



Harcèlement moral « institutionnel » : sanctions et prévention



François BARBÉ
Juriste en droit social

L'ARRÊT DU 21 JANVIER 2025

La Cour de cassation a, pour la première fois, dans un arrêt du 21 janvier 2025, consacré le concept de harcèlement moral institutionnel, reconnaissant que **l'instauration délibérée d'un processus de travail anxiogène peut constituer un harcèlement moral** au sens de l'article 222-33-2 du Code pénal (Cass. crim., 21 janv. 2025, n° 22-87.145, *France Télécom*).

Contexte

En 2006, l'ancienne entreprise publique doit composer avec les conséquences de sa privatisation, l'ouverture à la concurrence sur

La notion de harcèlement moral « institutionnel » a été consacrée par la chambre criminelle de la Cour de cassation en début d'année 2025.

Cette décision marque un tournant majeur, dans la mesure où elle engage la responsabilité pénale d'une entreprise et de ses dirigeants, non pour des actes isolés, mais pour les effets collectifs d'une stratégie managériale. Descriptif des contours de l'incrimination, des risques encourus pour les personnes morales et physiques qui concourent à sa réalisation, et analyse des principaux moyens à mettre en œuvre pour s'en prémunir.

le marché de la téléphonie, des révolutions technologiques, et une dette importante. Ses dirigeants décident qu'il faut restructurer avec 22 000 départs d'employés (sur 120 000), 10 000 mobilités et 6 000 recrutements. Ils élaborent son volet social : le plan *Next* et *Act*.

Les conséquences humaines résultant de la mise en œuvre de cette politique ont été très lourdes, puisqu'elles ont entraîné un climat très anxiogène, une vague de suicides, ainsi que de nombreuses pathologies.

Les syndicats n'avaient pourtant pas manqué de tirer la sonnette d'alarme sur les effets dévastateurs de cette réorganisation, tant sur les conditions de travail que sur



la santé des salariés. Dès juillet 2007, un droit d'alerte avait même été exercé pour signaler une grave mise en danger de la santé des collaborateurs. Malgré cela, la direction était restée sourde à ces signalements, ne prenant aucune mesure pour remédier à la situation mais poursuivant, au contraire, sa politique néfaste.

Face à cette inaction persistante et à la souffrance croissante des salariés provoquée par la mise en œuvre de la restructuration, un syndicat a alors décidé d'engager des poursuites contre l'entreprise pour harcèlement moral au travail en saisissant le tribunal correctionnel.

Le syndicat a dénoncé les conditions dans lesquelles ont été mises en œuvre la restructuration, et notamment :

- une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à des réorganisations multiples et désordonnées, des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées ;
- le suivi strict des réductions d'effectifs, avec la mise en place d'outils de pression sur les départs, tels que des réorganisations laissant sans poste des salariés et des agents, et soumettant d'autres à une surcharge d'activité ;
- un management par les résultats, en encourageant des procédés visant à créer une instabilité pour les agents et salariés, et en organisant des incitations financières relatives à l'atteinte des objectifs de réduction d'effectifs.

Portée de la décision

Le tribunal correctionnel, puis la Cour d'appel de Paris (CA Paris, 30 sept. 2022, n° 20/05346) ont donné gain de cause au syndicat, reconnaissant la responsabilité pénale de l'entreprise et de six dirigeants. L'entreprise a été condamnée à 75 000 € d'amende. Deux dirigeants ont été condamnés pour harcèlement moral, chacun à un an de prison avec sursis, plus 15 000 € d'amende. Les autres dirigeants ont été reconnus coupables de complicité et condamnés à des peines de sursis.

La société et les dirigeants ont contesté cette condamnation pour **harcèlement moral institutionnel**, fondée sur l'article 222-33-2 du Code pénal, estimant que les faits qui leur étaient reprochés ne rentraient pas dans le cadre juridique du harcèlement moral

au travail. Pour eux, ni la loi, ni la jurisprudence antérieure ne permettaient de sanctionner une politique d'entreprise sans « victime » désignée. De plus, ils considéraient que cette interprétation de la loi pénale **portait atteinte à la liberté d'entreprendre**, ainsi qu'au **principe de légalité et de prévisibilité des délits**.

La Cour de cassation ne les a pas suivis et a approuvé la solution des juges du fond. Reprenant la définition de la cour d'appel, elle rappelle que le harcèlement moral institutionnel est constitué dès lors qu'il existe « des agissements définissant et mettant en œuvre une politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents, agissements porteurs, par leur répétition, de façon latente ou concrète, d'une dégradation, potentielle ou effective, des conditions de travail de cette collectivité et qui outrepassent les limites du pouvoir de direction ».

Les Hauts magistrats confirment donc que le **harcèlement moral institutionnel** entre pleinement dans le champ d'application de l'article 222-33-2 du Code pénal, relatif au harcèlement moral au travail.

En effet, le législateur a entendu donner à cette infraction une portée particulièrement large, ce qui permet d'y inclure des pratiques systémiques, au-delà des seuls cas de relations interpersonnelles directes.

En l'espèce, auteurs et victimes appartiennent à la même communauté de travail. Il **n'est donc pas nécessaire que les agissements répétés visent une victime déterminée** : ils peuvent concerner un collectif de salariés, sans qu'ils soient nommément désignés. La Cour de cassation ajoutant, pour se faire bien comprendre, qu'elle « n'a jamais interprété l'infraction comme exigeant, dans toutes les situations, qu'un rapport de travail direct et individualisé entre la personne poursuivie pour harcèlement et sa ou ses victimes soit constaté, et que les agissements qui lui sont imputés soient identifiés salarié par salarié. Elle n'a pas davantage exclu que le harcèlement moral puisse revêtir une dimension collective ».

Partant, la chambre criminelle décide que caractérisent bien une situation de harcèlement moral institutionnel les agissements visant à arrêter et mettre en œuvre, en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader



les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation, susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de ces salariés, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel.

S'agissant de l'**atteinte à la liberté d'entreprendre** invoquée, les juges précisent que si les choix stratégiques relèvent des seuls organes décisionnels de l'entreprise et échappent à leur appréciation, « ils doivent examiner la méthode utilisée pour la mettre en œuvre afin de déterminer si elle excède le **pouvoir normal de direction et de contrôle** du chef d'entreprise ».

De ce point de vue, ils ont considéré que « l'accélération impérative de la déflation des effectifs dans un délai contraint, les modalités utilisées, les "retombées en cascade" et le "ruissellement" sur les salariés de ces méthodes aux conséquences anxiogènes, sans égard pour leur sort, en dépit des alertes syndicales » avaient « constitué des agissements répétés étrangers au pouvoir de direction et de contrôle ». Leur interprétation de la loi respecte donc la liberté d'entreprendre.

Enfin, les magistrats de la chambre criminelle écartent l'argument relatif à l'imprévisibilité de cette qualification juridique, dès lors que « l'application de l'incrimination à une situation nouvelle, qui ne constitue pas un revirement de jurisprudence », pouvait être attendue de professionnels avertis, notamment en raison de leur capacité à s'entourer de conseils juridiques éclairés.

À noter

Les juges ont défini la politique menée comme étant : « la politique principale des ressources humaines, composante de la politique générale de la société, déterminée par la ou les personnes qui ont le pouvoir et la capacité de faire appliquer leurs décisions aux agents et de modifier les comportements de ceux-ci ».

Remarque de la rédaction

Dans l'exposé de ses motifs, la Cour prend soin de rappeler que les travaux préparatoires à

l'élaboration de la loi de modernisation sociale (ayant introduit dans le Code pénal l'incrimination de harcèlement moral dans son article 222-32-2) avaient tenu compte de l'avis de la Commission nationale consultative des droits de l'Homme du 29 juin 2000 consacré au harcèlement moral au travail, lequel avait retenu trois formes possibles de harcèlement moral (*voir tableau ci-après*).

Il ne fait désormais plus de doute que les Hauts magistrats font désormais leur cette caractérisation.

Typologie des formes de harcèlement moral au travail

CATÉGORISATION	DÉFINITION
Harcèlement individuel	Pratiqué dans un but purement gratuit de destruction d'autrui et de valorisation de son propre pouvoir
Harcèlement professionnel	Organisé à l'encontre d'un ou plusieurs salariés, précisément désignés, destiné à contourner les procédures légales de licenciement
Harcèlement institutionnel	Participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel

PEINES ENCOURUES

En cas de harcèlement moral institutionnel, les sanctions applicables sont identiques à celles prévues pour le harcèlement moral « classique » : elles peuvent être pénales, civiles et disciplinaires.

Toutefois, les objectifs poursuivis, selon la juridiction saisie, sont différents. Devant la juridiction pénale, il s'agit de sanctionner l'auteur du harcèlement, ainsi que ses éventuels complices. Devant la juridiction civile, l'objectif est principalement d'obtenir réparation du préjudice subi par le salarié.

Ces deux actions peuvent être concurrentes ou complémentaires. Ainsi, une action civile peut être exercée indépendamment d'une procédure pénale et une constitution de partie civile, dans le cadre d'une procédure pénale, permet également d'obtenir réparation devant la juridiction répressive.



Sanctions pénales

Le harcèlement moral est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende lorsque les faits ont causé une incapacité totale de travail inférieure ou égale à huit jours. Ces peines sont doublées lorsque les faits ont entraîné une incapacité totale de travail supérieure à huit jours ou s'ils s'accompagnent des mêmes circonstances aggravantes que celles prévues pour le harcèlement sexuel (C. pén., art. 222-33-2).

Dans le cadre d'une procédure pénale, toute personne peut se constituer partie civile pour obtenir des dommages et intérêts, dès lors qu'elle peut justifier d'un préjudice direct (Cass. crim., 7 nov. 2000, n° 00-82.469).

En cas de **harcèlement moral institutionnel**, tous les salariés de l'entreprise ou de l'établissement devraient pouvoir saisir le juge pénal, ce qui peut exposer l'entreprise à des condamnations lourdes si des dommages et intérêts sont accordés individuellement.

Les peines sont prononcées non seulement à l'encontre des personnes physiques ayant directement commis les actes de harcèlement, mais aussi à l'encontre de celles qui s'en sont rendues complices. Dans l'arrêt du 21 janvier 2025, les deux principaux dirigeants ont ainsi été condamnés à un an de prison avec sursis et 15 000 € d'amende et deux autres cadres, dont la DRH, à respectivement trois et six mois de prison avec sursis pour complicité.

Même s'il ne s'agit pas de peines d'emprisonnement ferme, ces condamnations sont source de lourdes répercussions pour ces dirigeants. En effet, au-delà des conséquences sur leur réputation, ces peines sont inscrites au casier judiciaire, bulletin n° 2, lequel est accessible à certaines administrations et employeurs, notamment dans la fonction publique ou les secteurs sensibles. Cela peut notamment leur interdire de siéger dans certaines instances (conseil d'administration, CSE, mandats électifs ou syndicaux, etc.) ou d'accéder ou d'être maintenu dans un poste nécessitant une autorisation ou une habilitation incompatible avec une condamnation pénale.

Sanctions civiles

Toute disposition ou tout acte contraire à l'interdiction de harcèlement moral encourt la nullité (C. trav., art. L. 1152-3).

Par ailleurs, le salarié victime d'agissements de harcèlement moral a droit à des dommages et intérêts réparant le préjudice subi comme l'altération de sa santé ou encore un avenir professionnel compromis (Cass. soc., 1^{er} juin 2023, n° 21-23.43 ; Cass. soc., 18 oct. 2023, n° 22-19.126). Il peut aussi demander réparation au titre de l'absence de prévention par l'employeur des faits de harcèlement (Cass. soc., 19 nov. 2014, n° 13-17.729).

Ces sanctions civiles s'appliquent, à notre avis, en cas de reconnaissance du harcèlement moral institutionnel. En effet, la chambre sociale de la Cour de cassation reconnaît depuis 2009 que le harcèlement peut résulter d'une méthode de management permettant, ainsi, de retenir la culpabilité de l'employeur qui n'avait rien fait pour mettre un terme à ces pratiques (Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 07-45.321). Dans cette affaire, un cadre mettait systématiquement ses équipes sous pression, les soumettant à des consignes contradictoires, ne sachant faire que des reproches, et, pour éviter tout dialogue, imposait la communication par l'intermédiaire d'un tableau.

Même si ce concept n'est pas formellement consacré en droit civil, il nous semble que le harcèlement moral institutionnel peut être également valablement invoqué devant une juridiction civile afin d'obtenir réparation du préjudice subi. Des salariés pourraient ainsi saisir le conseil de prud'hommes en se fondant sur ce type de harcèlement et solliciter l'octroi de dommages et intérêts.

Rappelons que l'article L. 4121-1 du Code du travail impose à l'employeur une **obligation de sécurité** le contraignant à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Même s'il ne s'agit que d'une obligation de moyens renforcée et non de résultat, il doit mettre en place toutes les mesures possibles pour limiter au maximum le danger de harcèlement.

À ce titre, les conséquences du harcèlement moral sur la santé du salarié peuvent conduire à la **reconnaissance d'une maladie professionnelle ou**



d'un accident du travail, dès lors que les maux dont souffrent le salarié sont liés à l'environnement professionnel.

La **faute inexcusable** de l'employeur pourrait aussi être invoquée en raison d'un manquement à son obligation de prévention. La Cour de cassation a jugé que la faute inexcusable peut être retenue lorsqu'un employeur, qui avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'éviter (Cass. 2^e civ., 1^{er} juin 2016, n° 15-15.775).

Si cette solution était appliquée au cas de harcèlement moral institutionnel, les conséquences financières pour l'employeur pourraient s'avérer particulièrement lourdes.

Sanctions disciplinaires

Au-delà des sanctions pénales et/ou civiles pouvant viser l'entreprise et ses dirigeants ayant décidé et activement participé à la mise en œuvre d'une politique ayant délibérément pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail, d'autres cadres de direction, tout particulièrement les directeurs des ressources humaines (DRH), peuvent également être poursuivis. En cas de complicité, ils peuvent être condamnés à des peines, y compris de prison avec sursis (*voir plus haut*).

Par ailleurs, **leur responsabilité peut aussi être engagée sur le plan disciplinaire, l'employeur pouvant les licencier pour faute**. En effet, la passivité de cadres dirigeants informés de faits de harcèlement, mais qui s'abstiennent d'intervenir, peut justifier un licenciement disciplinaire. C'est ce qu'a rappelé la Cour de cassation dans deux arrêts du 8 mars 2017. Dans la première affaire (Cass. soc., 8 mars 2017, n° 15-24.406), une responsable des ressources humaines, bien qu'alertée de comportements fautifs dans un hypermarché, n'avait pris aucune mesure, alors que ses fonctions l'y obligeaient. Son licenciement a été jugé justifié. Dans une seconde affaire (Cass. soc., 8 mars 2017, n° 15-23.503), un contrôleur de gestion, étroitement lié au directeur mis en cause, avait omis d'alerter la direction générale : son licenciement a également été validé.

Ces solutions sont, à notre sens, pleinement transposables dans le cadre du harcèlement moral institutionnel. Dès lors, les DRH doivent faire preuve

d'une vigilance accrue. Même lorsqu'ils se limitent à appliquer une politique définie par la direction générale, leur responsabilité peut être engagée, non seulement s'ils y participent activement, mais également lorsqu'ils s'abstiennent d'en signaler les conséquences manifestement dommageables, leur silence ou leur inaction en pareille hypothèse pouvant alors être juridiquement qualifié de complicité.

DIALOGUE SOCIAL, PRINCIPAL OUTIL DE PRÉVENTION

Cette décision élargit considérablement le champ de l'incrimination du harcèlement moral à des politiques managériales globales. Au-delà du risque de condamnation, cette jurisprudence invite les entreprises, en particulier celles de taille significative, à faire preuve d'une vigilance accrue quant aux effets de leurs modes de gouvernance et d'organisation du travail sur la santé des salariés. Cette exigence s'impose tout particulièrement lors d'opérations de réorganisation ou de restructuration, périodes où les risques psychosociaux et les atteintes à la santé peuvent être fortement amplifiés.

Rôle essentiel des partenaires sociaux

Pour éviter d'être condamnées pour harcèlement moral institutionnel, les entreprises doivent tout d'abord renforcer le dialogue social, en instaurant des échanges constructifs avec le CSE et les organisations syndicales représentatives (OSR). Pour beaucoup d'entreprises, construire un véritable dialogue social n'est plus une option, mais une nécessité. Une telle transformation ne se décrète pas, elle se construit dans la durée. Cela suppose un changement de posture en adoptant une approche plus coopérative, fondée sur la confiance et la co-construction.

Dans un contexte marqué par des transformations organisationnelles fréquentes, parfois profondes et menées tambour battant, un dialogue social de qualité prend tout son sens. Ce mode de relations sociales « vertueux » constitue un véritable levier pour une conduite du changement plus pacifiée, mieux acceptée par les salariés, et donc plus efficace.



Pourtant, nombre d'entreprises restent figées dans une approche essentiellement formelle, considérant la consultation du CSE comme une simple obligation procédurale, et non comme une opportunité stratégique. Une telle posture les prive non seulement d'un outil d'anticipation et d'adaptation collective, mais les expose également à des risques juridiques, tout spécialement en matière de santé au travail.

Il est temps que cette vision évolue. Car c'est précisément l'esprit que portait la loi « Auroux » (L. n° 82-915, 28 oct. 1982). Ainsi que le rappelait Jean Auroux à l'occasion des 20 ans des lois portant son nom : « Il s'agissait en effet de faire admettre que le comité d'entreprise est autre chose qu'un adversaire : il peut être aussi une force de proposition permettant une meilleure prise en compte, par le chef d'entreprise, des intérêts des salariés et, dès lors, aboutir à une meilleure organisation de l'entreprise » ⁽¹⁾.

La participation des salariés, *via* leurs représentants, aux choix qui les concernent n'est pas un frein, mais un facteur de réussite. En effet, la qualité des relations sociales influe directement sur le climat social, donc sur les conditions de travail.

Pour améliorer le dialogue social, les entreprises doivent **reconnaître les partenaires sociaux comme des acteurs à part entière** du changement, en les associant en amont aux grandes orientations touchant à l'organisation du travail, à la gestion des emplois et aux conditions de vie au travail.

Elles doivent aussi **instaurer une culture du dialogue** et développer une compréhension mutuelle des enjeux. Échanger s'apprend. Ainsi, la mise en place de formations communes entre représentants de la direction et représentants syndicaux, afin de partager et de renforcer les compétences en négociation collective peut être très productif. Investir dans l'ingénierie sociale peut aussi être très utile. Cela implique le recours à des ressources externes pour accompagner les acteurs internes, objectiver les enjeux et éclairer les débats, en particulier lors de projets sensibles.

Aller au-delà de ce qu'impose la loi

Obligations consultatives du CSE

Pour assurer la prise en compte des intérêts des salariés, notamment en matière de santé au travail, le dialogue social ne peut pas se limiter à un cadre formel et ponctuel. Pour être efficient, il doit être vivant. Ainsi, associer régulièrement les CSE et/ou les OSR dans la définition des orientations de l'entreprise et dans la construction des projets économiques, sociaux et environnementaux, pour qu'ils deviennent de véritables partenaires, est indispensable. **Idéalement, le dialogue social doit se vivre au quotidien.**

En ce qui concerne le CSE, c'est d'ailleurs ce que prévoit la loi : « Le CSE a pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail [...] » (C. trav., art. L. 2312-8, I).

En outre, il convient de rappeler que c'est ce que garantit la consultation du CSE préalable à de nombreuses décisions de l'employeur (C. trav., art. L. 2312-8, II ; C. trav., art. L. 2312-14). La jurisprudence constante de la Cour de cassation précise que cette consultation doit intervenir à un moment où le projet de l'employeur reste amendable, permettant au CSE de formuler des propositions susceptibles d'avoir une influence sur la décision finale (Cass. soc., 12 nov. 1997, n° 96-12.314). Cette consultation ne doit donc pas être une simple formalité, mais un véritable échange, le CSE étant le porte-parole des salariés.

Négliger l'apport des représentants du personnel est d'autant plus problématique en cas de projets à fort impact humain : restructurations, réorganisations, déménagements, transformations des modes de travail, etc. Accorder une place plus importante aux apports des représentants du personnel permettrait à de nombreuses entreprises de prévenir l'impact des décisions patronales en matière de santé au travail et, par conséquent, de limiter les maladies professionnelles, les risques psychosociaux, l'absentéisme, mais aussi le désengagement, les grèves, etc. Le dialogue social, devenant ainsi « agile », constitue un outil de régulation et de

(1) « Retour sur la naissance d'une loi : Entretien avec Jean Auroux », Les Cahiers Lamy du CE, n° 9, 1^{er} oct. 2002.



prévention des conflits, mais aussi d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Ainsi, dans l'arrêt du 21 janvier 2025 précédemment commenté, si l'entreprise avait un tant soit peu entendu les représentants du personnel et les syndicats, elle aurait très probablement pu éviter toute condamnation.

À noter

L'employeur est également tenu d'**apporter une réponse motivée** aux observations formulées par le CSE (C. trav., art. L. 2312-15). L'oubli de cette étape n'est pas neutre : il peut constituer une irrégularité de procédure, exposant l'entreprise à un contentieux.

Passer de l'obligation à la co-construction

Le potentiel des partenaires sociaux reste insuffisamment exploité, malgré les réformes législatives successives depuis 1982 visant à renforcer leur rôle. Plusieurs facteurs peuvent être identifiés.

D'une part, de nombreuses directions d'entreprise témoignent d'une connaissance approximative, voire lacunaire, du droit social et des mécanismes du dialogue social. Cela constitue un frein manifeste à la mise en œuvre effective des principes encadrant le dialogue social.

D'autre part, les **impératifs de rentabilité immédiate** qui prévalent dans de nombreuses entreprises laissent peu de place à des processus d'informations-consultations ou des négociations. Ces démarches, par nature relativement longues, sont fréquemment perçues comme des contraintes chronophages, peu compatibles avec les exigences de réactivité économique.

Enfin, il convient de souligner la **difficulté pour trouver des interlocuteurs légitimes au sein des entreprises** en raison d'un désengagement croissant des salariés vis-à-vis des fonctions de représentation du personnel, ce qui constitue un obstacle non négligeable au développement d'un dialogue social constructif ⁽²⁾.

Renforcer le rôle de la représentation du personnel dans l'appréhension des conditions de travail

Depuis la fusion des instances représentatives du personnel instaurée par les ordonnances de 2017, on observe une nette dégradation du traitement des questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Le recul du dialogue social sur ces enjeux, autrefois portés par le CHSCT, mais également abordés au sein du comité d'entreprise et lors des réunions des délégués du personnel, est aujourd'hui manifeste.

En définitive, il apparaît que la réforme ne répond ni aux attentes des représentants du personnel, ni à celles des salariés. Selon le baromètre Syndex-Ifop 2025 sur le dialogue social, 92 % d'entre eux estiment que les conditions de travail doivent rester une priorité. Ce décalage entre les préoccupations des élus et la réalité des échanges en réunion de CSE confirme l'affaiblissement du traitement de ces sujets.

La disparition du CHSCT a donc relégué au second plan les questions de santé, de sécurité et de conditions de travail. Les commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), dès lors qu'elles sont sans autonomie réelle, ne compensent pas cette perte ⁽³⁾. De plus, rappelons qu'elles sont obligatoirement mises en place dans les seules entreprises d'au moins 300 salariés, alors que le CHSCT l'était dès que l'effectif atteignait au moins 50 salariés. Si, en 2017, 80 % des établissements d'au moins 50 salariés étaient dotés d'un CHSCT, ils ne sont plus, en 2023, que 68 % d'entre eux à avoir mis en place une CSSCT ⁽⁴⁾.

Il apparaît donc indispensable de redonner une véritable place dans les entreprises aux questions concernant les conditions de travail, les risques professionnels, la santé mentale et la qualité de vie au travail.

A minima, il conviendrait de renforcer, dans toutes les entreprises, la place accordée aux questions de santé, de sécurité et de conditions de travail. Trop souvent reléguées à un rôle secondaire lors de réunions de CSE, ces thématiques devraient pourtant

(2) DARES Analyses, n° 41, 24 juill. 2025, Maria-Teresa Pignoni.

(3) D'un avis différent : <https://www.telos-eu.com/fr/societe/les-syndicats-et-leur-mission.html>.

(4) DARES Analyses, n° 41, 24 juill. 2025, précité.



faire l'objet d'un traitement prioritaire, compte tenu de leur impact direct sur la qualité de vie au travail, la prévention des risques professionnels et la productivité des entreprises.

Cela implique de donner une place plus structurée et plus visible aux enjeux de santé au sein des CSE.

Mais il nous semble qu'il conviendrait d'être plus ambitieux. Au-delà du simple renforcement du rôle du CSE en la matière, sans revenir à l'obligation d'instituer un CHSCT dans toutes les entreprises d'au moins 50 salariés, il serait pertinent de permettre aux partenaires sociaux de **créer une instance similaire au CHSCT dotée de la personnalité morale**.

Actuellement, une telle création est juridiquement impossible. Le Code du travail est explicite sur ce point : si la CSSCT peut se voir confier tout ou partie des attributions du CSE relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail (enquêtes, inspections, procédure d'alerte, etc.), ce dernier ne peut pas lui déléguer ses attributions consultatives dans ce domaine, ni lui permettre de recourir à un expert (C. trav., art. L. 2315-38). Ces prohibitions sont d'ordre public et aucun accord collectif ne peut y déroger.

Une évolution législative permettrait de dépasser cette rigidité. Il serait souhaitable que la loi autorise explicitement les partenaires sociaux à instituer une instance dédiée, à l'image de l'ancien CHSCT, mais de manière volontaire et adaptée aux spécificités de l'entreprise. Les négociateurs seraient ainsi **totale-ment libres de déterminer les pouvoirs, les règles de fonctionnement et les moyens alloués** à cette instance. Une telle souplesse permettrait de mieux garantir le traitement des enjeux liés à la santé et aux conditions de travail.

Négocier régulièrement sur la question de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

Si la question des salaires occupe la place centrale dans les négociations obligatoires, elle ne représente qu'un aspect parmi d'autres. En effet, ces négociations doivent également porter sur des thématiques telles que la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), comme le rappellent les articles L. 2242-1 et L. 2242-17 du Code du travail.

Plus précisément, l'article L. 2242-19-1, qui traite des dispositions supplétives applicables en la matière, prévoit que ces discussions peuvent inclure la santé et la sécurité au travail, ainsi que la prévention des risques professionnels. Ce thème relève donc, en principe, des négociations obligatoires, même si la formulation de l'article L. 2242-19-1, modifié par la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021, peut susciter des interrogations quant à son effectivité juridique. Cependant, dès lors que cette dernière loi avait précisément pour objet de renforcer les dispositions existantes en inscrivant la prévention comme pilier central de la politique de santé au travail dans l'entreprise, il nous semble que l'obligation de négocier sur cette question est bien d'ordre public.

Il est par ailleurs essentiel que les employeurs se saisissent pleinement de cette problématique, non seulement pour se conformer aux obligations légales, mais surtout pour préserver la santé physique et mentale des salariés, et mettre en œuvre une véritable politique de prévention des risques professionnels intégrant les risques psychosociaux.

Enfin, cette démarche ne doit pas être ponctuelle. Il ne s'agit pas d'une simple négociation formelle, mais d'un travail constant inscrit dans des rendez-vous de négociation réguliers, pour garantir une amélioration continue et pérenne des conditions de travail.

Faire vivre le programme de prévention des risques professionnels

Dans le cadre de ses obligations en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, l'employeur est tenu de réaliser une évaluation des risques professionnels et d'en assurer la transcription dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp), conformément à l'article L. 4121-3-1 du Code du travail. Ce document doit être mis à jour au moins chaque année dans les entreprises d'au moins 11 salariés (C. trav., art. R. 4121-2) et transmis au service de prévention et de santé au travail.

Le Duerp n'est pas encore bien appliqué dans toutes les entreprises, ni suffisamment exploité, malgré son rôle clé dans la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. S'il est



généralement établi dans les grandes structures, il reste insuffisamment actualisé. Les dernières statistiques de la Dares, portant sur l'année 2019, révèlent que 46 % des établissements déclarent avoir leur Duerp à jour, c'est-à-dire rédigé ou actualisé au cours des douze derniers mois (Dares, mars 2024). Il est également absent dans beaucoup de petites entreprises. Il est vrai que pour celles-ci, l'outil peut être objectivement trop complexe, une simplification de la démarche serait la bienvenue.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, cette évaluation doit obligatoirement déboucher sur un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Ce dernier doit comporter :

- des actions concrètes de prévention des risques ;
- des indicateurs de suivi ;
- un calendrier de mise en œuvre ;
- la mobilisation de moyens adéquats (humains, techniques, financiers).

Ce programme doit être présenté au CSE dans le cadre de la consultation annuelle sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi (C. trav., art. L. 2312-27).

Cette consultation ne doit pas être réduite à un simple formalisme : elle constitue un **temps fort du dialogue social**, permettant aux représentants du personnel d'exercer pleinement leur rôle.

Trop souvent encore, le Duerp reste un document formel, peu exploité au quotidien. Il conviendrait de passer à une approche plus dynamique et structurée, en en faisant un véritable outil de pilotage de la prévention en matière de santé mentale et physique.

Il est donc essentiel que le Duerp et la consultation sur le programme qui en découle permette aux

représentants du personnel de proposer et de suivre des actions concrètes. Pour cela, il doit être discuté et enrichi par les remontées du terrain (enquêtes internes, observations de la CSSCT et du CSE, etc.). Il doit aussi intégrer les priorités définies en collaboration avec le CSE, comme la prévention des risques psychosociaux (RPS), la charge de travail excessive, ou encore les effets des nouvelles technologies et/ou du télétravail sur la santé mentale.

Interroger régulièrement le ressenti du personnel

Un questionnaire anonyme, à destination des salariés, peut être établi (*voir page suivante*). Il a pour objectif de permettre aux DRH de mieux cerner l'état d'esprit des collaborateurs, d'identifier d'éventuelles situations de harcèlement moral institutionnel, d'évaluer la perception des conditions de travail et de repérer d'éventuels risques psychosociaux (RPS).

En agissant en amont des remontées syndicales ou des alertes du CSE, ou parallèlement à celles-ci, les DRH disposeront ainsi de leur propre base de données, leur permettant de s'emparer de ces thématiques de manière proactive. Cet outil constitue un atout à la fois vis-à-vis des salariés et de la direction générale, en favorisant une réaction rapide et crédible face aux problématiques identifiées.

L'objectif final est de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) et de renforcer les actions de prévention des risques psychosociaux (RPS).



L'écoute réciproque entre partenaires sociaux et la volonté partagée de co-construction permettra d'instaurer un dialogue social serein et durable, ce qui sera immédiatement bénéfique en termes de conditions de travail, et devrait permettre à l'entreprise de limiter ou de supprimer les risques d'atteinte à la santé physique et mentale de ses collaborateurs. ♦



Questionnaire « Prévention du harcèlement moral institutionnel et des RPS »

QUESTION	OUI	NON
Votre poste est-il clairement défini ?	☐	☐
Votre charge de travail est-elle raisonnable ?	☐	☐
Disposez-vous des moyens (temps, matériel, personnel) nécessaires pour bien travailler ?	☐	☐
Les objectifs fixés sont-ils atteignables ?	☐	☐
Pouvez-vous demander de l'aide en cas de surcharge ou de problème ?	☐	☐
Êtes-vous confronté(e) à une mise en concurrence malsaine avec vos collègues ?	☐	☐
Avez-vous déjà ressenti une pression injustifiée ou excessive ?	☐	☐
Les décisions de votre hiérarchie vous semblent-elles justes et opportunes ?	☐	☐
Existe-t-il des changements d'organisation trop fréquents dans l'entreprise ?	☐	☐
Sont-ils justifiés à votre avis ?	☐	☐
Avez-vous été contraint(e) d'accepter des mobilités géographiques ?	☐	☐
Avez-vous été contraint(e) d'accepter des mobilités fonctionnelles ?	☐	☐
Jugez-vous que le climat de l'entreprise est anxiogène ?	☐	☐
Estimez-vous que la direction écoute et comprend les besoins des salariés ?	☐	☐
Quels points organisationnels mériteraient d'être améliorés et contribueraient, selon vous, à votre bien-être au travail ? 		
10 OUI : suspicion de harcèlement moral institutionnel ou de conditions de travail délétères + actions urgentes à mettre en place. De 7 à 9 OUI : Conditions de travail non satisfaisantes : un travail à court terme s'impose. De 4 à 6 OUI : Conditions de travail à améliorer : vigilance. De 0 à 3 OUI : Conditions de travail correctes.		