

Semaine Sociale Lamy - 2013 1576 Supplément

>

DROIT DU TRAVAIL ET PRATIQUES DU MANAGEMENT Interdépendance, domination, contournement ou complémentarité ?

>

Réaction du droit du travail au management

La santé au confluent du droit du travail et du management

Auteur : **Florence Debord**, Maître de conférences, Université Lyon II, ERDS-CERCRID **Jean-François Paulin**, Maître de conférences, IUT Université Lyon I, ERDS-CERCRID, Directeur de l'Institut de formation syndicale de Lyon, Université Lyon II

Il n'est pas nécessaire de revenir ici sur l'évolution de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité depuis la loi du 9 avril 1898. Retenons que, pour la période contemporaine, sous l'impulsion de la directive du 12 juin 1989 relative à l'amélioration de la sécurité et de la santé, notre droit légiféré, amplifié par la reconnaissance jurisprudentielle d'une obligation de sécurité de résultat mise à la charge de l'employeur (Cass. soc., 28 févr. 2002, n° 00-10.051, Bull. civ. V, n° 81), concrétise désormais, au bénéfice du salarié, un droit à la santé en milieu de travail. Ces évolutions renouvellent et enrichissent les questionnements en ce domaine tandis que la réalité des risques psychosociaux, que nul ne conteste aujourd'hui, s'est imposée(1). Il n'est donc pas surprenant que les méthodes d'organisation du travail soient mises en accusation comme le suggère la notion de harcèlement managérial.

Ainsi, la rencontre du droit du travail et du management apparaît inévitable, leur antagonisme certain, tant le premier poserait un principe de droit à la santé tandis que le second, dans ses pratiques, pourrait y porter atteinte. Toutefois, on peut observer que ces deux instruments aspirent à assurer une certaine régulation sociale par les résultats qu'ils attendent, et livrent sans doute une certaine représentation de l'entreprise et de la personne au travail. Ainsi, pour le droit du travail, le pouvoir de direction reconnu à l'employeur et la responsabilité qu'il assume, justifient les obligations mises à sa charge. Classiquement une fonction de protection lui est assignée. Cette conception finaliste fait de la santé à la fois un objet et un objectif des règles. Une telle conception doit toutefois être nuancée tant cette fonction de protection est ambivalente : on sait que la protection de la santé du travailleur assure aussi la préservation et la reproduction de la force de travail et que la performance attendue de la personne doit contribuer à celle de l'entreprise. Précisément, la performance tient un rôle central dans les discours comme les pratiques de management, y compris lorsqu'il s'agit de la gestion des ressources humaines, laquelle consiste en des mesures et des activités visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Certes la sécurité, notamment celle des personnes, fut également une préoccupation des ingénieurs s'intéressant à l'organisation du travail dans les entreprises, comme le montrent les travaux d'Henri Fayol. Cependant, par ces objectifs, production d'outils techniques et de recommandations données aux managers pour rendre l'entreprise plus efficace et plus compétitive, la santé et le salarié semblent demeurer des facteurs abstraits comme l'illustre la notion de « *capital humain* », élément clé du « *capital immatériel* » de l'entreprise. C'est aussi une approche quantitative, en termes d'analyse des coûts, qui semble souvent prévaloir et renforce la perception d'une conception utilitariste de la santé. Et lorsque l'approche se recentre sur la personne, on peut déceler, sinon craindre, l'instrumentalisation de sa subjectivité avec, par exemple, le développement de l'intelligence émotionnelle opérant un glissement vers un hédonisme au travail dans une entreprise de troisième type où le salarié s'épanouirait en prenant soin de son corps et de son esprit(2).

Une des questions qui se pose alors est de rechercher comment se résout l'apparente contradiction entre le présupposé managérial selon lequel l'homme au travail doit s'adapter aux contraintes du travail car l'individu serait réputé pouvoir y faire face, tandis que les normes en vigueur posent le principe d'adaptation du travail à l'homme (C. trav., art. L. 4121-2) ? Ce sont donc ces interactions entre droit et management qu'il convient d'analyser. Le parti pris est de prendre au sérieux le management dans ses constructions et les pratiques décrites(3). Plutôt que de rechercher une

confrontation systématique, ce sont des convergences qui peuvent d'abord être mises en évidence afin d'assurer l'objectif de santé. Mais cette prise au sérieux permet aussi de mieux faire apparaître les dysfonctionnements que le droit peut être amené à corriger.

1 DES CONVERGENCES AU SERVICE DE LA PRÉVENTION

En prenant pour objet central les conditions de travail, la prévention apparaît comme point de convergence entre droit et management, l'évaluation et la délibération sur le travail en étant les principales modalités.

• Les conditions de travail, objet commun de la prévention

À la croisée de la santé et de la sécurité du travail, les conditions de travail apparaissent comme un point de rencontre évident. Si ce concept n'a pas de définition juridique, sa plasticité permet non seulement d'en saisir ses dimensions - individuelles et collectives -, ses objets - durée du travail ou aménagement des postes de travail -, mais encore ses modalités - juridiques et managériales - qui participent à l'organisation du travail par l'employeur.

Si l'encadrement des conditions juridiques d'usage de la force de travail a trouvé, on le sait, dans le contrat une limite nécessaire, la santé s'impose désormais comme une nouvelle borne. Dans cette perspective, c'est moins le remplacement de la notion d'hygiène par celle de santé(4) que la reconnaissance de l'obligation de sécurité de résultat qui apparaît déterminante. L'appréhension de la santé dans ses aspects physiques et psychiques, doublée de la révolution jurisprudentielle amorcée en 2002, oblige à revoir la santé non plus uniquement en termes de dangers(5) ou d'états, mais de risques, c'est-à-dire d'actions. Nul étonnement alors à ce que la chambre sociale de la Cour de cassation place l'obligation de sécurité de résultat, en matière de protection de la santé et de la sécurité dans l'entreprise, sous l'empire d'une exigence d'effectivité (Cass. soc., 28 févr. 2006, n° 05-41.555, Bull. civ. V, n° 87 ; Cass. soc., 19 déc. 2007, n° 06-43.918). Cette attente d'un résultat tangible apparaît ainsi surplomber les obligations de l'employeur qui viennent elles-mêmes donner consistance aux principes généraux de prévention institués par la loi. Santé et conditions de travail sont ainsi tendues vers un même objectif d'amélioration.

Une telle approche globalisante et dynamique permet, nous semble-t-il, de saisir les problèmes de santé et de conditions de travail dans toutes leurs dimensions. En outre, elle nous paraît pouvoir écarter l'idée d'un parti pris fondé sur une nocivité présumée des pratiques managériales. En effet, ces dernières sont à considérer seulement comme un déterminant, parmi d'autres, des conditions de travail(6) et assujetties à ce titre à l'obligation de prévention incombant à l'employeur dès lors que la probabilité d'un dommage est connue. Elle invite surtout à penser la prévention à son stade dit primaire, lequel permet effectivement une action au niveau organisationnel et sur l'environnement de travail.

• Les modalités de la prévention

Entendue comme un ensemble d'actions ayant pour objectif de contrôler des risques avérés(7), la prévention s'impose dès lors comme une fonction ordonnatrice et structurante en matière de santé et de conditions de travail ; elle constitue « le noyau dur » de l'obligation de sécurité de résultat. Instituant un processus général, itératif et continu, la prévention se déploie dans un cadre procédural organisé par des règles contraignant le management, d'une part, à l'évaluation des risques et, d'autre part, à une délibération sur le travail avant toutes décisions ou pratiques susceptibles d'affecter les conditions de travail.

L'évaluation des risques

Dans son sens général, l'évaluation, en tant que jugement aux fins d'estimation de la valeur, est une pratique ancienne qui s'est étendue des domaines financiers au domaine social et, dans ce dernier, du travail aux personnes. Pour la Cour de cassation, l'employeur tient d'ailleurs de son pouvoir de direction le droit d'évaluer le travail de ses salariés (Cass. soc., 10 juill. 2002, n° 00-42.368) que la loi limite cependant aux aptitudes professionnelles (C. trav., art. L. 1222-2 et s.). Consubstantielle à la décision, l'évaluation apparaît ainsi comme une étape dans l'exercice par l'employeur de ses prérogatives que le droit du travail encadre en l'inscrivant dans des procédures. En matière de santé, dans un sens plus technique, compris comme la mobilisation de données de fait pour apprécier l'exposition à un danger, et bien avant la transposition de la directive du 12 juin 1989, l'évaluation des risques professionnels a intégré des démarches de

prévention de type quantitatif consistant à déterminer un risque résiduel quantifié et considéré comme acceptable(8). En gestion des ressources humaines, des données factuelles sont également utilisées en matière de santé. Elles s'expriment essentiellement en terme de fréquence, de gravité et de coûts lorsqu'un « dysfonctionnement » - une absence, un accident - est advenu(9).

Une telle approche, qui se veut incitative, est à l'œuvre dans des documents de synthèse dont la production est imposée par la loi. Le bilan social, introduit par la loi en 1977 (L. n° 77-769, 12 juill. 1977) fut, à cet égard, emblématique. Perçu comme un enjeu essentiel en matière d'information des représentants du personnel(10), le bilan social récapitule en un document unique des données chiffrées (C. trav., art. L. 2323-68 s. et R. 2323-17). Mais, outre que ce document procède à une simple quantification de données dites sociales telles que, pour ce qui concerne la santé, le nombre d'accidents du travail et le nombre de journées de travail perdues, il s'inscrit, semble-t-il, dans des procédures routinières, désormais automatisées et de portée très limitée. De fait, le bilan social rencontrerait, notamment de la part des comités d'entreprise, peu d'intérêt (faible pour 63 % ou nul 17 %) d'autant, comme l'a relevé le Comité économique et social, qu'il n'a pas intégré les innovations importantes en matière de prévention des risques professionnels(11).

Un constat de même ordre autour de dispositifs plus récents dits de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou des pratiques de certification(12) semble s'imposer. Ainsi le rapport RSE, né de la loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 (L. n° 2001-420, 15 mai 2001 ; C. com., art. L. 225-102-1), ferait apparaître, en matière de santé, sécurité et bien-être au travail (D. n° 2002-221, 20 févr. 2002) des données parcellaires de type narratives et non descriptives, encore moins analytiques servant simplement, selon les conclusions d'une étude, à établir la bonne foi des entreprises.

De telles conceptions quantitatives et objectivistes des risques professionnels liés à la santé, sans devoir être remises en cause, apparaissent donc insatisfaisantes puisqu'elles n'invitent à mettre en place des mesures correctives qu'une fois le risque réalisé. La prévention, au contraire, s'inscrit dans une démarche dynamique d'anticipation globale de tous les risques dont l'évaluation en constitue l'étape première et cruciale(13). L'évaluation apparaît surtout parfaitement adaptée aux problèmes posés par les risques psychosociaux. Conduisant à une étude systématique de tous les aspects du travail susceptibles de porter atteinte à la santé des travailleurs par le recueil de données et d'informations dans le but d'adapter le travail à l'Homme, comme le prescrit l'article L. 4121-2, l'évaluation rend nécessaire un audit du management, c'est-à-dire des méthodes d'organisation et de gestion employées dans la direction des personnes. Elle permet au surplus de parer aux arguments fondés sur les difficultés de saisir les risques psychosociaux(14) dès lors que le management est juridiquement appréhendé comme un facteur des conditions de travail.

Ainsi, l'intérêt du document unique d'évaluation des risques, introduit tardivement par le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 (C. trav., art. L. 4121-3 et R. 4121-1 et s.), réside finalement moins dans son résultat - une cartographie des risques - que dans la démarche et les actions qu'il suggère. L'article L. 4121-1 du Code du travail impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires et parmi elles des actions de prévention, des actions de formation et d'information(15), et enfin la mise en place d'une organisation, sous-entendu du travail, et de moyens adaptés. L'élaboration du document unique doit inviter l'employeur à dépasser le stade de l'inventaire des risques pour le conduire à planifier des actions de prévention notamment pour les risques de harcèlement moral (C. trav., art. L. 4121-2 7°). Quant à la démarche, elle repose sur la recherche, le recueil et l'analyse systématique des informations et données collectées. Là encore l'article L. 4121-2 donne une directive essentielle en érigeant en principe général de prévention la priorité donnée aux mesures de protection collectives sur les mesures individuelles. Une telle approche nous semble cohérente avec les approches psycho dynamique du travail, spécialement lorsque le management est en cause. Ce principe n'interdit pas, au contraire, de prendre en compte l'expérience des salariés, la subjectivité dans l'évaluation des risques jouant un rôle central, pour mieux analyser les conditions de travail et construire des préventions collectives. Une telle démarche permet, en outre, d'invalider les craintes d'une psychologisation des risques psychosociaux et de pointer l'inanité des réponses du type numéro vert, cellules d'écoute, *coaching* tandis que l'organisation reste inchangée. Il permet enfin de réinterroger le choix du législateur concernant les salariés soumis à

une convention de forfait en jours sur l'année dès lors que l'évaluation de la charge de travail s'effectue dans le cadre d'un entretien annuel individuel sans qu'un dispositif collectif ne vienne nécessairement l'encadrer (C. trav., art. L. 3221-46)(16).

On comprend donc que la prévention en vue de la préservation de la santé passe par une délibération sur le travail.

De nécessaires délibérations sur le travail

L'organisation d'un dialogue sur les conditions de travail est instituée par le Code du travail. La loi habilite des acteurs, détermine des espaces pertinents et les modalités de discussion. Les dispositifs sont variés. Des acteurs différents, institutions représentatives du personnel plus ou moins spécialisées, et les salariés se voient reconnaître des prérogatives particulières. Ces dernières s'exercent selon des modalités et des finalités distinctes, allant d'un droit direct d'expression sur le travail à la codécision par la voie de la négociation collective, en passant par la concertation préalable aux décisions en matière de santé et de sécurité. À l'exception du droit direct d'expression des salariés (C. trav., art. L. 2281-1), dont chacun s'accorde à constater le peu d'effectivité, il ne fait guère de doute que ce cadre légal pèse sur les pratiques managériales. Rappelons brièvement que l'employeur, à peine d'entrave (C. trav., art. L. 4742-1), doit réunir le CHSCT au moins tous les trimestres et plus fréquemment en cas de besoin (C. trav., art. L. 4614-7), qu'il doit encore consulter cette institution avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, avant toute transformation importante de l'organisation du travail (C. trav., art. L. 4612-8), sur les mutations technologiques (C. trav., art. L. 4612-9 et L. 4612-10) et, enfin, que le CHSCT doit être réuni en cas d'accident grave ou à la demande motivée de deux de ses membres représentants du personnel (C. trav., art. L. 4614-10).

On observera cependant que les pratiques managériales promeuvent aussi, sous la forme de groupes d'études, de cercles de qualité, des temps et des espaces d'échanges d'informations sur les conditions de travail. Elles sont analysées, systématisées même, dans un courant appelé management apprenant ou participatif qui se révélerait moins attentatoire à la santé que les modes dits techno-bureaucratiques et compétitifs(17). Mais ces usages demeurent ambivalents y compris d'un point de vue gestionnaire puisqu'ils accroissent la charge de travail, prennent du temps, s'avèrent parfois inutiles, nuisant *in fine* à l'efficacité recherchée. Soulignons encore que ce type de management privilégie les relations informelles dans des espaces et avec des acteurs mis en place sans contrôle. Enfin, le déploiement de ces procédés de discussion apparaît orienté moins vers la santé et le débat sur le travail que vers la recherche de l'optimisation de l'organisation.

À n'en pas douter droit et management se rencontrent et peuvent même converger. Mais il appartient au management de s'approprier les institutions créées par le droit pour ouvrir sur une véritable coopération à laquelle ce dernier invite(18). Le maintien des pratiques de régulation autonome sur le travail n'est donc pas remis en cause, à condition cependant qu'elles préservent les prérogatives du CHSCT notamment(19) et que soient enfin respectées les obligations afférentes au droit d'expression directe et collective des salariés dont l'objet est de discuter du contenu, des conditions et de l'organisation du travail aux fins d'amélioration des conditions de travail. On rappellera que l'employeur a sur ce point une obligation de négocier. C'est enfin sous réserve que tous ces dispositifs légaux ou informels permettent, comme le soulignent les cliniciens de l'activité, de délibérer sur l'activité réelle, d'instruire le conflit sur le travail en interne avec l'appui d'experts.

Alors est-ce pécher par excès d'optimisme que de croire en une fonction de progrès assurée par le droit ? Nous ne le pensons pas. Mais la coopération réclame néanmoins une grande vigilance car elle amène, dans la gestion du conflit sur le travail, à intégrer dans les délibérations les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette coopération nécessite encore que le droit conserve ses fonctions, notamment celle d'imputation, sans glisser de la responsabilisation notamment des salariés (C. trav., art. L. 4122-1) à leur responsabilité. Enfin, le droit devra préserver des valeurs, car la prévention en matière de risques psychosociaux peut conduire à d'intolérables immixtions dans l'intimité de la personne en vue d'éviter tout risque en matière de santé avec la mise en œuvre, par exemple, du *screening* génétique. Ce sont précisément ces points de tension qu'il convient maintenant d'examiner.

2 LA SANTÉ À LA CROISÉE DE TENSIONS

Les points de tensions entre droit et management sont visibles dès lors que l'on constate, malgré la prolifération des règles de droit, une stagnation du nombre de maladies professionnelles ou d'accidents du travail(20). Certes ce ne sont plus les accidents de l'ère industrielle, il y a moins de doigts sectionnés, de membres broyés, de salariés brûlés ou écrasés, mais se développent des formes plus insidieuses de maladies : des troubles musculo-squelettiques liés aux postures de travail, des cancers liés aux produits utilisés, des dépressions, des suicides liés à la pression que subit le salarié du fait de l'organisation du travail, de la situation de l'emploi.

La fin de la souffrance au travail n'est pas pour demain, même si les pouvoirs publics tentent de lutter contre la pénibilité du travail et de développer la prévention : la loi du 9 novembre 2010 permettant la retraite anticipée pour « *pénibilité* » aux salariés exposés à des « *facteurs de risques* », ou la loi du 20 juillet 2011 (n° 2011-867), relative à l'organisation de la médecine du travail obligeant l'employeur à faire pratiquer un « *suivi individuel de l'état de santé du salarié* » par des examens médicaux obligatoires périodiques, n'en sont que des exemples récents.

Le droit tente donc de contrôler le management, par le biais de « contre-mesures ». Et l'on peut admettre que, sous l'impulsion de la Cour de cassation, ce contrôle est renforcé en matière de santé par rapport à ce qu'il est dans d'autres domaines, comme en matière économique par exemple, que les mécanismes de sanctions ou de responsabilité limitent aussi le « *pouvoir organisationnel* » de l'employeur, même s'il faut constater qu'il reste des ressources à utiliser.

• Les limites actuelles au pouvoir organisationnel

Le droit a progressivement mis en place des procédés pour tenter de limiter les effets délétères du management sur la santé des salariés. Outre la réglementation « *historique d'hygiène et de sécurité* », des droits ont été donnés aux salariés ou à leurs représentants, et une obligation de sécurité de résultat a été découverte par la Cour de cassation, conduisant au développement de la responsabilité pénale et civile de l'employeur.

Si l'interdiction de toute atteinte à la santé au travail paraît difficile à réaliser, le droit a accordé aux salariés des prérogatives d'alerte et/ou de soustraction de la personne lorsque les conditions de travail sont dangereuses. Depuis 1982, le CHSCT dispose d'un droit d'alerte lorsqu'il existe une cause de danger grave et imminent pour la vie ou la santé des salariés ainsi que lorsqu'une défektivité est constatée dans les systèmes de protection (C. trav., art. L. 4131-2 et L. 4132-1 à 5). En cas de désaccord sur l'existence du danger ou sur la façon de le faire cesser, l'inspecteur du travail est saisi, et l'alerte peut aboutir, à la demande du juge, à la fermeture du chantier, de l'atelier ou à la saisine du matériel incriminé.

Le salarié a également le droit de se retirer d'une situation de travail s'il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé (C. trav., art. L. 4131-1 à 4 et L. 4132-1 à 5). D'ailleurs, depuis la recodification, les droits d'alerte et de retrait ont été rassemblés au sein des mêmes articles, donnant plus de cohérence à ce dispositif préventif. L'utilisation de ces procédés a d'abord un intérêt en droit de la sécurité sociale, puisqu'ils impliquent une présomption de faute inexcusable de l'employeur aux termes de l'article L. 4131-4 du Code du travail(21). Les délégués du personnel peuvent aussi, en cas « *d'atteinte à la santé physique ou mentale* », déclencher une alerte qui pourra amener le juge prud'homal à prendre toutes mesures propres à faire cesser cette atteinte (C. trav., art. L. 2313-2). Mais c'est surtout à travers l'évolution de la jurisprudence relative au harcèlement moral et à l'obligation de sécurité que l'on peut considérer que le droit contrôle le management.

L'employeur est tenu, depuis les « *arrêts amiante* » (Cass. soc., 28 févr. 2002, n° 00-10.051, précit.), d'une obligation de sécurité de résultat. Et depuis le 5 mars 2008 (Cass. soc., n° 06-45.888, Bull. civ. V, n° 46), cette obligation de sécurité de résultat impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs, et lui est interdit de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés.

Cet arrêt a permis en partie de clore les débats sur le fondement de l'obligation de sécurité, contractuel pour certains en référence aux arrêts de la deuxième chambre civile, légal pour d'autres depuis l'arrêt de la chambre sociale du 29 juin 2005 relatif au tabagisme passif (n° 03-44.412 Bull. civ. V, n° 219). Il semble bien, en effet, que depuis l'arrêt Snecma et la recodification, on doive admettre que la source de l'obligation de sécurité est la loi. En affirmant que

cette obligation est une obligation de résultat, la Cour de cassation va peut-être même au-delà de la simple application des articles L. 4121-1 et suivants du Code du travail qui se limitent à prévoir que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, mesures qui comprennent des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail, des actions d'information et de formation, la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Il y a là, incontestablement, une politique jurisprudentielle de prévention des risques, les arrêts rendus depuis le confirment. Ceux du 29 juin 2011 (n° 09-71.107, deux arrêts) sont à cet égard assez significatifs de l'importance du droit à la santé dans la jurisprudence de la Cour de cassation, puisque c'est sur ce fondement, certes interprété notamment à la lumière des directives de 1993 et 2003, que la chambre sociale a affirmé que l'article 14 de l'accord du 28 juillet 1998 sur l'organisation du travail dans la métallurgie n'était pas protecteur de la santé du travailleur car ne permettant pas d'assurer le respect du droit au repos des salariés.

La chambre sociale affirme encore depuis 2006 que l'employeur est tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, notamment en matière de harcèlement moral, et que l'absence de faute de sa part ne peut l'exonérer de sa responsabilité (Cass. soc., 21 juin 2006, n° 05-43.914, Bull. civ. V, n° 223). En la matière, le manquement à l'obligation de sécurité est caractérisé dès lors que le salarié est victime de harcèlement moral, quand bien même l'employeur aurait pris des mesures pour le faire cesser (Cass. soc., 3 févr. 2012, n° 08-40.144, Bull. civ. V, n° 30).

Le harcèlement moral tel que le définit la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 et codifié en termes encore quasi identiques aux articles L. 1154-1 du Code du travail et 222-33-2 du Code pénal, fait également l'objet d'une construction jurisprudentielle de la part de la chambre sociale de la Cour de cassation selon laquelle, d'une part, des méthodes de gestion mises en œuvre dans l'entreprise peuvent caractériser un harcèlement, dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel (Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 07-45.321, Bull. civ. V, n° 247), et, d'autre part, le harcèlement moral est constitué indépendamment de l'intention de son auteur (Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 08-41.497, Bull. civ. V, n° 248).

Selon de nombreux auteurs, ces arrêts marquent le point de départ de la reconnaissance du harcèlement organisationnel, institutionnel ou managérial. Certains y voient une condamnation sans appel de l'entreprise et prétendent que désormais, toutes mesures prises par l'employeur risqueraient d'entraîner un harcèlement. Ce n'est sans doute pas le cas, autrement dit, l'exercice « normal » ou « légitime » du pouvoir de direction ne conduit pas nécessairement au harcèlement ou à la violation de l'obligation de sécurité.

En effet, viole l'obligation de sécurité de résultat, l'employeur qui non seulement, et par exemple, ne fait pas respecter l'interdiction de fumer (CA Paris, pôle 6, ch. 4, 6 mars 2012, n° 10/09856), ne fait pas subir les examens médicaux obligatoires (Cass. soc., 24 juin 2009, nos 07-41.911 et 08-41.050), ne respecte pas l'obligation de reclassement (Cass. soc., 19 déc. 2007, n° 06-43.918), mais encore dès qu'un salarié est victime de violences physiques ou morales susceptibles de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, même si l'employeur a pris des mesures pour faire cesser les violences en question, et même si aucune faute ne peut lui être imputable (Cass. soc., 3 févr. 2012, n° 08-40.144).

Quand il s'agit du droit à la santé, l'employeur n'est plus « seul juge » de la détermination des conditions de travail ; l'obligation de sécurité de résultat va permettre de limiter son pouvoir « managérial », puisque le juge pourra ordonner la suspension, voire l'annulation (TGI, Paris 5 juill. 2011, affaire Areva ; Dr. ouvr. 2011, p. 633, note Cohen) d'une mesure organisationnelle dangereuse pour la santé et la sécurité des travailleurs (Cass. soc., 5 mars 2008, n° 06-45.888, Bull. civ. V, n° 46, arrêt Snecma).

Le droit à la santé limite la latitude laissée à l'employeur en matière d'organisation des conditions de travail. Pour s'en convaincre, il convient de comparer le contrôle du juge sur la décision patronale lorsqu'il existe un impératif de santé avec le contrôle des décisions relatives à la marche générale de l'entreprise. L'exemple de l'arrêt SAT du 8 décembre

2000 est particulièrement parlant à cet égard (Ass. plén., 8 déc. 2000, n° 97-44.219, Bull. 2000, n° 11), la Cour de cassation affirme qu'il n'appartient pas au juge de contrôler le choix fait par l'employeur entre les solutions possibles et, en tout cas, de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise. De même, la décision n° 2001-455 du Conseil constitutionnel du 12 janvier 2002(22) apporte la preuve qu'en matière économique, « l'employeur est seul juge » de l'opportunité de sa décision, ce qui n'est pas le cas en matière de santé.

Cette restriction de l'exercice du pouvoir de direction est également visible dans le rapport individuel de travail puisque la violation de l'obligation de sécurité et/ou la caractérisation du harcèlement moral limite la possibilité de licencier (C. trav., art. L. 1152-5, adde Cass. soc., 11 oct. 2006, n° 04-48.314), ou au contraire oblige l'employeur à procéder au licenciement (C. trav., art. L. 1152-5). Cette violation permet encore au salarié de prendre acte de la rupture de son contrat (Cass. soc., 29 juin 2005, n° 03-44.412, Bull. civ. V, n° 219) ou de demander la résiliation judiciaire de ce contrat aux torts de l'employeur (Cass. soc., 21 févr. 2007, n° 05-41.741).

Le juge vérifie d'abord si la décision patronale fait courir des risques pour la santé des salariés de l'organisation, puis si sa mise en œuvre peut caractériser un harcèlement à l'égard d'un ou plusieurs d'entre eux, dès lors que les pratiques de management sont de nature à porter atteinte aux droits et à la dignité des salariés.

On peut également considérer que le droit à une indemnisation complémentaire (Cass. 2^e civ., 4 avr. 2012, n° 11-14.311) quand le manquement à l'obligation de sécurité de résultat présente le caractère d'une faute inexcusable (Cass. soc., 28 févr. 2002, n° 00-11.793) participe à la limitation du pouvoir organisationnel de l'employeur. Ainsi, le harcèlement moral peut-il être analysé en une faute inexcusable s'il constitue un manquement à l'obligation générale de sécurité, et le suicide d'un salarié sur son lieu de travail ou à son domicile être qualifié d'accident du travail dès lors qu'il est en lien avec les conditions de travail (Cass. 2^e civ., 22 févr. 2007, n° 05-13.771, Bull. civ. II, 2007, n° 54).

Sur le plan pénal, c'est sur le fondement de la violation de l'obligation de prévention de ce même article L. 4121-1 que les inspecteurs du travail peuvent dresser procès-verbal pour non-respect d'une mise en demeure, puisque la violation de l'obligation générale de sécurité n'est pas directement sanctionnable. Enfin en cas d'infraction, l'engagement de la responsabilité pénale de l'employeur-personne morale et/ou du chef d'entreprise, de ses représentants, voire de ses subordonnés, contribue également à limiter le pouvoir organisationnel dans l'entreprise. En effet, outre les contraventions pour non-respect d'une obligation précise prévue par le Code du travail, la chambre criminelle de la Cour de cassation a pu reconnaître en matière de harcèlement, d'atteinte involontaire à la vie ou de risques causés à autrui, la responsabilité de l'employeur ou de son représentant (Cass. crim., 8 juin 2010, nos 09-88.368 et 10-80.040), de simples salariés sans délégation de pouvoirs (Cass. crim., 27 sept. 2011, n° 11-80.434) ou encore de subordonnés à l'égard de leur supérieur hiérarchique (Cass. crim., 6 déc. 2011, n° 10-82.266) lorsque l'auteur a conscience des conséquences du harcèlement ou lorsqu'une faute d'imprudence ou de négligence peut lui être imputée. Quant à la responsabilité de la personne morale, elle pourra être engagée dès lors que les infractions ont été commises pour le compte de la personne morale par ses représentants ou délégataires (Cass. crim., 30 mai 2000, n° 99-84.212, Bull. crim. n° 206).

Droit d'alerte ou de retrait, responsabilité civile ou pénale et surtout volonté jurisprudentielle de prévention en matière de préservation de la santé physique et mentale des travailleurs, tout cela concourt donc à limiter le pouvoir organisationnel de l'employeur, mais il y a encore des ressources à mobiliser.

• Les ressources à mobiliser

La violence dans les rapports de travail est un fait indiscutable, alors même que le management dénie le conflit autour de la qualité du travail. « On cherche à nous faire croire, ou l'on a tendance à croire spontanément, que la souffrance dans le travail a été atténuée, voire complètement effacée, par la mécanisation et la robotisation, mais il n'en est rien » (Ch. Dejours).

Le développement des moyens informatiques permet au contraire un contrôle individuel de chaque salarié, ce qui tend à la concurrence entre eux ; cette concurrence est exacerbée par la peur de perdre son emploi, de se précariser. Il y a donc bien violence et cette violence est une des causes de l'affaiblissement du collectif et du développement de

l'individualisation des rapports sociaux ; les syndicats ne peuvent s'appuyer que sur les salariés qui bénéficient d'un minimum de stabilité dans leur emploi ou dans leur statut, et non sur des personnes qui risquent à chaque instant de perdre cet emploi ou ce statut. La désyndicalisation ou la raréfaction des grands mouvements de grève tels qu'ils pouvaient exister au début du XX^e siècle apportent la preuve de ce retour à l'individualisme.

Néanmoins, un certain nombre de pistes pourraient être explorées afin de garantir au mieux le droit à la santé des salariés.

Droit d'alerte et droit de retrait

Dans cette perspective, le droit d'alerte du CHSCT et le droit de retrait des salariés, aujourd'hui conçus comme des moyens de prévenir uniquement un accident ou une maladie « *physique* », pourraient être utilisés lors de l'existence de risques psychosociaux.

La chambre sociale oblige déjà l'employeur à véritablement (Cass. soc., 8 févr. 2012, n^o 11-10.382) consulter le CHSCT lorsqu'un projet de système d'évaluation professionnelle est manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail (Cass. soc., 28 nov. 2007, n^o 06-21.964 Bull. civ. V, n^o 201) et des juges du fond reconnaissent le droit pour ce même comité de recourir à un expert quand ils relèvent une situation de tension chronique extrême génératrice de troubles chez plusieurs salariés (v. Ph. Neiss, 2012).

Beaucoup d'auteurs militent en faveur d'une reconnaissance de l'exercice du droit d'alerte du CHSCT face à un risque psychosocial. Actuellement, la mise en œuvre de ce droit d'alerte suppose « *l'existence d'un danger grave et imminent* » ; or il apparaît difficile, en matière de risque psychosocial, de caractériser l'imminence, qui est en général définie comme « *un danger susceptible de se réaliser brutalement dans un délai rapproché* »(23). Il faudrait donner au CHSCT les moyens lui permettant d'élargir son champ d'action au risque psychosocial lorsque l'organisation est manifestement de nature à créer un danger pour la santé mentale des salariés, autrement dit lui permettre d'exercer son droit d'alerte dès lors que des troubles « *psychologiques* » apparaissent chez certains salariés, avant même les cas avérés de harcèlement ou les suicides.

Quant au droit de retrait individuel d'une situation dangereuse, que la loi de modernisation sociale n'a pas élargi « *à la santé mentale* »(24), certains juges du fond l'ont déjà admis pour le harcèlement sexuel (CA Riom, 18 juin 2002, Dr. ouvr. 2004, p. 31), moral (CA Versailles 15^e ch., 28 mars 2012, RG n^o 10/01432 : pour un salarié protégé) ou pour des formes avérées de violence physique ou morale (CA Lyon, 21 oct. 2004, RG n^o 2001/03100 : éducateur victime de violences physiques et verbales par les enfants du centre). Là encore, l'appréciation de la gravité et de l'imminence du danger pourrait se faire *in concreto* eu égard au salarié qui exerce son droit de retrait. Certains juges du fond ont d'ailleurs considéré que l'exercice du droit de retrait devait être admis en cas de situation présentant un danger grave et imminent pour l'équilibre psychique du salarié concerné (CA Besançon, 17 juill. 2008, RG n^o 07/01839) avant même la caractérisation du harcèlement moral. En outre, l'élargissement du droit de retrait à la santé mentale permettrait également la mise en œuvre de la procédure prévue aux articles L. 4731-1 et suivants de Code du travail ; l'inspecteur du travail peut soustraire un salarié qui n'a pas exercé son droit de retrait d'une situation qui constitue une infraction (C. trav., art. L. 4731-1).

Il n'en reste pas moins que la caractérisation du harcèlement moral, l'exercice du droit de retrait, la reconnaissance d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail demeurent ponctuels, individuels. Même depuis l'arrêt Snecma, il est nécessaire qu'un ou plusieurs salariés identifiés ou au moins identifiables risquent de voir leur santé compromise ou soient victimes de harcèlement, pour que les dispositifs préventifs ou réparateurs fonctionnent. Ce n'est pas, en amont, l'organisation du travail qui est visée. La reconnaissance par l'accord du 26 mars 2010 relatif au harcèlement et à la violence que des phénomènes de stress, lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail à l'environnement de travail ou à une mauvaise communication dans l'entreprise peuvent conduire à des situations de harcèlement et de violence au travail, est peut-être une avancée. Pour paraphraser Patrice Adam, il faut alors distinguer le harcèlement moral managérial du harcèlement moral « *aux racines managériales* », dont l'accord du 26 mars est le reflet. Cet accord place incontestablement la santé dans la vie professionnelle, alors que les gestionnaires considèrent qu'elle relève de la vie personnelle. En affirmant que l'origine de la violence, de la

souffrance, du harcèlement se trouve dans l'organisation, dans les conditions de travail, il est peut-être possible de prévenir à la fois des méthodes de gestion basées sur l'humiliation ou la peur, et les dysfonctionnements ponctuels favorisés par l'environnement de travail.

Élargissement du domaine de la responsabilité morale

Sans remettre en cause les principes qui gouvernent le droit pénal, l'élargissement du domaine de la responsabilité pénale favoriserait encore le développement du droit à la santé des salariés. En ce qui concerne le harcèlement moral (C. pén., art. 222-33-2), c'est principalement sur l'élément intentionnel que les difficultés se cristallisent dans la mesure où la chambre criminelle ne peut pas affirmer, comme le fait la chambre sociale depuis 2009, que « *le harcèlement moral est constitué indépendamment de l'intention de son auteur* », puisque le harcèlement moral est une infraction intentionnelle (C. pén., art. 121-3 ; Cass. crim., 21 juin 2005, n° 04-86.936, Bull. crim. n° 187). Il est cependant possible de considérer, comme l'a déjà fait la chambre criminelle (Cass. crim., 20 mai 2008, n° 06-86.580), que l'intention de nuire n'est pas nécessaire et qu'il suffit que les agissements répétés (élément matériel de l'infraction) aient été volontaires. La question est certes plus difficile lorsqu'il s'agit d'un harcèlement managérial. Mme Bouton affirme pourtant que l'élément intentionnel de l'infraction pourrait être déduit de la conscience des conséquences des actes, conscience qui résulterait du non-respect de l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour prévenir les agissements de harcèlement moral (*v. Bouton, 2012*). Dans les affaires France Télécom ou Euronext (CA Paris, 22 nov. 2011), toutes deux relatives au suicide d'un salarié consécutif à la mise en œuvre par l'employeur des méthodes de gestion du personnel qui avaient eu pour effet de le fragiliser psychologiquement et de porter atteinte à sa santé physique et mentale, c'est bien cette conception de l'élément intentionnel qui est retenu devant les juges du fond.

Lorsque les pressions organisationnelles ont conduit le salarié à se suicider ou à tenter de se suicider, la qualification pénale d'homicide ou d'atteinte à l'intégrité physique involontaire peut aussi être utilisée. La faute de l'employeur est alors caractérisée en cas de violation de l'obligation générale de sécurité découlant d'une négligence ou d'une imprudence (méthodes de gestion inappropriées, absence de mesures de prévention), dès lors que l'employeur avait connaissance du danger qu'il faisait courir au salarié.

De plus, la faute délibérée pourrait être admise à condition de considérer que la violation de l'obligation générale de sécurité découlant de l'article L. 4121-3 du Code du travail puisse être assimilée à la violation d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement, lorsque l'employeur n'a pas, par exemple, respecté l'obligation d'élaborer le document unique, mais aussi, pourquoi pas, lorsque la faute du supérieur hiérarchique tient à des dysfonctionnements d'ordre général. Quant au caractère manifestement délibéré de la violation de cette obligation, on pourrait encore une fois, sans remettre en cause les principes du droit pénal, admettre qu'il existe, dès lors que le CHSCT ou le salarié ont exercé leur droit d'alerte et/ou de retrait désormais élargi au « *danger pour la santé mentale* ».

Bien évidemment, et heureusement, le stress et la dépression liés aux conditions de travail ne conduisent pas toujours au suicide. On peut alors appliquer le même raisonnement à l'infraction de risques causés à autrui (C. pén., art. 223-1). D'ailleurs, dans une des affaires France Télécom⁽²⁵⁾, l'inspection du travail a fondé son signalement sur cette infraction : « *les risques liés à l'organisation du travail, appelés risques psychosociaux, entrent dans la catégorie des risques susceptibles de constituer un risque immédiat de mort ou de blessures au sens de l'article 223-1 du Code pénal puisqu'ils peuvent conduire à des suicides, maladies invalidantes de type dépression, mutilation.* »

En tout état de cause, faciliter l'engagement de la responsabilité pénale de la personne morale avant que l'accident ou la maladie ne surviennent participerait sans doute également de cette politique préventive. Depuis la loi du 9 mars 2004, la responsabilité pénale des personnes morales est généralisée dès lors que l'infraction a été commise pour leur compte par leurs organes ou représentants. Il semble donc possible d'appliquer, en matière de « *risques causés à autrui* », les mêmes règles que celles qui prévalent en cas d'homicide ou de blessures involontaires, la chambre criminelle ayant en effet déjà admis que des juges du fond déclarent une personne morale coupable du délit d'homicide involontaire sans préciser l'identité de l'auteur des manquements constitutifs de ce délit, dès lors que l'infraction

n'avait pu être commise pour le compte de la société par ses organes ou représentants (Cass. crim., 20 juin 2006, n° 05-85.255, Bull. crim. n° 188). Cela serait tout à fait applicable lorsque la mise en œuvre de méthodes de gestion dans une entreprise est susceptible de constituer un risque immédiat de mort ou de blessures(26).

Décloisonnement des domaines de la santé et de l'organisation de l'entreprise

Enfin, l'encadrement du management passerait ainsi par le décloisonnement des domaines de la santé des travailleurs et de l'organisation de l'entreprise, comme lorsque la chambre sociale oblige l'employeur à consulter le CHSCT quand un projet de compression d'effectif est susceptible d'avoir des effets sur la santé et la sécurité des travailleurs (Cass. soc., 29 sept. 2009, n° 08-17.023, Bull. civ. V, n° 211). En effet, l'organisation des conditions de travail relève des prérogatives de l'employeur, et ces conditions de travail peuvent englober les conditions de vie du salarié, tel le transport, le logement ou la situation de l'emploi. Christophe Dejours constate à ce propos « *une généralisation de la peur dans l'entreprise* », peur de l'évaluation permanente, mais aussi, « *et d'abord, peur de la précarisation, c'est-à-dire la peur permanente d'être licencié* ». Or, en la matière, la prévention passe par des « *règles juridiques* » qui ne relèvent pas *a priori* du droit de la santé ou du droit des conditions de travail, et qui sont donc moins contrôlées. Un contrôle identique des décisions patronales qui peuvent avoir des conséquences sur la santé des salariés, même si elles ne relèvent pas directement du droit des conditions de travail favoriserait incontestablement la prévention des risques psycho-sociaux tels que le stress, le harcèlement ou plus largement la violence au travail(27).

On le voit, malgré les avancées importantes depuis une trentaine d'années, des dispositifs pour la santé professionnelle du travailleur, les pistes à explorer sont encore nombreuses. L'hypothèse selon laquelle il n'y a pas intrinsèquement de confrontation entre droit du travail et management implique donc de penser leur synergie. Des rencontres doivent s'opérer, même si les approches différentes perdurent, en vue de construire des coopérations nécessaires à la limitation des effets du travail et de son organisation sur la santé, justifiant alors la responsabilisation du travailleur tout en laissant pleine et entière la responsabilité de l'employeur. À cet égard, qu'il soit permis de rappeler que si les risques psychosociaux sont importants et à la source de profondes souffrances, de très nombreux travailleurs restent avant tout exposés à des risques chimiques, biologiques, routiers, physiques et sociaux liés à la précarité croissante de l'emploi et des conditions de travail.

Bibliographie sélective

- P. Adam, « *La "figure" juridique du harcèlement managérial* », *Semaine sociale Lamy* supp. n° 1504, p. 10 ; « *CHSCT et souffrance au travail. Rapports, accords (collectifs) et désaccords (judiciaires)* », Dr. ouvr. 2010. p. 629 ; « *La prise en compte des risques psychosociaux par le droit du travail français* », Dr. ouvr. juin 2008, p. 313.
- F. Autier, « *Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ?* » *Management et Avenir*, 2010, n° 31, p. 118-136.
- N. Barthe et autres, « *Les politiques "santé, sécurité et bien-être au travail" à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40* », *Management & Avenir*, août 2010, n° 38 p. 104-116.
- J.-M. Béraud, « *Les interactions entre le pouvoir unilatéral du chef d'entreprise et le contrat de travail* », Dr. ouvr. 1997, p. 529.
- L. Boltanski, E. Chaipello, « *Le nouvel esprit du capitalisme* », Gallimard, 1999.
- M. Bonnechère, « *Revisiter le droit positif par l'ajustement au droit européen* », Dr. ouvr. 2012, p. 175.
- J. Bouton, « *L'appréhension pénale de la santé mentale au travail. De quelques aspects* », *Riseo* 2012-1, p. 11.
- J.-P. Brun, « *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines* », Institut de recherche en santé et sécurité du travail (Québec) 2003.
- S. Chanlat, « *Stress et détresse au travail : votre mode gestion est-il malade ?* », *Personnel ANDCP*, n° 375, déc. 1996, p. 56-59.
- A. Cicoella, « *Évaluation des risques chimiques pour l'homme et l'environnement - l'approche européenne* », in *L'évaluation des risques professionnels*, PU Strasbourg, 1995, p. 189.
- Y. Clot, « *Le travail à cœur* », Éd. La Découverte, 2010.
- T. Coutrot, « *Critique de l'organisation du travail* », Éd. La Découverte, Repères, 1999.

- Ph. Davezies, « *Défis et responsabilité face à la souffrance au travail* », *Semaine sociale Lamy* supp. n° 1536, p. 41 ; « *Évolutions des organisations du travail et atteintes à la santé* », *Travailler*, 1999, n° 3 ; Ph. Davezies, Y. Clot, « *La fonction psychologique du travail* », Paris, PUF 1999.
- Ch. Dejours, « *La souffrance au travail a-t-elle changé de nature ?* », *controverse RDT 2010*, p. 9 ; « *Travail : usure mentale* », Bayard 2000 ; « *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale* », Seuil, L'Histoire immédiate, 1998.
- M. Detchessahar, « *Quand discuter c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion* », RFG 2001, p. 132.
- E. Fortis, « *Harcèlement moral en droit pénal et en droit du travail, unité ou dualité ?* », *Semaine sociale Lamy* supp., n° 1504, p. 113.
- V. de Gaujelac, « *La société malade de la gestion - Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* », Seuil, 2005.
- F. Hubault, « *Le travail de management* », *Économie et management*, n° 130, janvier 2009 ; « *Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail* », ANACT 2005.
- B. Gambelaud, « *L'instrumentalité de la GRH est-elle vice ou vertu ?* », Actes du 5^e congrès de l'AGRH, p. 55-57.
- P. Goguelin, « *La prévention des risques professionnels* », *Que sais-je ?*, n° 3082, PUF 1986.
- M. Gollac et S. Wolkoff, « *Les conditions de travail* », *Encycl. des RH*, Vuibert 2003, p. 250.
- M. Grévy, « *Les procédures d'urgence* », *Dr. soc.*, 2011, p. 764.
- P. Jardillier, « *Les conditions de travail* », *Que sais-je ?*, PUF 1993.
- I. Kotsou, « *Intelligence émotionnelle et management* », Bruxelles, De Boeck, 2008.
- H. Lachamn, Ch. Larose et M. Pénicaud, « *Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* », rapp. février 2010.
- E. Lafuma, « *Charge de travail et représentants du personnel* », *Dr. soc.* 2011, p. 758.
- B. Lardy-Pélissier, « *La santé du salarié : de la prévention au reclassement* », *Semaine sociale Lamy* supp. n° 1523.
- P. Leclair, « *Le débat, fondement de la coopération* », *Encycl. des RH*, Vuibert 2003, p. 269.
- M. Ledoux et J. El Barry, « *Un harcèlement moral génétiquement modifié* », *Semaine sociale Lamy* supp., n° 1054, p. 119.
- J. Le Goff, « *Les illusions du management* », Éd. La Découverte 2000, 2^e éd..
- Le Louarn, J.-Y. et T. Wills, « *L'évaluation de la gestion des ressources humaines* », Paris, Éd. Liaisons 2001.
- L. Lerouge, « *Risques psychosociaux : quel rôle pour le CHSCT aujourd'hui ?* », *Semaine sociale Lamy* supp., n° 1536, p. 41.
- D. Linhart, *Encycl. des RH*, Vuibert 2003, p. 1067.
- M. Lobe Lobas, « *Le suicide du salarié en quête d'une qualification pénale* », *Riseo* 2012-1, p. 41
- P. Lokiec, « *L'adaptation de travail à l'homme* », *Dr. soc.*, 2009, p. 755.
- A. Lyon-Caen, « *Une révolution dans le droit des accidents du travail* », *Dr. soc.*, 2002, p. 445.
- M. Marzano, « *Extension du domaine de la manipulation, de l'entreprise à la vie privée* », Grasset 2008.
- M. Miné, « *Le droit et la violence au travail* », in rapp. « *Travaux préparatoires à l'élaboration du plan violence et santé en application de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004* », sous la dir. de Chr. Dejours, mars 2005, p. 86.
- M.-A. Moreau, « *Pour une politique de santé dans l'entreprise* », *Dr. soc.*, 2002, p. 817.
- Ph. Nasse et P. Légeron, « *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* », mars 2008.
- Ph. Neiss, « *Le droit de retrait en cas de danger pour la santé mentale* », *Riseo* 2012-1, p. 95.
- N. Raulet-Crozet, « *La coopération au travail* », *Encycl. des RH*, Vuibert 2003, p. 282.
- Ph. Robert-Demontrod, « *Screening génétique et gestion des ressources humaines* », *Encycl. des RH*, Vuibert 2003, p. 1372.
- P. Sargos, *JCP G* 2003 I p. 121 et *JCP social*, n° 14, avr. 2006.

- H. Savall, « *Les coûts cachés* », Encycl. de gestion des RH, Vuibert 2003.
- H. Seilhan, « *L'obligation de sécurité du chef d'entreprise* », Dalloz, 1981.
- L. Sekiou, J.-M. Peretti, « *Gestion des ressources humaines* », De Boeck Supérieur, 2001.
- G. Syropoulos, « *Conditions de travail : élargissement du concept et problématique juridique* », Dr. soc., 1990, p. 851.
- S. Vauclin, « *Gestion des ressources humaines et santé-sécurité au travail : l'accord impossible* », in « *Risques psychosociaux, santé et sécurité : une perspective managériale* », Vuibert 2012.
- P.-Y. Verkindt, « *L'acmé de l'obligation de sécurité du chef d'entreprise* », *Semaine sociale Lamy* n° 1346 ; « *Santé au travail, l'ère de la maturité* », JSL, sept. 2008, n° 239 ; « *Le rôle des instances de représentation du personnel en matière de sécurité* », Dr. soc., 2007, p. 197 ; « *Le CHSCT, quelques développements jurisprudentiels récents* », Dr. soc., 2007, p. 1253 ; « *La santé au travail* », Dr. ouvr., mars 2003, p. 82 ; « *Travail et santé mentale* », *Semaine sociale Lamy* n° 1112.
- V. Zardet, « *Bilan social et pratique de pilotage, points de vue de la DRH* », LIRHE Toulouse, 1997, in « *Actes du colloque : 20^e anniversaire du bilan social : quelles leçons et quelles perspectives ?* » 5 et 6 juin 1997.

Notes

(1)

Elle aurait même été repérée et traitée indirectement par les juges. V. apport de Mme Bressol au CES, I-23, 2004.

[Retour au texte](#)

(2)

J.-P. Le Goff, « *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens* », suivi de « *Mal-être dans les organisations* », La Découverte Poche/Essais, 2003.

[Retour au texte](#)

(3)

Nombreux travaux empiriques où les « théories » sont confrontées au travail réel (v. bibliographie).

[Retour au texte](#)

(4)

L'accord-cadre du 17 mars 1975 relatif à l'amélioration des conditions de travail, dans son article premier, relatif à l'organisation du travail, précise que « les normes de travail ne doivent pas conduire à un rythme de travail, à une intensité d'effort musculaire ou intellectuel, à une tension nerveuse imposant une fatigue excessive. Aussi la charge de travail supportée par les salariés doit-elle être compatible avec les exigences de leur santé physique et morale. Le respect de ces exigences est une condition nécessaire au développement de la personnalité des salariés ».

[Retour au texte](#)

(5)

Dont la partie légale et réglementaire rend toujours compte. Les livres 2 à 5 de la quatrième partie du Code du travail ont pour objet des situations de travail ou de dangers professionnels spécifiques.

[Retour au texte](#)

(6)

En ce sens, l'accord-cadre du 17 mars 1975 précité vise expressément le commandement et le rôle de l'encadrement (Titre V).

[Retour au texte](#)

(7)

La prévention selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en 1948 : « La prévention est l'ensemble des mesures visant à éviter ou réduire le nombre et la gravité des maladies, des accidents et des handicaps. » Elle est aussi définie en matière risques professionnels comme « l'acte de prévenir, de prendre les devants sur un événement prévisible afin de l'empêcher de se produire et de diminuer les effets négatifs. »

[Retour au texte](#)

(8)

Cette méthode fut alors considérée comme un progrès. La partie réglementaire du Code du travail en rend largement compte.

[Retour au texte](#)

(9)

Pour un ex., rapp. du BIT sur la santé mentale au travail en Allemagne, aux États-Unis, en Finlande, en Pologne et au Royaume-Uni, BIT, Genève, oct. 2000.

[Retour au texte](#)

(10)

« Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise », présidé par Pierre Sudreau, la Documentation Française, Paris, 1975, p. 41. Adde, J.-M. Verdier, « Revue internationale de droit comparé », 1976, vol. 28 n° 4, p. 771-783.

[Retour au texte](#)

(11)

Avis adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 26 mai 1999. Par ex., la mention du nombre d'inspections et enquêtes réalisées par le CHSCT permettrait d'obtenir une vision plus qualitative et plus dynamique du rôle de cette instance que ne le permet la somme de ses réunions annuelles.

[Retour au texte](#)

(12)

Pour plus de détails sur les normes de certification ISO en matière d'environnement du travail, v. E. Mazuyer, « Les normes internationales et européennes de protection de l'environnement du travail », in M.-P. Blin, I. Desbarats, (Dir.), « Travail et environnement : points de rencontre et d'inflexion », Éd. Lamy, coll. Axe Droit, Paris, 2010, p. 25-53.

[Retour au texte](#)

(13)

V. Circ. DRT n° 2002-06, art. 2.1.1, 18 avr. 2002, Bulletin officiel du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle n° 2002/10, 5 juin 2002.

[Retour au texte](#)

(14)

Leurs multiples causes, leur évolutivité comme la subjectivité des risques psychosociaux rendraient leur gestion quasiment insoluble (« les organisations se voient donc condamnées à rouler leur rocher de Sisyphe, un modèle décidément contraire à tout programme de gestion efficace et efficient », J.-P. Neveu, « Pour repenser la relation de travail-santé psychologique : la théorie de la prévention des ressources », in Risques psychosociaux, 2011, p. 79.

[Retour au texte](#)

(15)

L'importance de la formation des managers, soulignée dans le rapport Lachmann, Penicaud et Larose, constitue l'un des objectifs du deuxième plan santé au travail (2010-2014), qui énonce qu'une « attention particulière sera portée à la formation des acteurs de l'entreprise pour les aider à repérer les situations à risque et élaborer des plans d'action ».

[Retour au texte](#)

(16)

V. cependant l'évolution de la jurisprudence de la chambre sociale depuis l'arrêt du 29 juin 2011, n° 09-71.107, adde Cass. soc., 31 janv. 2012, n° 10-19.807.

[Retour au texte](#)

(17)

DARES 2006, « Les effets du lean management ».

[Retour au texte](#)

(18)

La Convention n° 155 de l'OIT envisage un devoir de coopération comme élément essentiel de l'organisation de l'entreprise (art. 19 et art. 20) ; adde Conv. n° 187 (art. 4). L'accord-cadre européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004 précise que « lorsqu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour le prévenir, l'éliminer ou le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur. Ces mesures seront mises en œuvre avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants » ; adde, Ani du 2 juillet 2008, art. 4 et 5 et Ani du 26 mars 2010 (article 4) ; rapport du CAS, « La santé mentale, l'affaire de tous », 2009.

[Retour au texte](#)

(19)

On peut ainsi s'étonner des commissions anti-stress mises en place sans participation directe du CHSCT. V. C. trav., art. L. 4612-3.

[Retour au texte](#)

(20)

Rapport de la Cour des comptes pour le président de la République « La gestion du risque accidents du travail et maladies professionnelles », févr. 2002 (couvre la période 1955-1999). Pour 2000-2010, <http://www.travailemploi-sante.gouv.fr/etudes-recherchestatistiques>.

[Retour au texte](#)

(21)

C. trav., art. L. 4131-4. Le bénéfice de la faute inexcusable de l'employeur prévue à l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale est de droit pour le ou les travailleurs qui seraient victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle alors qu'eux-mêmes ou un représentant du personnel au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail avaient signalé à l'employeur le risque qui s'est matérialisé.

[Retour au texte](#)

(22)

Décision qui censure une disposition légale relative à une nouvelle définition du licenciement économique si restrictive qu'elle revenait, suivant les termes-mêmes du juge constitutionnel, à substituer l'appréciation du juge à celle de l'employeur quant au choix entre les différentes solutions possibles.

[Retour au texte](#)

(23)

Circ. DRT n° 9365, 25 mars 93.

[Retour au texte](#)

(24)

Le Conseil économique et social dans son avis des 10 et 11 avril 2001 proposait de permettre l'exercice du droit de retrait en cas de danger grave et imminent pour la vie ou la santé « physique ou mentale » du salarié.

[Retour au texte](#)

(25)

L'ancien PDG de France Télécom, D. Lombard, L.-P. Wenes, ex-patron de la filiale France de France Télécom, et Olivier Barberot, l'ancien DRH, ont été mis en examen, jeudi 5 juillet 2012 par le Tribunal correctionnel de Nanterre. L'enquête pour « harcèlement moral » instruite au pôle santé public du Tribunal de grande instance de Paris avait été lancée en avril 2010 après un rapport de l'Inspection du travail mettant en cause la politique de gestion du personnel, et une plainte de la fédération Sud-PTT fin 2009. Début avril, des perquisitions ont été menées au siège parisien de France Télécom-Orange. En 2008 et 2009, le nombre de suicides de salariés de France Télécom s'est établi à 35, selon direction et syndicats. Engagée dans des restructurations, l'entreprise avait notamment supprimé 22 000 postes entre 2006 et 2008, et procédé à 10 000 changements de métier durant cette même période. Le rapport de l'Inspection du travail avait notamment analysé 14 cas de « suicides, tentatives de suicides et de dépression pathologique », liés selon elle à la politique globale du personnel et susceptibles d'une qualification pénale.

[Retour au texte](#)

(26)

À condition de vérifier que les manquements relevés résultent de l'abstention de l'un des organes ou représentants de la personne morale dès lors qu'ils ont été commis pour le compte de celle-ci : Cass. crim., 11 avr. 2012, n^o 10-86.974, Bull. crim. 2012, n^o 94.

[Retour au texte](#)

(27)

À propos d'un arrêt de la chambre sociale du 13 juillet 2004 (Bull. civ., n^o 205), la Cour de cassation considère que porte atteinte au pouvoir de direction de l'employeur le juge qui lui ordonne de modifier l'implantation dans son entreprise d'appareils de pointage. Une telle injonction revient en effet pour le juge à contrôler un choix de gestion ou d'organisation de l'employeur, contrairement à la doctrine exprimée par l'arrêt SAT du 8 décembre 2000, et que seules des raisons de sécurité peuvent, au titre de la prévention d'un danger imminent, permettre au juge de prendre une telle mesure. Rapp. annuel de la Cour de cassation, 2004.

[Retour au texte](#)