrement	Communiquer sur les priorités et les objectifs de l'entreprise au cours de réunions, débats	Amélioration des ambiances physiques (bruit, éclairage, produits)
Meilleure définition des tâches et des fonctions	Formation de l'encadrement à la prévention du harcèlement et du stress, et à la santé au travail	Amélioration de l'aménagement des locaux et des espaces de travail
Redéfinition des objectifs	Formation du personnel à la gestion du stress et des émotions	Mise en place de mesures d'aide (crèches, transports)
Développement de la formation professionnelle	Introduire des réunions de régulation des tensions permettant l'analyse des pratiques professionnelles	
Cellule de veille sur les risques psychosociaux	Évaluation des cadres sur des critères de santé, sécurité et conditions de travail et non pas uniquement sur la performance économique	
Évaluation de l'impact sur la santé de tous changements organisationnels	Nommer un médiateur qui recueille les remarques des salariés et qui intervient dans les conflits	
Démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences		
Assurer une visibilité aux salariés sur leur compétence et leur employabilité	Évaluer la performance collective au même titre que la performance individuelle	
Aménagement des horaires de travail	Analyse de la charge de travail des cadres afin de leur dégager du temps auprès de leurs équipes en les soulageant des tâches administratives	
	Repenser complètement les modes de reconnaissance (par le management et par les collègues)	

6 - L'épuisement professionnel ou burn-out

L'épuisement professionnel, encore appelé « burn-out », peut concerner toutes les professions qui demandent un engagement personnel intense. Il s'agit d'un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel chronique. Le burn-out se caractérise par trois dimensions :

- L'épuisement émotionnel : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles ;
- La dépersonnalisation ou le cynisme : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail ;
- Le sentiment de non-accomplissement : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, mise en retrait, dépréciation de ses résultats.

Médecins, infirmières, aides à domicile, enseignants, avocats, etc. : de nombreuses professions demandent un investissement personnel et affectif important. Les salariés exerçant ces métiers peuvent être concernés par le risque de burn-out quand ils en arrivent à ressentir un écart trop important entre leurs attentes, la représentation qu'ils ont de leur métier (portée par des valeurs et des règles) et la réalité du travail. Cette situation, qui les épuise et les vide « émotionnellement », les conduit à remettre en cause leur investissement initial.

La législation prévoit l'obligation pour l'employeur d'organiser un entretien annuel avec chaque salarié ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année. L'entretien doit porter sur l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, l'amplitude de ses journées d'activité et la rémunération du salarié.

Le non-respect par l'employeur de ses obligations en matière d'entretien annuel et de prise en compte de la surcharge de travail d'un salarié en forfait jours prive d'effet la convention de forfait. Voir l'arrêt commenté

Différentes études ont spécifiquement permis de souligner le rôle des facteurs suivants :

- Absence de soutien social (relations insuffisantes ou de mauvaise qualité avec les collègues, les supérieurs, les proches) ;
- Absence de reconnaissance du travail effectué ;
- Manque de contrôle (faiblesse de la participation aux prises de décision, des marges de manoeuvre, manque de retour d'information sur l'efficacité du travail) ;
- Perte de sens du travail ;
- Surcharge de travail ;
- Sentiment d'iniquité, sentiment d'un manque de réciprocité ;
- Demandes contradictoires ;
- Manque de clarté dans les objectifs, les moyens, etc.

Les manifestations de l'épuisement professionnel, plus ou moins aiguës, peuvent être d'ordre émotionnel (sentiment de vide, d'impuissance, perte de confiance en soi, irritabilité, pessimisme, évitement des contacts, attitude « bureaucratique », etc.), cognitif (difficulté de concentration, indécision, difficultés à faire des opérations simples, altération de la qualité du travail, etc.), physique (fatigue généralisée, maux de tête, de dos, tensions musculaires, problèmes de peau, etc.).

Un employeur ne peut pas sanctionner un salarié dès lors que l'origine de la faute est consécutive à une fatigue excessive du salarié. Ainsi, le licenciement pour faute lourde d'un salarié pour endormissement à son poste de travail est sans cause réelle et sérieuse dès lors qu'une fatigue excessive est caractérisée par 72 heures de travail accomplies les jours précédents ([Cass. soc., 12 décembre 2018, n° 17-17.680](#)).

Pour prévenir l'apparition du phénomène d'épuisement, il est recommandé de veiller à ce que l'organisation du travail et les contraintes qu'elle génère ne mettent pas les salariés à mal au regard des règles et des valeurs de leur métier. Il convient également de permettre le travail en équipe ou encore de favoriser le soutien social.

Des mesures de prévention adaptées doivent être recherchées et mises en place. Elles ont pour objectif soit de diminuer les exigences professionnelles qui pèsent sur les salariés, soit d'augmenter les ressources à leur disposition.

Épuisement professionnel

Relations de travail : mise en place de groupes d'échanges sur les pratiques professionnelles, renforcement du travail en équipe (temps de travail réservé aux relèves de postes, espaces de partage d'expérience et d'échanges), amélioration des retours sur l'efficacité du travail, reconnaissance du travail accompli, formation de l'encadrement aux bonnes pratiques managériales.

Organisation du travail : rotation du personnel aux postes exposés, adaptation de la charge de travail, clarification des rôles, renforcement de l'autonomie des acteurs, variété dans les tâches à effectuer, formation des salariés.

Quand une ou plusieurs personnes sont victimes d'épuisement, l'encadrement doit leur proposer un entretien permettant de faire le point sur leurs difficultés. Les causes de leur état doivent être recherchées. Elles sont parallèlement orientées vers le médecin du travail pour bénéficier, si besoin, d'un suivi médical et/ou psychologique. L'objectif peut être de prendre du recul sur la situation et d'identifier des attentes auxquelles le travail ne peut pas répondre. Parallèlement, peuvent être envisagés un aménagement du poste ou une redéfinition des objectifs et des moyens à disposition des salariés concernés.

7 - Le droit à la déconnexion

L'utilisation des outils numériques est devenue incontournable dans le monde du travail. Ils ont conduit à effacer la notion de lieu de travail : les salariés peuvent aujourd'hui travailler en tout lieu grâce au numérique. La frontière entre vie privée et vie professionnelle est devenue floue, comme en témoignent les nombreux contentieux en matière de paiement d'heures supplémentaires et de non-respect des heures de repos. Les litiges ont également été portés sur le terrain du harcèlement moral.

37 % des actifs utilisent les outils numériques professionnels hors du temps de travail, selon l'étude Eléas de septembre 2016. Un quart des salariés estime que leur vie professionnelle empiète régulièrement sur leur vie privée et 34 % considèrent que l'équilibre entre vie privée et professionnelle s'est dégradé au cours des dernières années (sondage, juin 2014).

Le législateur a créé un droit à la déconnexion ([loi n° 2016-1088, du 8 août 2016](#), relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels). La notion de droit à la déconnexion doit s'entendre comme le droit reconnu à tout salarié de bénéficier de périodes de repos exclusives de tout contact avec son activité professionnelle. L'objectif est de préserver la santé des salariés en luttant notamment contre le stress et le burn-out.

Le droit à la déconnexion est reconnu pour tout salarié même si les salariés cadres sont particulièrement concernés par l'absence de déconnexion. En effet, l'article [L. 3121-64](#) du Code du travail dispose que l'accord prévoyant la conclusion de conventions individuelles de forfait en heures ou en jours doit déterminer les modalités selon lesquelles le salarié peut exercer son droit à la déconnexion. En l'absence d'accord ou de charte, il est prévu que le salarié puisse faire invalider la convention de forfait et puisse demander le paiement des heures supplémentaires effectuées.

L'employeur doit prendre toutes les dispositions pour garantir que l'amplitude et la charge de travail d'un salarié cadre au forfait jours sont raisonnables. La violation de cette obligation doit s'analyser en un manquement à l'obligation de sécurité pouvant causer un préjudice aux salariés concernés ([Cass. soc., 2 mars 2022, n° 20-16.683](#)).

Les modalités du droit à la déconnexion doivent être définies par la négociation collective (C. trav., art. [L. 2242-8](#)). La négociation doit porter sur l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés, notamment « au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise ». L'employeur n'est pas tenu d'aboutir à un accord.

À défaut d'accord, l'employeur devra élaborer, après avis des représentants du personnel, une charte définissant les modalités d'exercice du droit à la déconnexion et prévoyant la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

L'accord doit définir les modalités d'exercice du droit à la déconnexion par le salarié. Les dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques doivent être précisés. Parmi les mesures pouvant être adoptées dans le cadre d'un accord ou d'une charte de déconnexion :

- La reconnaissance du droit de ne pas répondre aux sollicitations en dehors des plages horaires de travail ;
- L'obligation, pour les salariés, d'activer un message d'absence en réponse aux e-mails et appels téléphoniques à la fin de la journée de travail, à la fin de la semaine et durant les congés ;
- La mise en place d'un message rappelant le principe du droit à la déconnexion lors de chaque envoi en soirée ou le week-end, proposant de différer l'envoi de l'e-mail ou de confirmer l'envoi en cas d'urgence ;
- Une communication sur l'absence de réponse immédiate en cas d'envois d'e-mails en dehors des plages horaires de travail ;
- Un dispositif de mise en veille des serveurs à partir d'une certaine heure et pendant les repos et congés ;
- La mise en place de réponses automatiques par retour d'e-mails en cas d'absence de l'interlocuteur, indiquant les dates d'absence ;
- La mise en place de réponses automatiques par retour d'e-mails en cas d'absence de l'interlocuteur, incitant à prendre contact avec d'autres collaborateurs ;
- La suppression automatique des e-mails en cas d'absence du salarié, permettant d'éviter la surcharge des messages en attente au retour de congés ;
- L'organisation de journées sans e-mails afin de favoriser les échanges humains ;
- la remise matérielle des téléphones portables et des ordinateurs avant le départ en congés.

Des exceptions au droit à la déconnexion peuvent être prévues en cas de circonstances exceptionnelles ou de situations d'urgence.

L'employeur peut être sanctionné pénalement pour non-respect de l'obligation de négocier. Il peut être puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 3750 euros (C. trav., art. [L. 2243-2](#)). Aucune sanction n'est prévue pour défaut de charte.

Le défaut de négociation en matière de déconnexion est également constitutif d'un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité. En cas de survenue du risque, l'employeur ne pourra pas démontrer qu'il a effectivement mis en œuvre des actions de prévention pour assurer la protection de la santé physique et mentale du salarié. Des condamnations pour le paiement d'heures supplémentaires, mais également pour harcèlement moral, pourraient intervenir.

Tout employeur est tenu d'organiser, au moins une fois par an, un entretien annuel avec les cadres au forfait jours. Cette obligation constitue une condition légale pour la conclusion d'une convention individuelle forfait jours (C. trav., art. L. 3121-65). Au cours de cet entretien, l'employeur doit évoquer la charge de travail qui doit être raisonnable, l'organisation du travail, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie privée ainsi que la rémunération.

À défaut de justifier d'entretiens annuels portant sur la charge de travail et l'adéquation avec la vie privée, l'employeur manque à son obligation de sécurité (Cass. soc., 13 avril 2023, n° 21-20.043). Voir l'arrêt commenté

8 - L'encadrement des dispositifs de biométrie

La biométrie repose sur des techniques informatiques permettant d'identifier une personne à partir de caractéristiques physiques, biologiques ou comportementales, par exemple : la voix, les empreintes digitales, le visage ou encore l'iris.

Les conditions de recours à un système de biométrie pour le contrôle de l'accès des salariés aux locaux, aux appareils et aux applications informatiques sur les lieux de travail ont été définies par la CNIL ([délibération n° 2019-001 du 10 janvier 2019](#)). Le recours à la biométrie est autorisé dans deux situations :

- Le contrôle de l'accès à des locaux limitativement identifiés par l'employeur comme devant faire l'objet d'une restriction de la circulation ;
- Le contrôle de l'accès à des appareils et applications informatiques professionnels limitativement identifiés par l'employeur.

L'employeur doit démontrer la nécessité de recourir à un traitement de données biométriques, en indiquant les raisons pour lesquelles le recours à d'autres dispositifs d'identification (badges, mots de passe, etc.) ou mesures organisationnelles et techniques de protection ne permet pas d'atteindre le niveau de sécurité exigé. La justification doit :

- Détailler le contexte spécifique rendant nécessaire un niveau de protection élevé ;
- Détailler les raisons justifiant l'utilisation de la biométrie plutôt qu'une autre technologie ; et
- Être documentée par le responsable du traitement.

Le dispositif de contrôle d'accès biométrique ne peut comporter que les données à caractère personnel suivantes :

- Données renseignées par l'employeur ou ses préposés (données d'identification) :
- L'identité : nom, prénoms, photographie, enregistrement brut (photo, enregistrement audio, etc.) de la caractéristique biométrique et gabarit(s) d'une ou plusieurs caractéristiques biométriques, numéro d'authentification ou numéro de support individuel, coordonnées professionnelles, clés de chiffrement
 - La vie professionnelle : numéro de matricule interne, corps ou service d'appartenance, grade, identité ou dénomination sociale de la personne (physique ou morale) ayant la qualité d'employeur ; - l'accès aux locaux : accès, zones et plages horaires autorisés ; - l'accès aux outils de travail : matériels ou applicatifs concernés, plages horaires et modalités d'accès autorisées ;
 - Données générées par le dispositif (données de journalisation) :
 - Journalisation des accès aux locaux : accès utilisés, horodatage des tentatives d'accès, numéro d'authentification ou numéro de support individuel,
 - Journalisation des accès aux outils de travail : matériels ou applicatifs concernés, horodatage des tentatives d'accès, numéro d'authentification ou numéro de support individuel.

Sans préjudice de ses obligations relatives à l'information et à la consultation des instances représentatives du personnel, l'employeur fournit aux personnes concernées l'information individuelle obligatoire prévue par les articles 12 et suivants du RGPD. Cette information doit figurer

dans une notice écrite remise par le responsable de traitement à chaque personne concernée préalablement à l'enrôlement des données biométriques de ce dernier.

Le responsable du traitement doit prendre toutes précautions utiles, au regard de la nature des données et des risques que le traitement fait peser sur les personnes concernées et leurs droits, pour préserver la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité des données traitées. À cette fin, le responsable de traitement doit adopter au minimum les mesures décrites dans la délibération CNIL. Le responsable de traitement doit régulièrement, et au moins tous les ans, contrôler la bonne mise en œuvre de ces mesures. Il doit de plus effectuer une veille lui permettant d'agir dans un délai raisonnable en cas de modification par la CNIL de cette liste de mesures.

9 - Le vieillissement au travail

La question du vieillissement au travail est devenue cruciale suite aux différentes réformes sur la retraite. Toute entreprise se doit de prendre en compte cette problématique pour tenir compte de l'évolution des capacités fonctionnelles, des conditions de travail et des performances. La question du vieillissement des salariés doit être traitée positivement par l'entreprise : les expériences des collaborateurs âgés doivent être valorisées.

A - Définitions et constats

Le vieillissement a pour conséquence un renouvellement moindre des cellules et des évolutions sur l'ensemble de l'organisme humain. L'impact est différent d'un individu à l'autre. Il apparaît que les conditions de travail influent sur le mécanisme de vieillissement avec un rôle d'accélérateur ou au contraire de retardateur.

L'usure professionnelle est définie comme un vieillissement prématuré lié à des conditions de travail pénibles.

B - Nature des risques liés au vieillissement des salariés

Les salariés âgés voient leurs capacités fonctionnelles diminuer. Leur capacité à se déplacer rapidement baisse et leur gestuelle est moins rapide et précise. Ces salariés subissent également une modification de l'équilibre pouvant être à l'origine de chutes. Les aptitudes cardiorespiratoires sont amoindries avec l'âge, de même que sont réduits le traitement et l'assimilation d'information. Les phénomènes liés au vieillissement sont contraints par l'environnement dans lequel évoluent les personnes. L'environnement professionnel peut donc s'avérer un important facteur aggravant.

C - Mesures de prévention à mettre en place

1) Objectifs des mesures de prévention concernant le vieillissement actif au travail

Un accord-cadre européen a été signé le 8 mars 2017 par les représentants des employeurs et des salariés dans le cadre du vieillissement au travail (accord-cadre européen autonome, « Vieillissement actif au travail et approche intergénérationnelle », du 8 mars 2017). L'objectif de l'accord est de promouvoir de bonnes conditions de travail tout au long de la vie ainsi que de permettre le transfert de compétences. Il n'a pas de valeur contraignante mais constitue une référence en termes de bonnes pratiques en matière de prévention des risques professionnels pour garantir aux salariés les plus âgés de travailler dans de bonnes conditions.

2) Approche intergénérationnelle et dialogue social

L'accord-cadre définit des mesures permettant aux entreprises et aux représentants du personnel de faciliter la participation active des travailleurs vieillissants sur le marché du travail. L'approche rejoint les principes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC est une méthode permettant d'anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Il s'agit d'adapter les ressources humaines d'un point de vue tant quantitatif que qualitatif. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences dictées par la stratégie de l'entreprise, aux modifications de son environnement social, économique ou encore juridique. Les entreprises de plus de 300 salariés sont dans l'obligation d'engager des négociations en matière de GPEC (C. trav., art. [L. 2242-13](#)). Toutefois les TPE-PME doivent également anticiper leurs besoins en ressources humaines pour assurer leur pérennité. Une telle approche doit à notre sens s'appliquer à toute entreprise.

Le transfert des compétences et des expériences doit être facilité au sein de l'entreprise. L'accord prévoit plusieurs mesures, notamment :

- La prévention et l'évaluation des risques, y compris la formation de tous les travailleurs aux règles de santé-sécurité sur le lieu de travail ;
- Le suivi médical régulier des travailleurs âgés ;
- La valorisation de la formation tout au long de la vie pour tous les travailleurs ;
- La lutte contre la discrimination par l'âge avec la mise en place d'équipes intergénérationnelles ;
- Le développement du tutorat pour permettre le transfert de compétences ;
- La gestion du remplacement des travailleurs vieillissants ;
- La mise en place d'actions de sensibilisation ;
- Les ajustements pratiques de l'environnement de travail pour prévenir ou réduire les contraintes physiques et mentales excessives pesant sur les travailleurs.