



Isabelle Rougier, Fondatrice  
du cabinet FOXLO Avocat.



# Le harcèlement moral managérial : la gouvernance des entreprises à l'épreuve de la sécurité des salariés

La vague de suicides au sein de France Télécom a entraîné la condamnation par le tribunal correctionnel de Paris le 20 décembre 2019 de six prévenus dont le PDG du groupe et le DRH, pour harcèlement moral et complicité. Pour la première fois, le juge pénal reconnaît le harcèlement moral institutionnel. Entretien avec Isabelle ROUGIER, Fondatrice du cabinet FOXLO Avocat.

## Que dit la loi sur le harcèlement moral ?

La loi du 17 Janvier 2002 a consacré la notion de harcèlement moral dans le Code du travail<sup>(1)</sup>. La même année, le comportement délictueux est entré dans le Code pénal. Depuis, le harcèlement moral a suscité de nombreux contentieux et l'entrée en vigueur du barème « Macron » en 2017 a amplifié le phénomène, l'invocation du harcèlement permettant de s'en affranchir.

## Comment la jurisprudence interprète-elle la loi ?

Au fil de ses contentieux, la juris-

prudence de la Chambre sociale a dépassé l'idée selon laquelle le harcèlement moral vient invariablement du comportement anormal d'un individu en entreprise. Dans un arrêt du 10 novembre 2009, la Cour de cassation a mis en cause les méthodes de gestion de l'entreprise comme source du harcèlement. Puis en 2017, la Cour de cassation utilisait le terme de harcèlement moral managérial.

## Qu'en déduisez-vous ?

Ainsi le harcèlement moral peut trouver son origine, non plus seulement dans le comportement déviant d'un manager, mais dans

l'organisation, les conditions ou l'environnement de travail du salarié ; en cela, le harcèlement peut être dorénavant collectif, concerner plusieurs salariés dès lors qu'il s'incarne précisément dans le ou les salariés qui s'en plaignent. Pourtant le choix des méthodes de gestion préside à la bonne marche de l'entreprise et relève de la liberté de l'employeur... Mais cette liberté n'est pas absolue : elle se confronte à la définition du harcèlement et à l'obligation de sécurité de l'employeur envers les salariés.

La finalité économique, concurrentielle ou de compétitivité de

**« Dans l'affaire France Télécom, le juge met en cause la politique de gouvernance de l'entreprise » confie Isabelle Rougier. Cette décision pénale aura inévitablement une répercussion dans la gestion sociale des sociétés. »**

ces méthodes ne permet pas à elle-seule de rendre légitime des pratiques de harcèlement. Est ainsi en cause l'exercice anormal par l'employeur du pouvoir de direction qui a pour objet ou effet de compromettre la santé ou la sécurité des salariés.

À cet égard, le plan Next de France Télécom pour mener sa transformation impliquait de nombreux départs sous l'angle affiché du volontariat mais en définitive menés « par la porte » ou « par la fenêtre ».

## Les entreprises seront-elles obligées de faire attention à leurs méthodes de gestion ?

Une vigilance est impérative en amont et en aval sur les projets d'entreprise.

Dans tous les cas, la société doit pouvoir démontrer que les mesures d'un projet impactant les

salariés sont étrangères à tout harcèlement, qu'elles sont objectives et proportionnées et qu'elles relèvent de l'exercice normal de son pouvoir de direction.

## Quelle est la réflexion à mener sur les risques d'un tel projet ?

La mise en place de mesures de prévention et une réaction immédiate en cas d'alerte, permettront à l'entreprise de disposer d'un argument exonérateur de sa responsabilité quant à son obligation de sécurité de résultat vis à vis des salariés. Cette démarche est d'autant plus importante que l'obligation de sécurité de l'entreprise est distincte de la prohibition des agissements de harcèlement moral, ce qui fait que l'absence de diligence de l'employeur peut justifier l'octroi de dommages et

intérêts, même si le harcèlement n'est pas établi. ●

<sup>(1)</sup> « peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique, dès lors qu'elles se manifestent par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail du salarié susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

## Contact

FOXLO Avocat  
222, Bd Saint Germain, 75007 PARIS  
Tél.: 01.42.60.04.31

isabelle.rougier@foxlo-avocat.com  
<http://cabinet-foxlo-avocat.fr>