



Groupe  
Technologia

# COMPTE RENDU DES INTERVENTIONS COLLOQUE

## Harcèlement moral au travail Faut-il modifier la loi ?

*27 février 2020*

Retrouvez les interventions de :

Jean-Claude DELGENES

Christian SANCHEZ

Frédéric GALEA

Yves MONERRIS

Françoise MARECHAL-THIEULLENT

Karima SAÏD

Sylvie MAS

Michel DEBOUT

Éric SIMONIN

Pierre GOJAT

## Intervention de Jean-Claude DELGENES, Président Fondateur du Groupe Technologia

### **Pourquoi faut-il compléter la loi pénale sur le harcèlement moral ?**

Bonsoir à toutes et à tous,

Tout d'abord, merci d'être venus nombreux à ce colloque. Cette affluence nous donne, je puis vous l'assurer, du baume au cœur.

Un grand merci au collectif des 20 personnalités qui porte cette action **en faveur de la modification de la loi sur le harcèlement moral afin que cette loi soit complétée avec des sanctions et des peines pour mieux prévenir et éviter les récidives.**

Un grand merci encore à toute l'équipe qui a organisé cet événement à mes côtés. Un grand merci à tous les signataires et, aux premiers d'entre eux, le collectif des 20 personnalités qui se sont engagées dans cette campagne.

Pour moi ce colloque n'est pas un aboutissement mais un jalon, un moment fort pour amplifier la sensibilisation de chacun à l'idée de compléter la loi, qui demeure inadaptée, afin de prévenir les récidives. Nous devons poursuivre la campagne de pétition afin de mettre en lumière cette évidence et promouvoir d'autres peines et sanctions complémentaires sur le plan réglementaire.

Dans mon entourage professionnel plusieurs personnes nous ont fait remarquer dernièrement qu'« *agiter des sujets anxieux ne servait pas vraiment nos intérêts* », promouvoir des thématiques « *négatives, ce n'était pas porteur dans l'opinion* », que « *ces problématiques étaient bien trop graves finalement pour être discutées en assemblée* ».

Je vous l'avoue, j'ai beaucoup réfléchi à cette question. J'ai toujours privilégié dans mon existence le sens de mon travail sur ce type de calculs pour moi très secondaires. Mais je me souvenais aussi des tentatives de disqualification que nous avons subies par le passé quand certains nous décrivaient, mes collègues et moi, comme « les ayatollahs des RPS ».

Encore au procès de France Telecom l'été dernier, les questions des avocats de la défense portaient sur cet angle. On a tenté de nous faire passer pour des gens peu réfléchis, peu ancrés dans leur savoir-faire, en dépit de nos nombreux succès et de notre contribution essentielle aux règlements de plusieurs grandes crises ou grands chantiers au niveau national et international. Ainsi, pour France Telecom devenue Orange en 2013, les avocats des prévenus ont tenté de nous faire passer pour des agités, pour des apprentis, cela en dépit de 9 rapports rendus après 10 mois d'immersion à plus de 30 experts au sein de cette multinationale. 9 rapports avec plus de 1000 pages et plus d'une centaine de propositions dont une grande partie a été mise en place par la nouvelle direction de la société. Propositions concrètes rendues à l'issue de ce travail collectif qui a rassemblé plus de 80 000 personnes, agents statutaires du public comme salariés du privé, qui ont répondu à notre questionnaire en fin d'année 2009 et participé aux mille entretiens organisés par nos soins. Comme toujours quand un expert dérange on tente de le déstabiliser, on le harcèle pour mieux le manipuler.

Et aujourd'hui vous êtes là plus de 400, comme vous étiez plus de 400 lors de notre dernier colloque à la Bourse du travail sur « les violences faites aux femmes » et encore plus de 400 sur « les crises suicidaires en milieu professionnel ». Vous êtes bien présents, conscients, attentifs, volontaires, curieux de solutions et de créations pour inventer un monde plus juste. Dernièrement, je relisais les *Pensées* de Pascal, petit livre que ma chère compagne m'avait offert.

Le philosophe écrit dans cette œuvre majeure : « *Les hommes n'ayant pu guérir la mort, la misère, l'ignorance, ils se sont avisés, pour se rendre heureux, de n'y point penser...* »

Comme vous le savez, le mal ne progresse pas en raison, simplement, de ceux qui le portent mais aussi, le plus souvent, en raison de ceux qui acceptent de se taire. Vous êtes la preuve vivante que le silence ne durera pas sur ces questions. Nous avons eu, hélas, plus de difficultés à mobiliser les groupes politiques, aussi, je remercie les personnalités politiques présentes qui montrent que le parlement ne se désintéresse pas totalement de la question centrale dans les

univers de travail qu'est le harcèlement moral au travail, qui je le rappelle touche environ 1 personne au travail sur 9.

Le procès France Telecom-Orange – qui a été très suivi sur les réseaux sociaux et par la presse – a montré combien les salariés et leurs représentants, les dirigeants et plus généralement les services des relations sociales et humaines étaient concentrés sur cette problématique.

Le jugement qui a été rendu revêt une grande importance. Je n'ai pas le temps dans les dix minutes qui me sont imparties de développer l'analyse de ce jugement qui tout au long de ses 345 pages cite plus de 40 fois les travaux que nous avons menés.

Le tribunal correctionnel de Paris a analysé la genèse de la loi, ainsi que l'avis du CSE (Conseil Economique et Social) de 2001 qui a été à la source de la loi de 2002. Il a passé au peigne fin toute la jurisprudence. Il en résulte que les textes et débats n'ont pas exclu le harcèlement institutionnel des débats. Ainsi le jugement indique que loin de se réduire à un conflit individuel, le harcèlement moral peut avoir ses racines profondes dans l'organisation du travail et dans les formes de management.

Plusieurs enseignements doivent en être tirés :

- 1 Le texte de loi permet la répression institutionnelle d'un collectif de personnes
- 2 Pour cela, trois conditions doivent être démontrées dans la stratégie de l'employeur :
  - a. Il doit s'agir d'une politique d'entreprise structurée et mise en œuvre
  - b. D'agissements porteurs de dégradation
  - c. D'actes qui outrepassent le pouvoir de la direction
- 3 Les victimes dénommées devant demander réparation

Le harcèlement moral **ne suppose donc pas un lien de proximité entre la victime et son prédateur**. Une politique respectueuse ne peut pas faire état de moyens interdits. En clair, la direction a certes le pouvoir de mettre en œuvre une stratégie dont elle a l'entière maîtrise mais les moyens, les modalités employées dans ce but doivent respecter les conditions de travail.

Quand le jugement a été rendu public, nous étions nombreux à être satisfaits de cette nouvelle avancée permettant de caractériser le harcèlement institutionnel. Mais très vite nous avons constaté le désarroi des victimes, de leur famille et de leurs proches.

Les tombes ne vont pas s'ouvrir, les morts ne vont pas se lever... les sanctions sont alors apparues dérisoires par rapport aux dommages causés.

Comme l'explique si bien Jean-Paul Teissonnière, l'avocat d'une majorité des victimes, qui a œuvré avec ses collègues pendant plus de dix ans pour mener à bien ce procès gigantesque à tous les points de vue : « La faiblesse de la judiciarisation encourage un sentiment d'impunité chez les dirigeants et ne permet pas la prévention de la récidive ».

### **En ce qui concerne les sanctions effectives qui ont été prononcées dans ce dossier.**

Ont été déclarés coupables :

Didier Lombard, Olivier Barberot, Louis-Pierre Wenes, condamnés chacun à 1 an d'emprisonnement dont 8 mois avec sursis et 15 000 € d'amende.

Mesdames Dumont et Boulanger, Messieurs Moulin et Cherouvrier, chacun à 4 mois de prison avec sursis et 5000 € d'amende.

France Telecom personne morale a été condamnée à 75 000 € d'amende (la peine maximale : 5 x 15 000 €).

Les indemnisations pour un certain nombre de victimes reconnues dans leurs démarches se montent à :

- 45 000 € pour le préjudice,
- 15 000 € de dommages-intérêts,
- 15 000 € au titre de l'article 475-1.
- Au niveau civil, les condamnés devront verser plus de 5 millions d'€.

Ils sont condamnés *in solidum*, c'est-à-dire que c'est sans doute l'entreprise Orange qui va payer les sommes requises.

L'entreprise a décidé de ne pas faire appel de ce jugement qui est donc définitif en ce qui la concerne. Les autres condamnés, personnes physiques, ont interjeté l'appel.

En bref :

Les peines encourues restent faibles et ne sont pas dissuasives.

**La France cumule en matière de régulation des tensions au travail, deux phénomènes pernicious :**

⇒ **Une prévention inadaptée.**

On assiste depuis 1995 à une forte et continuelle dégradation des conditions de travail en France. L'étude du Centre d'Etude de l'Emploi et du Travail (CEET) a démontré cette triste réalité. Ce centre de recherche a repris les données de l'Union Européenne de 1995 à 2015 pour parvenir à un constat alarmant. La France est le pays d'Europe qui a connu la plus profonde évolution négative sur cette période de vingt ans des conditions de travail des actifs. Sans aucun redressement sur la période depuis lors. Elle figure parmi les très mauvais élèves de l'Union. L'étude de l'OIT de 2019 a confirmé cette évolution très négative des conditions de travail en France qui se classe dans le trio de queue dans ce classement. Les nombreuses tensions au travail ne sont donc pas dues à « un simple état d'esprit négatif des Français » que l'on voudrait nous voir adopter, pour mieux culpabiliser ceux qui réclament des évolutions ; bien au contraire elles s'enracinent dans des conditions objectives, c'est-à-dire dans les évolutions des organisations du travail.

La prévention en France n'en est pas vraiment une dans la durée : une crise survient, les divers acteurs se mobilisent face à l'urgence, quelques mois passent et ensuite une nouvelle urgence survient et chasse la première... ce stop and go aboutit à un fort gaspillage d'énergie et de moyens et à une grande confusion qui génèrent une démoralisation de tous les acteurs au premier rang desquels les responsables syndicaux. Les dirigeants d'entreprise ignorent dans leur stratégie de décision les coûts indirects collatéraux. La prévention se résume encore pour la majorité des entreprises à une approche de prévention secondaire ou tertiaire.

En ce qui concerne ces notions il convient de les préciser pour ceux qui ne les connaissent pas vraiment. Imaginons que vous êtes responsable dans un atelier de confection métallique où une machine dysfonctionne et blesse de temps à autre les ouvriers. Vous allez en tant que responsable prendre en charge les blessés et les envoyer à l'infirmerie ou à l'hôpital, vous agissez en aval de l'activité, vous gérez les conséquences néfastes de cette activité délétère, donc on considère que vous êtes en prévention

tertiaire. Si vous formez les salariés pour que ces derniers ne se blessent pas en utilisant la machine-outil, vous serez alors en prévention secondaire, et si vous prenez les mesures pour réparer la machine incriminée ou la changer vous serez alors considéré en prévention primaire. Nous devons en France réaliser de gros efforts pour remonter dans les processus et favoriser la prévention primaire.

IL CONVIENT DE RENFORCER LA PREVENTION PRIMAIRE ET LA PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL REEL

⇒ Nous devons travailler sur cette question : par exemple dans les entreprises pourrait se tenir chaque année un véritable bilan contradictoire des conditions de travail. Nous avons bien un bilan comptable et financier, ce bilan du « travail » permettrait de soigner ce qui doit l'être « c'est-à-dire le travail » et de mettre en débat les situations délétères. Cette conférence annuelle devrait réunir tous les acteurs de l'entreprise dans une démarche exigeante et paritaire, à savoir les dirigeants, la médecine du travail et les représentants des salariés. Ce bilan alimenterait chaque année le document unique sur les risques professionnels, qui pour être valable devrait être le résultat de cette action commune

⇒ **Une législation répressive inadaptée.**

Nous devons réfléchir à la mise en place d'un dispositif plus adapté en matière de sanctions. **Car protéger d'un côté signifie condamner plus intelligemment de l'autre.**

Certaines nations vont jusqu'à accorder 1 million de dommages-intérêts en la matière (voir l'intervention de maître Karima SAÏD), c'est bien sûr le cas aux Etats-Unis où les dommages-intérêts punitifs sont très utilisés pour éduquer les comportements, mais c'est aussi le cas dans certains pays plus proches de nous comme la Grande-Bretagne.

Plusieurs questions se posent à l'ouverture de cette conférence en ce qui me concerne.

- Est-il normal qu'une personne qui a été condamnée pour harcèlement moral puisse poursuivre et commander des femmes et des hommes comme si de rien n'était ?
- Est-il normal que des circonstances aggravantes ne soient pas intégrées en matière de harcèlement moral pour sanctionner des comportements inadaptés ? Le harcèlement moral en bande organisée,

le harcèlement moral avec dessein ou préméditation, le harcèlement moral en réunion ne devraient-ils pas être punis plus sévèrement que le simple harcèlement moral ?

- Est-il normal que les victimes soient le plus souvent sanctionnées dans leur carrière, par exemple par un déplacement ou une mobilité obligatoire ?
- Est-il normal que dans la fonction publique il soit très difficile d’engager des poursuites à l’encontre de l’Etat employeur ?
- Pourquoi ne pas imaginer des peines complémentaires et/ou accessoires ?
- Par exemple une entreprise ne pourrait-elle pas recevoir une condamnation avec un sursis à exécution, à la condition de mettre en place une véritable stratégie d’analyse des RPS et que le retour à la normale soit caractérisé, au besoin avec le concours du Défenseur des droits ?

Imaginons ensemble d’autres solutions pour traiter enfin toutes ces dérives.

### **Faites signer le texte de la pétition !**

Nous sommes 400 : si nous agissons de concert pour cette cause, nous pourrons largement faire signer les 10 personnes autour de nous, et nous serons à des milliers de signatures.

Je signe et je partage la pétition > [ici](#)



## **Intervention de Christian SANCHEZ, Conseiller social**

### **Comment améliorer l'action des directions en faveur de la prévention du harcèlement moral ?**

Le harcèlement moral constitue un vaste sujet. Dans l'entreprise, il peut prendre plusieurs formes :

- individuel ou collectif,
- unilatéral ou mutuel,
- organisationnel ou dépendant des personnes.

Je m'intéresserai ici au harcèlement moral managérial. C'est-à-dire à un comportement qui fait partie du mode de direction et de management d'une entreprise.

Le cas France Telecom est un peu à part, et heureusement, car il semble relever non pas d'un concours de circonstances, mais d'une intentionnalité. En ce sens, il pourrait être qualifié sur le plan pénal et l'impossibilité d'un dialogue social constructif et l'absence d'alternative légale apparente pour la mise en œuvre de la transformation nécessaire n'en constituent en aucun cas une excuse.

Je noterai 3 axes essentiels sur lesquels devraient s'engager les entreprises pour assurer une meilleure prévention du harcèlement moral.

#### **1. D'ABORD LES ORGANISATIONS HARCELANTES**

Indépendamment de la volonté directe des managers, certains choix dans l'organisation peuvent s'avérer délétères.

- Des organisations matricielles complexes, déchargeant les managers de proximité de leurs responsabilités naturelles à l'égard des personnes dont ils ont la charge. Elles génèrent souvent des injonctions paradoxales chez les collaborateurs sans qu'ils aient la possibilité d'en référer à un arbitre ou un décisionnaire, ni même de se faire accompagner. Ce sont les diptyques objectifs/moyens, productivité/qualité, les arbitrages face aux clients...
- Des organisations instables, changeantes, très/trop réactives, accentuées par la financiarisation de l'économie, accentuées aussi par la traçabilité croissante des fonctionnements de collaborateurs

(chauffeurs livreurs, opérateurs téléphoniques...) sans pour autant que l'organisation leur apporte un support.

**L'allègement de la technicisation des structures d'organisation ne peut se mettre en œuvre sans une prise en compte du facteur humain.**

2. UN AUTRE AXE EST PLUS CULTUREL. Il est issu d'une approche culturelle anglo-saxonne et financière de l'économie :

- La vision « héroïque » du manager. Vision guerrière. Le manager est représenté dans une vision prédatrice par rapport aux faibles, aux lymphatiques, aux vieux... c'est un bourrage de crâne qui va des méthodes de recrutement (groupes en compétition où les participants doivent s'éliminer les uns les autres) jusqu'aux formations ou sessions de mobilisation parfois délirantes (stages *outdoor*, *rafting team building*, paintball, formation à la négociation par des agents du Raid, ou de RH par des militaires...)
- La confirmation d'un rapport de domination excessif dans l'entreprise, exigeant ou générant des comportements de soumission. Supériorité hiérarchique ne veut pas dire supériorité morale. La citoyenneté ne s'arrête pas à la porte de l'entreprise.

**Il serait au minimum indispensable d'induire dans les chartes d'entreprise l'écoute et l'échange comme valeurs de base des relations humaines** et non pas de valoriser, même indirectement, des comportements déviants.

3. L'ABSENCE DE PRISE EN COMPTE DE L'ETHIQUE dans la formation des managers et des RH

- La formation des managers est axée sur la supériorité technique dans la gestion, l'analyse des marchés, la performance productive, la mobilisation des compétences et de l'adhésion. Toutefois, ce dernier point se limite souvent à des approches superficielles : bonus, incentives, gadgets... On y parle de performance, de talents, d'élitisme, mais jamais d'éthique, de bienveillance, d'écoute, de respect, d'adaptation de l'organisation à l'homme, concepts tout aussi efficaces pour assurer le dynamisme et le progrès d'une entreprise.

Les formations RH, que je prétends être, de manière générale, de qualité très contestable, ne parlent jamais d'éthique de bienveillance ou de respect. Les RH sont par définition en première ligne : après celui du dirigeant de l'entreprise, l'humanisme devrait être leur métier ; il l'est rarement et souvent d'ailleurs, on ne le leur demande pas.

Ces 3 axes ne se décrètent pas. Ils ne peuvent être induits par la loi, qui peut seulement sanctionner les conséquences. Mais les entreprises qui, bien souvent, et pas forcément à tort, renâclent devant la multiplication des réglementations devraient plutôt les anticiper, prendre des initiatives qui ne dépendent que d'elles et si nécessaire mettre en œuvre les sanctions qui s'imposent.

## **Intervention de Frédéric GALEA, Délégué national qualité de vie au travail Alliance police nationale CFE-CGC**

### **Le harcèlement moral au sein de la Police nationale**

Le ministère de l'Intérieur compte près de 190 000 agents dont 125 000 policiers de tous corps. A ce titre, il est le second employeur de la Fonction publique de l'Etat.

J'interviens aujourd'hui devant vous pour évoquer un sujet sensible, celui du harcèlement moral au sein de l'institution Police nationale. Un sujet aussi sensible que celui du phénomène suicidaire qui secoue notre institution. Pour rappel, près de 1000 policiers ont mis fin à leurs jours depuis le début de ce siècle.

J'aimerais vous dire que la Police nationale est un élève modèle en la matière, tant elle est bardée de certifications et de labellisation concernant la lutte contre les discriminations, contre le harcèlement moral. Mais en pratique, tel n'est malheureusement pas le cas.

Pour exemple, il existe une plateforme de signalements dénommée « SIGNAL-DISCRI » pour améliorer la lutte contre ces discriminations et harcèlements. D'ailleurs, en 2018, 254 signalements, dont 173 pour des faits supposés de harcèlement moral, ont été comptabilisés. Mais dans les faits, cette plateforme d'écoute a pour effet pernicieux de décourager ceux qui osent parler ; car très peu de cas font l'objet d'enquêtes administratives, encore bien moins de procédures à l'article 40 du CPP. En effet, l'IGPN, gestionnaire de cet outil, retient rarement la qualification de harcèlement moral.

Pour autant, rappelons que cette qualification pénale relève du Procureur de la République.

Le harcèlement moral existe donc au sein de la Police nationale. Et il est majoritairement le fait d'une hiérarchie avec des pratiques managériales directives, infantilisantes et exclusivement descendantes ! des méthodes qui

laissent peu de place à l'épanouissement individuel dans le collectif de travail. Et qui ont des répercussions catastrophiques sur ce dernier. Il ne s'agit pas de stigmatiser les managers. Il s'agit tout simplement d'accepter l'idée que certains d'entre eux exercent un management inapproprié voire toxique. Quelles que soient les motivations de l'harceleur, qu'elles soient volontaires ou non, il est impératif de faire cesser de tels agissements.

Se pose donc une question primordiale : lorsque la prévention, la pédagogie, la médiation, sont inefficaces, que fait-on pour faire cesser des agissements de harcèlement ? Place doit donc être donnée au volet répressif contre ceux qui restent hermétiques à toute forme de dialogue.

En cela, bien évidemment, l'organisation syndicale que je représente est favorable à une aggravation de la sanction pénale lorsqu'il y a récurrence. Mais également de la sanction pénale pour le primo-délinquant. Or, dans ce type d'infraction, et particulièrement au sein de notre institution, c'est là toute la difficulté ! Avant même de penser à la sanction applicable au récidiviste, il faut tout mettre en œuvre pour condamner le primo-délinquant, ce qui reste très rare encore !

Car la réponse de l'administration reste totalement inappropriée. Elle consiste le plus souvent dans le déplacement de la victime de harcèlement plutôt que dans celui de l'harceleur. Avec une double conséquence.

La première, un sentiment de double sanction pour la victime qui doit complètement réorganiser sa vie professionnelle et personnelle du fait de cette décision de mutation, même si l'administration la justifie par une volonté de protection de l'agent.

La seconde, c'est de renforcer le sentiment de toute-puissance de l'harceleur restant sur place, tout en décourageant potentiellement les victimes silencieuses travaillant sur place et qui attendaient le dénouement de l'affaire.

Pour autant, nous devons maintenir le cap et continuer notre combat contre le harcèlement moral. Une décision du conseil d'Etat en date du 19 décembre 2019 m'encourage à le poursuivre. Notamment parce qu'elle affirme que l'employeur public, s'il peut recourir à la mutation de l'agent dans son intérêt

ou celui du service, doit désormais démontrer qu'il a entrepris toutes les mesures utiles et nécessaires pour mettre un terme aux agissements de l'harceleur. Une décision qui constitue un outil supplémentaire dans ce combat essentiel.

## **Intervention d'Yves MONERRIS, Avocat pénaliste**

### **Comment s'inspirer d'autres démarches judiciaires pour retenir des sanctions complémentaires pour le délit de harcèlement moral ?**

Visé aux articles 222-33-2 CP, le harcèlement moral se définit comme des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Pour les personnes physiques le délit est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.

Pour les personnes morales l'amende est multipliée par 5 soit 150 000€. Cette pénalité fait l'objet d'une réforme par la loi n°2014-873 du 4 août 2014.

En effet auparavant, le délit n'était réprimé que d'une peine d'amende de 15 000€ d'amende par l'effet de la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, de sorte que dans le cadre de l'affaire dite « France Telecom » la peine maximale prononcée n'a été « que » de 75 000€, en raison du principe de non-rétroactivité de la loi pénale plus sévère.

Cette situation résulte d'un « bricolage législatif » dès lors que le texte d'incrimination date d'une loi du 17 janvier 2002, c'est-à-dire à une époque où la responsabilité généralisée des personnes morales n'existait pas. Rappelons que cette généralisation n'est intervenue que le 31 décembre 2005.

Le texte sur le harcèlement n'a été retouché qu'à la marge en 2012 et 2014, car il existait manifestement une « volonté de ne pas ouvrir la boîte de Pandore » de la part du gouvernement d'alors.

Il s'ensuit aujourd'hui une situation ubuesque en ce que ce texte présente des imperfections tant interprétatives qu'en termes de pénalité s'agissant du délit de harcèlement.

En effet, est-il normal que le Tribunal de Paris ait dû s'interroger sur « 150 pages » environ pour savoir si le délit était applicable à une situation de harcèlement systémique dans l'entreprise ?

A la lecture du texte, on pourrait considérer que le texte avait été pensé dans le cadre d'une relation « B to B ». Aux termes d'une longue analyse, le Tribunal juge que le délit n'implique pas que le « harceleur » connaisse le « harcelé », dès lors que ce dernier est identifiable et pas nécessairement identifié ! sous

réserve de démontrer qu'il existait un risque de dégradation des conditions de travail.

Il s'agit d'une évolution jurisprudentielle importante qui méritera de faire l'objet d'une confirmation par la Cour d'Appel voire la Cour de Cassation, si d'aventure elle était saisie.

On le voit bien, ce texte mérite d'être précisé afin d'assurer une sécurité juridique à laquelle tout le monde a droit, qu'il s'agisse des entreprises ou des salariés.

De même, ce texte ne connaît aucune circonstance aggravante liée au monde du travail, notamment la circonstance aggravante connue en droit pénal de « l'abus d'autorité » ni encore celles de « bande organisée », « réunion » afin d'appréhender les nouvelles formes de harcèlement systémique.

Rappelons à ce sujet que la vertu de la peine est de :

- Prévenir la récidive
- Permettre la réinsertion de l'infracteur
- Assurer la réparation du dommage

Il convient aussi de s'interroger sur un système de peine plus efficient en matière de harcèlement moral au travail, tout en préservant la stabilité de l'emploi dans l'entreprise lorsque l'infracteur est une personne morale.

C'est pourquoi, il conviendrait d'une part d'inviter le législateur à réfléchir à l'applicabilité de la Convention Judiciaire d'Intérêt Public au délit de harcèlement moral et d'autre part, de prévoir la peine de surveillance judiciaire à titre de peine accessoire pour les personnes morales.

Ce système de sanctions pour les personnes morales présente comme intérêt la mise en place d'un plan de suivi pluriannuel sous l'égide d'un tiers de confiance et d'un juge visant à s'assurer d'une modification des comportements dans l'entreprise par la mise en place de plans visant à exclure tout risque de harcèlement moral systémique. Il permet également à l'entreprise de s'acquitter d'une pénalité financière qui peut être conséquente sans pour autant obérer son développement économique ce qui serait destructeur pour l'emploi – nous pensons notamment aux personnes morales qui par l'effet d'une déclaration de culpabilité seraient empêchées de concourir à la commande publique ou encore de se voir attribuer un agrément nécessaire à l'exercice d'une activité.



Certains regretteront peut-être l'absence de condamnation pénale inscrite au casier judiciaire dans le cadre d'une Convention Judiciaire d'Intérêt Public. Pour autant il n'empêche pas dans les cas les plus graves :

- La poursuite du dirigeant à titre personnel avec le prononcé d'une interdiction de gérer directement ou indirectement une société
- L'option de la poursuite de la personne morale dans les cas les plus graves, avec le prononcé alors d'une peine de surveillance judiciaire qu'il conviendrait d'étendre aux cas de harcèlement moral.

Le Harcèlement moral par ses conséquences tant sociales, humaines, que pécuniaires mérite un enjeu de politique criminelle identique à celui déployé pour la lutte contre la fraude fiscale ou la lutte contre la corruption.

## **Intervention de Françoise MARECHAL THIEULLENT, Avocate**

### **Présidente de Technologia Juris – NOS DROITS**

#### **S’inspirer de la répression des infractions économiques pour compléter le délit de harcèlement moral**

Le jugement de 345 pages rendu le 20 décembre 2019 par le tribunal correctionnel de Paris fait suite à une instruction et à une audience qui ont permis de mettre en lumière les conséquences désastreuses pour les femmes et les hommes de la société France Telecom des plans de restructuration. Afin d’atteindre ses objectifs, France Telecom devait fortement alléger sa masse salariale et sa direction a mis en place une stratégie managériale d’oppression envers particulièrement les agents fonctionnaires afin de les pousser vers la sortie. Ce management a généré une situation « anormale » de stress chronique au travail, conduisant de nombreuses personnes à la dépression et au suicide. Sur le fondement de l’article 222-33-2 du Code pénal<sup>1</sup>, le tribunal correctionnel de Paris a déclaré l’employeur et trois anciens dirigeants de l’opérateur France Telecom, coupables de harcèlement moral au travail. Les trois principaux dirigeants ont été condamnés à 1 an d’emprisonnement chacun dont 8 mois avec sursis et à 15 000 euros d’amende. France Telecom-Orange a été condamnée au paiement de 75 000 euros d’amende. Des frais de justice et des dommages et intérêts devront être versés aux victimes, à leurs familles et aux organisations syndicales.

**Socrate considérait que la justice, comme la médecine, préservait la santé du corps social. Que la justice apportait à la société la santé et l’injustice la maladie.**

Cette vision de la justice s’avère pertinente dans ce contexte particulier de harcèlement moral managérial institutionnel organisé par France Telecom et ses dirigeants.

***« Il ne suffit pas que la justice soit rendue, elle doit être ressentie comme telle. <sup>2</sup>»***

---

<sup>1</sup> Voir l’application NOS DROITS qui vous permet d’accéder gracieusement à toutes ces réglementations.

<sup>2</sup> Lord Hewart “*Not only must Justice be done; it must also be seen to be done.*” R v Sussex Justices, Ex parte McCarthy [1924].

La peine pénale et sa juste application concourent à la justice qui, dans son acception générale, renvoie à la notion d'égalité et de légalité. La justice joue un juste rôle lorsqu'elle permet d'atteindre ce point d'équilibre

La question de l'effet de la peine sur la société tout entière est primordiale car la justice concourt **aussi à la paix et à la cohésion sociales** dont elle constitue la colonne vertébrale. La justice a un rôle pédagogique et, ce faisant, de prévention de la commission de l'infraction.

Ainsi, se pose nécessairement la question de la peine encourue par les faits sanctionnés par l'article 222-33-2 du Code pénal qui ne prévoit pas de circonstance aggravante telle que la commission du délit de harcèlement moral au travail en réunion, voire en bande organisée. Est-il acceptable que le harcèlement en « meute » connaisse le même degré de sanction que le simple harcèlement moral ?

Par ailleurs si certaines pratiques économiques sont sanctionnées lourdement, ce n'est pas le cas en ce qui concerne le harcèlement moral. Ainsi en matière de pratiques anticoncurrentielles, le code de commerce prévoit des peines amendes pouvant aller jusqu'à 10% du chiffre d'affaires HT mondial le plus élevé réalisé au cours d'un des exercices clos depuis l'exercice précédant celui au cours duquel les pratiques ont été mises en œuvre (article L464-2 du code de commerce). Cette amende est infligée par une autorité administrative : l'Autorité de la concurrence qui dispose par ailleurs de pouvoirs d'injonction, d'investigation et d'appréciation de la gravité des faits et de leur éventuelle répétition. Enfin, il est prévu notamment que les auteurs personnes physiques ou morales qui ont concouru à la réalisation d'une pratique anticoncurrentielle soient solidairement tenues de réparer le préjudice qu'elles ont causé. Ce qui signifie que l'une d'entre elles pourra être contrainte de payer pour toutes les autres à charge pour elle de se retourner contre les autres pour leur demander de contribuer à proportion de la gravité de leurs fautes respectives et de leur rôle cause dans la réalisation du dommage (article 481-9 du code de commerce).

De même, en matière de discrimination, la condamnation à une peine définitive limite d'office le droit des personnes de soumissionner durant trois ans aux marchés publics dans certaines conditions (art L2141-4 du code de la commande publique).

Par ailleurs, le code pénal prévoit que les personnes morales déclarées responsables pénalement de discrimination encourent, outre l'amende prévue par l'article 131-38 (fixée au maximum au quintuple du montant prévu pour les personnes physiques), les peines complémentaires prévues aux 2° à 5°, 8° et 9° de l'article 131-39. Le placement, pour une durée de cinq ans au plus, sous surveillance judiciaire (2°) ou encore l'exclusion des marchés publics à titre définitif ou pour une durée de cinq ans au plus (5°) en font partie.

A ce jour, les auteurs de harcèlement moral managérial personnes physiques peuvent librement manager des femmes et des hommes. Et la personne morale ne peut faire l'objet d'aucune mesure de surveillance judiciaire sur ses éventuels engagements et pratiques mis en œuvre depuis lors afin de prévenir de tels agissements.

Force est de constater que **les infractions économiques sont sanctionnées de façon à limiter fortement leur récurrence et surtout à les faire cesser immédiatement par des moyens adaptés aux pratiques illégales visées.**

**Le harcèlement moral managérial mérite** que le législateur et les acteurs sociaux se penchent sérieusement sur ses **sanctions économiques** et sur les **moyens à mettre en œuvre afin que de tels agissements ne fassent plus de victimes**. Pour que les femmes et les hommes soient réellement protégés au travail de toute dérive managériale organisée et que cette dernière soit non seulement sanctionnée à sa juste mesure et fasse par ailleurs l'objet d'un suivi dont les modalités sont à réfléchir.

Il faut oser modifier les textes légaux afin de les adapter aux pratiques des acteurs dans une boucle récursive adaptative. Héraclite affirmait que « rien n'est permanent sauf le changement ». Qu'en est-il du droit ? La prévention de ce fléau nécessite une adaptation car le droit est vivant comme la communauté des femmes et des hommes qu'il est censé aussi protéger !

## Intervention de Karima SAÏD, Avocate

### Les dispositifs à l'œuvre dans d'autres pays pour lutter contre le harcèlement moral

A titre liminaire, je souhaite préciser que je n'évoquerai pas **tous** les dispositifs à l'œuvre dans d'autres pays, mais ceux qui peuvent nourrir notre réflexion sur les axes d'amélioration à envisager en France.

J'évoquerai ces dispositifs, dans les grandes lignes (compte tenu du temps qui m'est imparti), et à **trois** niveaux :

- Prévention ;
- Protection de la personne qui allègue d'agissements de harcèlement moral ;
- Sanctions judiciaires (sur le plan civil uniquement).

#### 1. LES DISPOSITIFS A L'ŒUVRE DANS D'AUTRES PAYS EN TERMES DE PREVENTION

Les dispositifs de prévention les plus intéressants sont à l'œuvre en Suède, en Irlande, aux Pays-Bas et en Belgique.

##### → *Suède*

- **Le dispositif à l'œuvre en Suède est le plus complet à mon sens**, probablement en raison d'une prise de conscience assez ancienne de ce sujet : la première loi sur la prévention des atteintes à la santé et la sécurité date de 1889 (cent ans avant l'adoption de la Directive du Conseil du 12 juin 1989 relative à *la promotion de la santé et la sécurité au travail des travailleurs*).
- Au cœur de l'ensemble du dispositif de prévention, se trouve **l'Autorité de l'environnement de travail** :
  - Il s'agit d'un organisme administratif dont les missions sont de réduire les risques de maladies professionnelles et d'accidents du travail, mais aussi d'améliorer le milieu du travail de manière plus globale. L'Autorité de l'environnement de travail veille au respect de la Loi de l'environnement de travail (entrée en vigueur en 1978).
  - L'Autorité de l'environnement de travail dispose de moyens pour assurer ses missions, à savoir un corps d'inspection dédié : **les Inspecteurs de la santé et de la sécurité au travail**.

- Sous le contrôle de l’Autorité de l’environnement de travail, et pour le sujet qui nous intéresse, 5 principales obligations pèsent sur les employeurs. Ils doivent :
  - Former les salariés à la prévention de la violence et des menaces au sein de l’environnement de travail ;
  - Remettre à tous les salariés des « *guidelines* » (livret contenant des recommandations et informations) ;
  - Établir des procédures spécifiques visant à détecter « *très tôt* » les signes révélateurs de problèmes dans l’organisation du travail ou de coopération, qui pourraient favoriser l’émergence de situations de harcèlement ;
  - Enquêter à chaque fois qu’il y a des situations de harcèlement moral pour déterminer si les causes sont en lien avec l’organisation de travail ;
  - Signaler la survenance d’accidents ou d’incidents graves à l’Autorité de l’environnement de travail.
  
- Les Inspecteurs de la santé et de la sécurité ont des pouvoirs d’investigation, d’injonction et de sanction. L’employeur reçoit des notifications écrites de ce qu’il doit faire. S’il ne le fait pas, il encourt une sanction financière.
  
- Tout salarié peut contacter l’Autorité sur l’environnement de travail pour signaler une situation de harcèlement. Il existe d’ailleurs un encouragement au signalement (c’est notamment mentionné dans les « *guidelines* »). Mais ce n’est pas obligatoire, aucune sanction n’étant encourue par le salarié.
  
- Le dispositif de prévention à l’œuvre en Suède semble faire ses preuves : peu voire aucun des cas de harcèlement moral signalés à l’Autorité de l’environnement de travail n’a été porté devant les juridictions. Le contentieux porte davantage sur la contestation, par les employeurs, des décisions prises par l’Autorité de l’environnement de travail (notamment les sanctions financières).

### → **Irlande**

- Je développerai peu en raison de la contrainte de temps, mais également parce que le dispositif est proche de celui à l’œuvre en Suède.
  
- Le dispositif de prévention repose sur les **Inspecteurs de la santé et la sécurité au travail**. Ces derniers doivent notamment effectuer des contrôles **systematiques** lors de leurs visites.

Ils doivent, à **chaque visite**, et même si l’objet initial de celle-ci n’est pas lié au signalement d’une situation de harcèlement moral ou de risques

psychosociaux, interroger l'employeur sur l'existence de comportements inappropriés et/ou de harcèlement, sur celle de procédures spécifiques internes, et sur celle des formations des salariés. En cas d'absence de procédures internes, les Inspecteurs de la sécurité et de la santé au travail doivent formuler des recommandations aux employeurs et veiller à leur application.

- Ils disposent d'un pouvoir d'investigation en cas d'accident, d'incident ou d'une situation de quelque nature qu'elle soit, et d'un pouvoir de sanction financière lorsqu'un employeur persiste à ne pas se conformer à leurs recommandations.

### → **Pays-Bas**

- Deux acteurs se trouvent au cœur du dispositif de prévention à l'œuvre aux Pays-Bas :
  - **Le Comité du travail** (à partir de 50 salariés), qui est un acteur très important. Il est désigné comme un « *protecteur de la santé au travail* » et il dispose d'un rôle de surveillance important dans ce domaine. En particulier, il dispose d'un droit d'approbation de l'évaluation des risques professionnels et du plan d'action établis par l'employeur. S'il refuse de les valider, l'employeur est considéré ne pas satisfaire à ses obligations en matière de santé et de sécurité au travail, et sa responsabilité civile peut-être engagée. Les documents que l'employeur aurait éventuellement établis sans la validation du Comité du travail, sont réputés comme étant **nuls et non avenus**.
  - **L'Inspection du travail**, est un acteur encore plus important du dispositif de prévention, dans la mesure où la majorité des entreprises aux Pays-Bas comptent moins de 50 salariés. Tout salarié peut demander à l'Inspecteur du travail de diligenter une enquête. Le mécanisme de la **contrainte financière** est le moyen le plus utilisé par l'Inspecteur du travail pour obtenir une réaction de l'employeur et, de manière plus générale, une amélioration des conditions de travail. L'Inspecteur du travail peut ainsi imposer une amende et même la majorer si la situation qu'il dénonce perdure. Elle peut s'élever à une centaine de milliers d'euros s'il existe une raison raisonnable de penser que le ou les salarié(s) sont en danger. L'effectif insuffisant des Inspecteurs du travail est néanmoins dénoncé (1 pour 45.000 travailleurs au 1<sup>er</sup> janvier 2012), de sorte qu'ils n'ont d'autre choix que de cibler les entreprises. Il s'agit des entreprises au sein desquelles des infractions ont déjà été constatées, celles dont l'activité présente un risque particulier (activité nucléaire ou chimique) et celles ayant donné lieu à un signalement.

## → Belgique

- Le dispositif à l'œuvre en Belgique résulte principalement de la Loi du 4 août 1996 sur *le bien-être au travail*. Les mots sont ici importants à souligner, et traduisent une approche différente de celle à l'œuvre en France. Le corps chargé de veiller à son application est constitué d'Inspecteurs du contrôle du bien-être au travail.
- La mesure la plus intéressante à évoquer ici est celle relative à l'obligation faite aux employeurs de désigner un **Conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux** (en plus de celui désigné en matière de prévention et de protection au travail). Il est précisé que :
  - Des exigences en termes de diplôme et de formation sont prévues par la Loi. Le choix du Conseiller en prévention est donc encadré ;
  - Il s'agit d'un salarié protégé ;
  - Il assiste l'employeur dans l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de prévention ;
  - Il intervient dans le cadre de la procédure mise en œuvre en interne pour traiter des situations de harcèlement moral : il reçoit les plaintes des salariés, les examine en faisant une enquête, et remet un rapport à l'employeur en proposant des mesures adéquates.

## 2. LES DISPOSITIFS A L'ŒUVRE S'AGISSANT DE LA PROTECTION DE LA PERSONNE QUI ALLEGUE D'AGISSEMENTS DE HARCELEMENT MORAL

Un seul dispositif semble intéressant à évoquer ici dans le cadre de notre réflexion, et il est à l'œuvre en **Belgique**.

L'employeur qui licencie un salarié ayant allégué d'agissements de harcèlement moral, ou ayant témoigné d'agissements de harcèlement moral, ou encore ayant alerté l'Inspecteur du travail de l'absence de désignation d'un Conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux ou de l'absence de procédures internes pour traiter du harcèlement moral, **dans un délai de 12 mois suivant la date du signalement/témoignage, est présumé avoir motivé sa décision sur ce motif.**

La charge de la preuve de l'absence de lien entre sa décision et le signalement/témoignage repose ainsi sur l'employeur.

Le délai de 12 mois est prolongé en cas de saisine d'une juridiction par le salarié d'allégations de harcèlement moral : dans ce cas, la présomption court jusqu'à 3 mois après qu'un jugement est entré en force de chose jugée.

## 3. LES DISPOSITIFS A L'ŒUVRE S'AGISSANT DE LA SANCTION JUDICIAIRE (SUR LE PLAN CIVIL UNIQUEMENT)



## → Belgique

- **Le Juge des référés du Tribunal du travail peut ordonner la cessation d'agissements de harcèlement moral, et fixer un délai pour le faire.**

Il peut également ordonner l'affichage de sa décision ou du résumé qu'il rédige pendant un délai qu'il détermine, à l'intérieur mais également à l'extérieur des établissements, et même dans des journaux.

Le Juge des référés peut également enjoindre à l'employeur de prendre certaines mesures comme de permettre à un Conseiller en prévention d'examiner une plainte, de séparer deux travailleurs dans l'attente du rapport du Conseiller en prévention...

Il ne peut toutefois pas s'immiscer dans l'organisation de l'entreprise en imposant à l'employeur des mesures qui modifieraient les relations de travail.

## → Royaume-Uni

- La sanction financière encourue par les employeurs en cas de harcèlement moral est dissuasive.

A titre d'exemple, dans une décision rendue le 2 août 2006 par la Haute Cour de Justice (juridiction de première instance) dans un litige opposant Madame GREEN à DEUTSCHE BANK GROUP SERVICE, une salariée, âgée de moins de trente ans au moment des faits litigieux, ayant exercé les fonctions de Secrétaire, et justifiant d'une ancienneté d'environ 5 ans (en incluant la durée de ses arrêts de travail pour cause de maladie) a obtenu plus d'un million d'euros (800.000 livres) à titre de réparation de ses préjudices. Il est précisé qu'elle avait subi du harcèlement moral de la part de ses collègues.

## 4. QUELS ENSEIGNEMENTS PEUT-ON EN TIRER ?

- **À court terme**, les mesures qui pourraient être transposées utilement en France sont les suivantes :

- Le Conseiller en prévention spécialisé dans les aspects psychosociaux ;
- L'attribution d'un pouvoir de sanction à l'Inspecteur du travail ;
- Présomption de lien entre la dénonciation d'agissements de harcèlement moral et une sanction qui interviendrait dans un délai de douze mois suivant la date de cette dénonciation ;
- Modification de l'article L. 1152-5 du Code du travail qui, pour mémoire, prévoit que « *tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible d'une sanction disciplinaire* ».

Il serait particulièrement pertinent de retirer les termes « *est passible d'une sanction disciplinaire* » et de leur substituer les termes

« sera sanctionné », et ce afin de placer les employeurs face à leurs responsabilités.

- **URGENCE** de protéger les travailleurs de la fonction publique, qui sont, incontestablement, les grands oubliés de la lutte contre le harcèlement moral (en termes de prévention, d'accès aux juges et de sanction). Dans la plupart des autres pays, les dispositifs à l'œuvre sont applicables pour les salariés du secteur privé et ceux de la fonction publique. En France, il existe un décalage important entre les mesures à l'œuvre pour les salariés du secteur privé et celles à l'œuvre pour les fonctionnaires, et rien ne peut le justifier. Notamment, la jurisprudence des Tribunaux administratifs est généralement défavorable aux fonctionnaires en matière de harcèlement moral. La notion même de harcèlement moral est interprétée de manière (trop) restrictive, à tel point d'ailleurs que l'on peut légitimement se demander si les juges ne cherchent pas à identifier une intentionnalité qui ne doit pourtant pas être recherchée (sauf en matière pénale).

– **À moyen terme :**

- Réflexion sur l'introduction de dommages et intérêts punitifs afin de réellement engager les employeurs à agir pour lutter contre les agissements de harcèlement moral ;
- Réforme des Conseils de prud'hommes : elle me semble indispensable de manière générale (et je fais miennes les conclusions du rapport d'Alain Lacabarats de juillet 2014).

Il n'est pas normal que les agissements de harcèlement moral soient sanctionnés (majoritairement) par des juges professionnels. Dans le cadre de ma pratique professionnelle, et sans compter les nombreuses transactions qui sont intervenues en cours de procédure judiciaire :

- 1) L'existence de harcèlement moral a été reconnue **une seule fois** par la formation paritaire d'un Conseil de prud'hommes (celui de Boulogne-Billancourt en l'espèce). Le jugement n'était toutefois pas motivé sur ce point, et la condamnation au titre des dommages et intérêts était symbolique (moins d'un mois de salaire) ;
- 2) Le harcèlement moral a été reconnu dans **tous** les autres litiges par des juges professionnels (à l'exception d'un seul).

## Intervention de Sylvie MAS, Médecin

### Le médecin traitant en première ligne du harcèlement moral au travail

Le rôle pivot du médecin traitant (ou médecin de famille) et ses compétences sont définis au niveau européen depuis 2002 par les Académies de médecine et les Collèges de médecins généralistes<sup>3</sup>. Parmi les onze caractéristiques de cette discipline, quatre au moins concernent la souffrance au travail en général, le harcèlement moral et l'épuisement professionnel en particulier.

Les médecins généralistes sont réputés être le premier recours dans le système de santé : *« ils interviennent à un stade précoce et indifférencié du développement des maladies, qui pourraient éventuellement requérir une intervention rapide »*. Ils assurent la continuité des soins dans la durée, ce que leur permet leur approche centrée sur la personne : *« dans la négociation des modalités de prise en charge avec leurs patients, ils intègrent les dimensions physique, psychologique, sociale, culturelle et existentielle, mettant à profit la connaissance et la confiance engendrées par des contacts répétés »*. Ils doivent ainsi mobiliser une attention au contexte socio-professionnel de leurs patients, et développer leurs compétences en psychologie, d'autant qu'ils doivent *« se placer, si nécessaire, en défenseur de leur patient »*<sup>4</sup>.

Si la notion de harcèlement moral est hors du champ du médecin, puisque de nature juridique, les recommandations de la Haute Autorité de Santé<sup>5</sup> le placent en première ligne dans les situations de souffrance psychologiques au travail : en effet, en prescrivant un arrêt de travail – premier « traitement » de ce type de souffrance – le médecin généraliste se constitue en « lanceur d'alerte », puisqu'il devra prendre contact avec la médecine du travail. En plus du dépistage et du repérage précoce de la souffrance professionnelle, le médecin assure la prise en charge somatique et psychologique de son patient, et il doit *« s'il le juge nécessaire »*<sup>6</sup> l'adresser à un psychologue ou un psychiatre.

---

<sup>3</sup> <https://www.woncaeurope.org/content/france-la-definition-europeenne-de-la-medecine-generale---medecine-de-famille>

<sup>4</sup> Les citations en italique sont issues du document édité par la Wonca Europe 2002, (World organisation of National Colleges, Academies and Associations of General Practitioners), *ibid*

<sup>5</sup> [https://www.has-sante.fr/jcms/c\\_2769318/fr/reperage-et-prise-en-charge-cliniques-du-syndrome-d-epuisement-professionnel-ou-burnout](https://www.has-sante.fr/jcms/c_2769318/fr/reperage-et-prise-en-charge-cliniques-du-syndrome-d-epuisement-professionnel-ou-burnout)

<sup>6</sup> *ibid*

Le médecin traitant accompagne son patient au cœur d'un réseau de différentes disciplines et organisations. En tout premier lieu, la justice et les règles déontologiques de son Ordre : sollicité pour rédiger un certificat médical descriptif qui, s'il est destiné à soutenir le recours en justice du travailleur peut se retrouver entre les mains de l'employeur<sup>7</sup>, il doit pouvoir mettre en avant les atteintes à la santé de la personne induites par le contexte professionnel, en citant la narration des faits perçus et énoncés par son patient, mais en prenant grand soin de ne jamais avoir recours à des mentions juridiques et sans entrer dans des détails qui pourraient attenter au secret professionnel. Cette étape est décisive, longue et délicate compte tenu de la jurisprudence : le médecin doit soutenir son patient tout en essayant de rester neutre.

En second lieu, il doit être attentif au libellé de l'arrêt de travail, destiné à la CPAM : par exemple, si le harcèlement professionnel provoque chez le travailleur un état de stress post-traumatique, il faudra prendre soin d'écrire « État de Stress Aigu » afin que le médecin-conseil de la caisse puisse l'accepter en Accident du Travail<sup>8</sup> ; si les troubles psychiques devaient être reconnus en Maladie Professionnelle (mais hors tableau), le médecin traitant devra obligatoirement passer la main à un psychiatre, lequel devra pouvoir faire valoir une incapacité professionnelle permanente supérieure à 25%<sup>9</sup>. Par ailleurs le bien-fondé du suivi thérapeutique et des prolongations d'arrêt de travail par le seul médecin traitant dans les situations de souffrance psychique en lien avec le contexte professionnel, peut être remis en cause par certains médecins-conseils ; cette situation nécessite que le médecin traitant prenne la défense de son patient en se justifiant de son appréciation diagnostique. Or, non seulement les arrêts de travail peuvent être sollicités par le médecin du travail (qui n'est pas prescripteur), mais aussi chaque médecin est soumis à des quotas d'Indemnités Journalières en fonction des statistiques de la CPAM dont il dépend : il peut être mis sous tutelle en cas de dépassement par ces mêmes médecins-conseils des caisses, sous la pression financière fixée par l'ONDAM<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Par exemple, la société Bouygues (par ailleurs condamnée aux dépens pour licenciement abusif) a porté plainte contre un médecin pour « certificat de complaisance au profit d'un salarié ». Le médecin a été condamné par l'Ordre des Médecins à trois mois d'interdiction d'exercer, dont deux avec sursis. La chambre ordinaire nationale devait statuer en appel le 26 février dernier.

<sup>8</sup> Lettre réseau LR-DRP-16/2011

<sup>9</sup> Lettre réseau LR-DRP-17/2012

<sup>10</sup> Objectif National des Dépenses d'Assurance Maladie

Malgré ces difficultés qui reflètent une situation complexe en lien avec des injonctions contradictoires émanant des parties prenantes, le médecin de famille, s'il en a les moyens en termes de formation<sup>11</sup> et de temps clinique, joue un rôle majeur dans la prévention et le dépistage précoce de la souffrance psychologique au travail : prévention lorsque le patient lui confie un problème de violence managériale et qu'il l'exfiltre du milieu professionnel par un arrêt de travail<sup>12</sup> ; dépistage lorsque les troubles constatés l'amènent à interroger son patient sur sa condition socio-professionnelle.

Le suivi dans la durée de son patient lui permet de distinguer les facteurs déclenchant ou aggravant une symptomatologie somatique et psychologique, d'une pathologie psychiatrique nécessitant des soins spécialisés. Malgré une vulnérabilité qui peut resurgir à distance de l'épisode, le rétablissement survient dans la majorité des cas, ce qui signifie que le travailleur peut reprendre en quelques mois une activité professionnelle, pour peu que le milieu lui permette de s'y redéployer en termes de sens, d'activité et de relation. En revanche, lorsque la violence managériale – qui s'appuie sur l'adaptation au sens du darwinisme social<sup>13</sup> – se reproduit à son égard (de plus en plus dans les organisations publiques), ce travailleur-là devient une proie telle qu'il pourra être en incapacité de renouer avec le monde du travail.

Aussi, nous devons coopérer et unir nos forces dans une approche transversale de nos disciplines pour faire évoluer la loi, notamment sur le harcèlement moral, et plus largement faire condamner lourdement – c'est-à-dire financièrement – une idéologie déshumanisante qui est une faute épistémique et éthique. A cette fin, il faut s'assurer un langage commun qui permette d'articuler efficacement et *en cohérence* la prise en charge médicale et la procédure juridique.

---

<sup>11</sup> Le rapport « Gollac » sur les risques psychosociaux en 2011 invitait tous les acteurs à « s'intéresser à l'organisation du travail ou la façon dont elle est perçue par les travailleurs » : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

<sup>12</sup> Mais il peut avoir à le convaincre s'il est dans le déni de sa souffrance, s'il a peur de perdre son travail ou lorsque par loyauté envers ses collègues il ne veut pas « abandonner » son poste

<sup>13</sup> Le darwinisme social est un dévoiement du concept de sélection naturelle opéré notamment par Herbert Spencer (1820-1903), et appliqué au XX<sup>ème</sup> siècle dans les heures les plus sombres qu'on ait connues à ce jour. Il a été réactualisé très récemment par le directeur du CNRS, c'est-à-dire au cœur-même de la recherche scientifique institutionnelle !

## Intervention de Michel DEBOUT, Professeur de médecine et psychiatre

### Le harcèlement moral en France : la genèse de la loi de 2002 – 2020, comment aller plus loin ?

Merci pour votre invitation. Dans son témoignage humain et convaincant, ma collègue généraliste le docteur Sylvie MAS a dit l'essentiel, ce qui me permet d'aller plus vite vers ma conclusion !

Nous sommes réunis pour définir les améliorations à apporter à la loi sanctionnant le harcèlement moral au travail mais cette loi, du moins formellement, n'existe pas ! L'Assemblée nationale a voté le 17 janvier 2002 une Mesure d'Ordre Social portant sur le harcèlement moral au travail et qui a été incluse dans le code Pénal et celui du travail.

En 2001 le gouvernement a saisi le Conseil Economique et Social pour qu'il lui donne un avis sur le harcèlement moral au travail, premier avis, puisqu'à l'époque le concept « *d'harcèlement moral au travail* » n'était défini ni sur le plan psychosocial ni, encore moins, sur le plan légal ; le gouvernement nous a demandé un avis sur un objet non identifié !... La seule définition existant ne concernait que le « harcèlement moral », c'était l'ouvrage de Marie-France HIRIGOYEN publié en octobre 1998, un ouvrage au succès médiatique considérable à l'effet social retentissant, *Le harcèlement moral ou la violence perverse au quotidien* : en fait l'auteure y décrivait des situations interpersonnelles qualifiées de harcelantes, entre un auteur pervers et sa victime.

Le CES ne pouvait pas s'arrêter à cette vision-là, puisqu'il s'agissait de prendre en compte le harcèlement moral dans la réalité du travail ; il fallait l'aborder, au-delà de cette dimension inter-individuelle (ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de harcèlement moral au travail lié à la perversion de l'auteur avec fréquemment une connotation sexuelle) dans ses dimensions managériales et institutionnelles, et c'est ce qui est dit, avec force, dans l'avis du CES.

Rapporteur de cet Avis et cité comme témoin dans l'affaire de France Telecom, j'ai fait remarquer au Tribunal correctionnel de Paris, que l'avis du CES avait en fait servi d'exposé des motifs à une loi qui formellement n'existait pas ; l'exposé des motifs dans toute loi, marque l'intention du législateur. En matière de

jurisprudence le juge s'appuie très souvent sur cet exposé pour s'orienter dans l'interprétation juridique des situations litigieuses.

J'ai été suivi par le Tribunal et sur les 70 premières pages du Jugement de France Telecom, notre Avis est cité 24 fois et souvent repris dans des paragraphes cités dans leur intégralité. Que dit notre Avis ? C'est un Avis préventif et j'en veux pour preuve la définition que nous avons proposée, très largement reprise par le législateur : le harcèlement moral au travail c'est « la dégradation des conditions de travail susceptible d'altérer la santé physique et mentale des salariés ».

Le mot « susceptible » est essentiel parce qu'il y a harcèlement moral au travail avant même qu'il y ait altération de la santé des salariés, parce qu'il faut stopper le processus dès qu'il se met en place.

Ce qui fait la gravité du harcèlement, au-delà des problèmes d'organisation du travail, lorsqu'il s'installe et se développe, c'est l'atteinte de la santé psychique et globale du salarié, à ce point grave qu'elle peut conduire au suicide.

Il ne faut pas attendre que la santé se dégrade (et c'est ce que l'on constate encore trop fréquemment) pour arriver à sanctionner le harcèlement, il faut le faire avant, c'est-à-dire au tout début, dès les premiers signes qu'il faut savoir repérer.

Le plus extraordinaire c'est que lorsque l'Avis a été voté en assemblée plénière du CES le 11 avril 2001 les groupes représentant les entreprises privées et les entreprises publiques (France Telecom appartenait à ce second groupe), ont insisté sur le caractère préventif que devra contenir la loi ; non seulement l'entreprise ne doit pas être harcelante, mais elle doit prendre toutes les mesures d'organisation du travail pour prévenir les pratiques harcelantes. Comme vous le voyez la Loi a été prévue et pensée par le CES pour obliger la prévention.

Mais lorsque, malgré cela, la prévention n'a pas eu cours, on doit en venir alors à la réparation.

Actuellement la souffrance du salarié n'est pas reconnue, alors qu'elle relève par définition d'une maladie professionnelle, puisqu'elle correspond à des troubles physiques et psychiques qui sont la conséquence directe de la réalité interpersonnelle, managériale, institutionnelle du travail.

On nous explique qu'il n'y a pas de Tableau correspondant à cette maladie, certes oui, mais dans les années 1900, lorsqu'il a fallu écrire le Tableau sur la silicose, il n'y avait pas de tableau existant ! Qu'est-ce qui empêche aujourd'hui



d'en écrire un pour décrire et reconnaître les conséquences psychiques du harcèlement moral au travail ? Je suis prêt à le faire avec tous les collègues qui le souhaitent. Ce n'est pas compliqué ; seulement le patronat n'en veut pas ! D'ailleurs, au CES, lorsque j'ai posé la question des complications dépressives liées au travail harcelant, le patronat m'a répondu que jamais les employeurs ne seront responsables de toute la détresse du monde !

Il faut pour obtenir cette reconnaissance une volonté politique, et je remarque que ni la ministre de la Santé ni la ministre du Travail, n'ont relevé l'importance du jugement du TGI de Paris pourtant qualifié, par tous les acteurs de la santé au travail et la plupart des commentateurs, de *jugement historique* ! On pouvait s'attendre, au moins, à ce que la ministre en charge de la Santé ait quelque chose à proposer !... Rien, silence, c'est pour cela aussi qu'il faut se battre pour effectivement reconnaître les effets du harcèlement au travail en maladie professionnelle. C'est la seule façon d'aller véritablement vers la prévention, parce que dès les premiers symptômes présentés par la victime le médecin traitant pourra déclencher immédiatement la prise en charge par l'assurance AT-MP, ce qui alertera l'entreprise et l'obligera à prendre les mesures préventives adéquates.

Pour terminer avec ce problème majeur de la réparation, pourquoi en cas de harcèlement moral au travail une incapacité de 10, de 20% n'est-elle pas réparée ? Ces violences insidieuses et dégradantes remettent en cause non seulement les capacités de travail de la victime mais sa personne dans son intégrité, sa place parmi ses collègues, le regard que va parfois porter sur elle sa propre famille. Pour une femme victime d'un viol il est maintenant établi que, parfois 20 ou 30 ans après, les effets destructeurs de ce traumatisme indicible peuvent réapparaître et sont alors d'une extrême gravité. S'il n'y a pas de reconnaissance du harcèlement moral au travail en Maladie Professionnelle, les 5, 10, 15% d'incapacité qui auraient pu être évalués au départ sont, non seulement sans réparation immédiate, mais aussi sans aucune prise en compte pour leurs effets à long terme, avec des troubles psychiques parfois majeurs. S'il y a des améliorations à apporter à la Loi pour mieux prévenir le harcèlement, – tout ce qui a été proposé ce soir avant moi ; – il y a aussi et c'est urgent, *reconnaître ces réalités en maladies professionnelles*.



## **Intervention de Éric SIMONIN, Ingénieur Conseil à la CRAMIF**

### **Difficulté de créer un tableau de maladie professionnelle**

Vous cherchez à imputer les coûts liés à un harcèlement moral à l'entreprise qui en est à l'origine.

Je ne peux que partager cette approche, tant du point de vue de la justice de l'imputabilité des coûts (IJ à la place du salaire, coûts des soins et rente/invalidité) que pour être incitatif à la prévention afin d'en éviter la récurrence.

Pour y parvenir, vous dites qu'il est souhaitable de créer un tableau de maladie professionnelle.

#### **Un Tableau répond à trois critères :**

- La désignation des maladies,
- Le délai de prise en charge avec parfois une durée minimale d'exposition,
- Une liste indicative des travaux/métiers susceptibles de provoquer ces maladies.

#### **Or de nos échanges, il ressort que :**

- Il existe un nombre très important de maladies et très variées (et d'accidents mortels parfois non survenus au travail : AVC, arrêt cardiaque et suicide),
- Le délai de prise en charge va d'une période très courte à une très, très longue,
- Tous les métiers sont concernés.

**Il en résulte que la création d'un tableau, permettant une imputabilité automatique de la maladie professionnelle d'un salarié, est compliquée, voire irréalisable.**

**Le champ d'application couvre finalement les 17 millions de salariés, tous exposés, à tout moment de leur carrière (de très vite jusqu'à la fin de leur carrière), même plusieurs années après « l'exposition » et finalement, quelle que soit la maladie (à dommage « faible » jusqu'au décès).**

Nota non précisé lors du colloque :

Un Tableau de MP n'intègre pas de seuil d'IPP.

Comme d'autres tableaux, l'origine de la maladie peut être multi-causale et la part liée à l'entreprise difficilement mesurable.

Sur les quelque 410 dossiers présentés en CRRMP en 2016 en Ile-de-France, un peu moins de 200 concernaient des pathologies liées Risques Psychosociaux, soit donc près de 50% des dossiers.

61% de ces dossiers ont été reconnus en Maladies Professionnelles.

Lecture positive du résultat : une bonne communication de ce chiffre permettrait peut-être d'être incitative ; lecture négative : 40% ont été rejetés. Pourtant il y a bien une atteinte à la santé (maladie réelle) et une atteinte importante (au moins 25% d'IPP). Mais il a été jugé que cette atteinte à la santé, liée à la perception bien réelle du salarié, n'est pas du fait de l'entreprise. (Ordre de grandeur identique jusque juillet 2017, date de fin du comptage et contrôle manuel de cette analyse que j'avais effectuée.)

**La reconnaissance en Maladie Professionnelle est compliquée, les coûts sont donc pris en charge par le volet Maladie de la Sécurité Sociale (financé par la collectivité), ceci n'incite pas les entreprises à prévenir ce risque.**

## **COMMENT FAIRE AUTREMENT**

Les débats de ce jour viennent de me donner une idée :

Un médecin de ville, lorsqu'il rédige une feuille de maladie, a trois possibilités d'imputation : Maladie – Maternité – AT/MP.

La dernière impute les coûts à l'entreprise à l'origine de la maladie, les 2 premières à la collectivité.

C'est pour cette raison que la voie de la reconnaissance de la Maladie Professionnelle est utilisée, dossier en CRRMP. Mais cette démarche nécessite une instruction lourde et une atteinte à la santé importante. C'est pour cette raison qu'il est recherché la création d'un tableau MP afin de simplifier la reconnaissance.

Nota : S'il y a bien « quelques » imputations d'atteintes à la santé liées à des risques psychosociaux en entreprise en Accident du Travail, cela concerne généralement des cas mortels (suicides mais rarement des arrêts cardiaques ou AVC).

**Non abordé en public lors du colloque :**

Le budget AT-MP reverse chaque année au budget Maladie une somme importante (plus de 1 milliard d'euros) afin de prendre forfaitairement en compte les coûts AT-MP imputés à la Maladie.

Les atteintes à la santé proviennent principalement des Troubles Musculo Squelettiques et des Risques Psychosociaux.

Afin d'être préventif, incitatif, il pourrait être intéressant de créer une 4<sup>ème</sup> solution qui imputerait les coûts au budget Maladie (comme actuellement), mais pointerait une présomption professionnelle.

Elle pourrait être :

« Maladie liée à une présomption d'exposition à des risques psychosociaux professionnels ». Dès lors, il serait possible de faire de la prévention.

### **Non dit lors du colloque :**

Si j'ai proposé « Maladie » et non « Atteinte à la santé », c'est que la « réparation » des maladies par la Sécurité Sociale est admise par tous et est indiscutable. L'atteinte à la santé, résultant de symptômes physiques, émotionnels, intellectuels, est une situation plus subjective.

L'objectif recherché n'est pas forcément de TOUT traiter (on ne traite pas grand-chose aujourd'hui), mais de traiter un nombre plus important de situations.

### **Non abordé en public lors du colloque :**

Lors du cocktail, une personne faisait la remarque suivante fondée :

« Dès lors, il y aura un questionnement de l'entreprise et la personne aura encore plus de pression, voire sera licenciée. »

Ma réponse à chaud a été la suivante :

« Totalement vrai dans le cadre de nos règles actuelles, cependant le système se mettant en place, le signalement se fera beaucoup plus tôt. »

Mais la remarque reste très pertinente !

### **Poursuite de la réflexion après le colloque**

- 1) Le risque de pression et de harcèlement plus importants sur la personne est bien réel : il ne faut donc intervenir que dans un cadre collectif ;
- 2) La proposition peut amener un nombre déraisonnable de dossiers (impossibles à traiter) : il faut donc définir un/des critère(s) de priorité.

Le rôle des services de prévention des risques professionnels de l'Assurance Maladie est de :

Supprimer ou réduire le nombre et la gravité des Accidents du Travail (de trajet) et des maladies professionnelles.

Cette mission nous amène à prioriser nos actions des AT et MP les plus nombreuses et les plus graves aux moins nombreuses et aux moins graves.

### **PROPOSITION COMPLETEE** (hors colloque)

1. Création d'une 4<sup>ème</sup> cause : Maladie liée à la présomption de Risques Psychosociaux Professionnels,
2. Lorsqu'elle serait cochée, il conviendrait de préciser le N°SIRET de l'établissement (identifiant unique de l'établissement comme le N° Sécu est l'identifiant unique d'un individu),
3. Il serait précisé la nature de la Maladie.

Pour cela, on appliquerait par exemple, celles retenues dans le cadre de la reconnaissance en MP suite à des expositions aux risques Psychosociaux par le CRRMP en 2016 :

- Episode dépressif léger, Episode dépressif moyen, Episode dépressif sévère sans symptômes psychotiques, Episode dépressif, Autres épisodes dépressifs, Troubles des conduites avec dépression,
- Anxiété généralisée, Trouble anxieux et dépressif mixte, Autres troubles anxieux mixtes, Trouble anxieux sans précision,
- Etat de stress post-traumatique, Réaction aiguë à un facteur de stress, Réaction à un facteur de stress sévère et troubles de l'adaptation, Etat de stress post-traumatique, Réaction à un facteur de stress sévère et troubles de l'adaptation,
- Trouble obsessionnel-compulsif avec comportements compulsifs Infarctus aigu du myocarde.

Difficultés liées à un désaccord avec le supérieur et les collègues.

La Sécurité sociale disposant de l'effectif des établissements, il serait alors possible de déclencher une visite/enquête dès que xx% (à définir) des salariés d'un établissement présenteraient une pathologie parmi les plus graves (à définir).

L'approche étant collective, un salarié ne serait pas stigmatisé ou licencié. En effet, l'entreprise ne se séparerait pas de 30% à 60% de ses salariés.



préjudices (moral, esthétique, de carrière, physique si handicap visible, familial si divorce...).

Il en résulte un coût de l'ordre de grandeur du million d'euros.

De ce fait, il n'est pas surprenant de voir les entreprises hésiter à faire des Déclarations d'Accident du travail et émettre des réserves lorsqu'elles font des DAT.

Nous traitons les dossiers avec les éléments dont nous disposons. Si nous n'avons que les réserves de l'employeur...

Pour être incitatif à la prévention, les élus et membres des CSE doivent s'assurer que les DAT sont effectuées, mais doivent aussi s'assurer que l'imputation sera effective.

Rien ne s'oppose dans les textes à ce qu'ils envoient un mémoire à la CPAM en charge de l'instruction du dossier.

## **Intervention de Pierre GOJAT, Représentant du personnel CFE-CGC chez Orange**

### **Quelques pistes pour modifier la loi**

Pierre Gojat, Représentant du Personnel CFE-CGC chez Orange indique que, selon lui, le harcèlement moral au travail lorsqu'il provient de l'employeur est une déclinaison perverse d'un abus du pouvoir de subordination lorsque c'est un employeur privé ou d'un abus de l'exigence d'obéissance lorsque c'est un employeur public.

Le harcèlement moral est donc un phénomène résultant de l'exploitation d'un rapport de force très défavorable au travailleur qui en est la victime.

Pour répondre à la question qui sert de titre au colloque, il faut effectivement modifier la loi afin d'augmenter les peines et les sanctions, mais il faut insister sur le fait que c'est absolument urgent.

#### **Pistes proposées pour modifier la loi :**

- Baisser le seuil à partir duquel on déclenche des enquêtes et pour cela il convient d'alléger la charge de la preuve du harcèlement moral qui est toujours dévolue aux victimes ;
- Systématiser l'adoption du respect de la présomption de véracité de la parole des victimes qui est largement bafouée, particulièrement si le processus d'enquête reste interne à l'entreprise. A l'instar de ce qui arrive dans les affaires de viols, la mise en doute initiale ou la minimisation des propos des victimes est encore trop fréquente ;
- Mieux protéger les lanceurs d'« alerte sociale » dans les règlements intérieurs.