



**HAL**  
open science

## Pouvoir de direction de l'employeur et droit à la protection de la santé mentale du salarié

Charlotte Rodriguez

► **To cite this version:**

Charlotte Rodriguez. Pouvoir de direction de l'employeur et droit à la protection de la santé mentale du salarié. Droit. 2016. dumas-01417887

**HAL Id: dumas-01417887**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01417887v1>**

Submitted on 16 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

MASTER 2 DROIT PRIVE GENERAL ET CONTENTIEUX  
PARCOURS DROIT PRIVE GENERAL

*Dirigé par Madame le Professeur Stéphanie FOURNIER*

**2015-2016**

**POUVOIR DE DIRECTION DE L'EMPLOYEUR ET  
DROIT A LA PROTECTION DE LA SANTE MENTALE DU SALARIE**

Mémoire dirigé par :

**Madame Marielle PICQ**  
*Maître de conférences en droit privé*

et présenté par :

**Charlotte RODRIGUEZ**

## REMERCIEMENTS

A Madame Marielle PICQ pour avoir accepté de diriger ce mémoire, pour sa disponibilité, sa bienveillance, ses précieux conseils et nos échanges passionnants tout au long de ce semestre.

A Madame Nathalie BARUCHEL pour son soutien dans mes projets universitaires et pour m'avoir donné l'envie d'approfondir le droit du travail dès ma troisième année de Licence.

A Madame le Professeur Stéphanie FOURNIER pour m'avoir donné l'opportunité d'intégrer le très enrichissant Master 2 dont elle est responsable.

A l'ensemble des enseignants du Master pour leurs interventions passionnantes.

A Madame Claudine BROCCOLI pour son aide dans mes recherches documentaires.

A la Faculté de Grenoble pour ces cinq belles années de droit.

## LISTE DES ABREVIATIONS

Aff.	Affaire
AJFP	Actualité Juridique Fonctions Publiques
Al.	Alinéa
ANI	Accord National Interprofessionnel
Art.	Article
Ass. Pl.	Assemblée plénière
Bull.	Bulletin
CA	Cour d'appel
Cass.	Cour de cassation
C. civil	Code civil
C. travail	Code du travail
c/	Contre
CC	Conseil constitutionnel
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CE	Comité d'entreprise
CE (+date)	Conseil d'Etat
CEDH	Convention Européenne des Droits de l'Homme
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
Chron.	Chronique
CJCE	Cour de Justice des Communautés Européennes
Coll.	Collection
DARES	Direction de l'Animation, de la Recherche des Etudes des Statistiques
DDHC	Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen
DC	Décision constitutionnelle
éd.	Edition
ISO	<i>International Standard Organization</i>
JCP	Juris-classeur périodique
JCP S	Juris-classeur périodique édition sociale
L.	Loi
LSQ	Liaisons Sociales Quotidien

n°	Numéro
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
Ord.	Ordonnance
p.	Page
PUF	Presses Universitaires de France
RDLF	Revue des Droits et Libertés Fondamentaux
RDSS	Revue de Droit Sanitaire et Social
RDT	Revue Droit du Travail
RJS	Revue de jurisprudence sociale
QPC	Question Prioritaire de Constitutionnalité
Sem.Soc	Semaine Sociale Lamy
Soc.	Chambre sociale de la Cour de cassation
SUMER	Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels
TA	Tribunal administratif
TGI	Tribunal de Grande Instance
t.	Tome
V.	Voir

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>TITRE I – LES CAUSES DE LA TENSION ENTRE POUVOIR DE DIRECTION DE L’EMPLOYEUR ET DROIT A LA PROTECTION DE LA SANTE MENTALE DU SALARIE</b> .....	<b>13</b>
<b>CHAPITRE I – L’EXTENSION PROGRESSIVE DE LA NOTION DE SANTE</b> .....	<b>13</b>
<i>Section 1 – La conception traditionnelle de la santé du salarié : la santé physique</i> .....	<i>13</i>
<i>Section 2 – La conception moderne de la santé du salarié : la santé physique et mentale</i> .....	<i>21</i>
<b>CHAPITRE II – LA CONSECRATION JURIDIQUE DE L’OBLIGATION PATRONALE DE SECURITE DE RESULTAT</b> .....	<b>28</b>
<i>Section 1 – Une consécration ancienne de l’obligation de sécurité de résultat en droit des contrats</i> .....	<i>28</i>
<i>Section 2 – Une consécration récente de l’obligation de sécurité de résultat en droit du travail</i> .....	<i>33</i>
<i>Section 3 – Vers une obligation patronale de moyens renforcée ?</i> .....	<i>39</i>
<b>TITRE II – LES MANIFESTATIONS SUR L’EXERCICE DU POUVOIR DE DIRECTION PAR L’EMPLOYEUR</b> .....	<b>48</b>
<b>CHAPITRE I – L’INGERENCE JUDICIAIRE</b> .....	<b>48</b>
<i>Section 1 – Le changement des horaires de travail</i> .....	<i>49</i>
<i>Section 2 – La réorganisation de l’entreprise</i> .....	<i>56</i>
<i>Section 3 – L’évaluation du travail des salariés</i> .....	<i>61</i>
<b>CHAPITRE II – LA REPOSE CONVENTIONNELLE</b> .....	<b>76</b>
<i>Section 1 – Le développement d’une logique préventive collective</i> .....	<i>79</i>
<i>Section 2 – Le renouvellement des techniques de management</i> .....	<i>85</i>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>91</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>106</b>

## INTRODUCTION

*« Le salarié met à la disposition de l'employeur sa force de travail mais non sa personne<sup>1</sup> »*

**Professeur Jean Rivero**

Terre d'accueil d'un conflit entre intérêts divergents, le droit du travail se caractérise par l'existence d'une tension entre prérogatives patronales et droits fondamentaux des salariés. Si l'employeur entend pouvoir gérer librement l'organisation de son entreprise, le salarié entend accomplir sa prestation de travail dans une mesure respectueuse de ses droits fondamentaux. La contradiction des intérêts en présence est donc inhérente à la nature même du droit du travail. Ainsi, la question de l'articulation harmonieuse entre pouvoirs patronaux et droits des salariés figure au titre des principaux enjeux de la matière.

Instaurer un tel arbitrage résulte de la volonté de considérer l'entreprise, non comme une zone de non-droit où règne la loi du plus fort, mais comme une véritable « micro société<sup>2</sup> » au sein de laquelle les droits et libertés fondamentales du « citoyen-salarié » doivent être préservés.

Or, le rapport de travail, par nature subordonné, fait naître une tension particulière entre deux intérêts contradictoires : l'exercice du pouvoir de direction par l'employeur rattaché à la liberté d'entreprendre d'une part et le droit à la protection de la santé mentale du salarié d'autre part.

---

<sup>1</sup> RIVERO Jean, « Les libertés publiques dans l'entreprise », Droit Social, 1982, p.423.

<sup>2</sup> LHEUREUX Guillaume, mémoire « *Le concept de vie personnelle du salarié* », dirigé par Monsieur le Professeur Bernard BOSSU, 1999-2000, Université Lille 2 p.6.

En effet, par la conclusion du contrat de travail, le salarié s'engage, moyennant rémunération, à mettre son activité à la disposition de l'employeur sous la subordination duquel il se place<sup>3</sup>. Le lien de subordination se traduit par la possibilité reconnue à l'employeur de donner des ordres et des directives, de contrôler leur correcte exécution et d'user de sanctions disciplinaires en cas de manquements des salariés<sup>4</sup>. Ainsi, outre la reconnaissance d'un pouvoir patronal règlementaire permettant l'élaboration unilatérale des clauses du règlement intérieur, l'employeur dispose, en vertu de sa qualité de chef d'entreprise<sup>5</sup>, d'un pouvoir disciplinaire et d'un pouvoir de direction. L'employeur, peut, au titre de son pouvoir de direction, unilatéralement déterminer et faire évoluer les conditions de travail<sup>6</sup> de ses subordonnés. En conséquence, le refus d'un salarié, de se soumettre à une évaluation de son travail, de se plier aux nouveaux horaires ou à la nouvelle organisation de l'entreprise, s'analyse comme un acte d'insubordination susceptible de justifier un licenciement pour motif disciplinaire.

En jurisprudence, le pouvoir de direction de l'employeur a été rattaché à la liberté d'entreprendre considérée comme « principe fondamental » du droit du travail<sup>7</sup>. Par ailleurs, la liberté d'entreprendre est consacrée au niveau le plus élevé de la hiérarchie des normes puisqu'elle découle de l'article 4 de la DDHC, partie intégrante du « bloc de constitutionnalité », selon lequel « la liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui ».

Pourtant, le pouvoir de direction de l'employeur n'est pas sans limite. Considérant que « tout ce qui est contractuel n'est pas forcément juste<sup>8</sup> », le droit du travail s'est attaché à encadrer le pouvoir de direction dont il consacre par ailleurs la légitimité. En conséquence, l'employeur pourra être valablement sanctionné sur plusieurs fondements juridiques tels que l'abus, la discrimination ou le détournement de pouvoir lorsqu'il est prouvé que celui-ci a fait usage de ses prérogatives à des fins autres que la satisfaction de l'intérêt de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> CAMERLYNCK Guillaume-Henri, « Le contrat de travail », éd. Dalloz, 1982, p.47.

<sup>4</sup> Cass. Soc, 13 novembre 1996, arrêt « Société Générale », n° 94-13.187, Bull. 1996 V n° 386, p. 275.

<sup>5</sup> La thèse « institutionnelle » a emporté la faveur des juges : Cass. Soc, 31 mai 1956, arrêt « Brinon », n°56-04.323.

<sup>6</sup> En vertu de la distinction jurisprudentielle opposant la « modification du contrat de travail » au « changement des conditions de travail » issue des arrêts Cass. Soc, 10 juillet 1996 n° 93-41.137 et 93-40.966, Bull. 1996 V n°122, p.74.

<sup>7</sup> Cass. Soc, 13 juillet 2004, n° 02-15.142, Bull. 2004 V n° 205, p. 190.

<sup>8</sup> RAY Jean-Emmanuel, « Droit du travail, droit vivant » 24ème éd., 2016, p.18, en réaction au fameux adage de Alfred FOUILLEE « Qui dit contractuel, dit juste ».



Ainsi, la montée en puissance des droits et libertés fondamentales dans la sphère professionnelle<sup>9</sup>, dont relève le droit la protection de la santé, constitue une limite inédite au pouvoir de direction de l'employeur.

La santé, « capital le plus précieux de chacun<sup>10</sup> », mérite d'être protégée dans la sphère personnelle mais également et surtout dans la sphère professionnelle. Par la conclusion du contrat de travail, dont le lien de subordination est la principale caractéristique, le salarié consent à mettre sa force de travail à la disposition de son employeur ; il n'accepte pas pour autant de mettre à la disposition de son supérieur hiérarchique sa personne même et corollairement sa santé<sup>11</sup>. En conséquence, l'état de subordination du travailleur à son employeur ne permet pas de remettre en cause la réalité et l'intensité des droits dont dispose le salarié en tant que citoyen, au nombre desquels figure le droit à la santé.

La protection de la santé dans la sphère professionnelle est d'une importance singulière en raison de « l'emprise physique et psychologique<sup>12</sup> » que peut avoir l'employeur sur ses subordonnés. En effet, si le travail peut être source d'épanouissement personnel voire de plaisir, il serait utopique de ne pas reconnaître que celui-ci peut également générer de la douleur, de l'inquiétude, de la souffrance, du stress voire un sentiment général de mal-être<sup>13</sup>.

Ainsi, le droit à la protection de la santé au travail est consacré au travers de multiples sources tant nationales qu'internationales.

---

<sup>9</sup> Tels que la liberté religieuse, le droit à la vie privée, la protection de la liberté d'expression et le droit au respect des correspondances V. Cass. Soc, 2 octobre 2001, arrêt « Nikon », n°99-42.942, Bull. 2001 V n° 291, p. 233.

<sup>10</sup> LEROUGE Loïc, « *Le droit à la protection de la santé mentale au travail* » p. 3 dans GODELIER Eric, LE ROUX Muriel, BRIOT Eugénie, GAREL Gilles, DAVID Albert « *Pensée et pratiques du management en France. Inventaire et perspectives 19e et 21e siècles* ». Consultable en ligne : <http://mtpf.mlab-innovation.net/fr/sommaire/chapitre-2/le-droit-à-la-protection-de-la-santé-mentale-au-travail.html>

<sup>11</sup> LEROUGE Loïc, p.2, V. note n°10.

<sup>12</sup> LHEUREUX Guillaume, p.7, V. note n°2.

<sup>13</sup> HEAS Franck, « *Le bien-être au travail* », La semaine juridique Social, 6 juillet 2010, n°27, p.1.

A l'échelle interne, le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, dans son alinéa 11, dispose que « La nation garantit à tous (...) la protection de la santé ». Le Conseil constitutionnel a considéré, par une décision de 2005<sup>14</sup>, que les salariés bénéficiaient en vertu de ce texte, d'un véritable droit à la santé et au repos. Par ailleurs, le législateur français a, d'une part, exclusivement consacré la Quatrième partie du Code du travail à la question de la santé et de la sécurité au travail, et, d'autre part, posé le principe général de protection des droits et libertés des travailleurs à travers l'article L.1121-1 du même Code. Enfin, les quatre<sup>15</sup> Lois Auroux de 1982 font de la santé la « pièce angulaire<sup>16</sup> » du droit du travail notamment en créant les CHSCT et en reconnaissant à chaque salarié le droit de « se retirer d'une situation de travail qui présente un danger grave et imminent pour leur vie ou leur sécurité ».

A l'échelle internationale, la Constitution de l'OMS affirme solennellement que l'état de santé constitue un « principe à la base du bonheur des peuples ». La Charte de la même Organisation considère que « la possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre constitue l'un des droits fondamentaux de tout être humain ». Ainsi, « la protection adéquate de la vie et de la santé des travailleurs » est dressée parmi les buts et objectifs de l'OIT<sup>17</sup>. Le droit à la protection de la santé est également consacré notamment par l'article 7 de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs du 9 décembre 1989 et par la directive cadre<sup>18</sup> du Conseil des Communautés européennes du 12 juin 1989.

Si la santé au travail fait l'objet d'une protection juridique abondante, toute la difficulté est de déterminer ce que recouvre exactement ce terme, par nature, non juridique. En effet, alors qu'il érige la santé comme objet de l'obligation de sécurité imputable à l'employeur et au salarié, le Code du travail n'en donne aucune définition précise<sup>19</sup>. Ainsi, la santé au travail s'entend t-elle uniquement comme le bien-être physique ou doit-elle s'appréhender dans un sens plus large en englobant également l'épanouissement psychique du salarié ?

---

<sup>14</sup> Décision n°2005-523 DC, 29 juillet 2005, Loi en faveur des petites et moyennes entreprises.

<sup>15</sup> Loi n° 82-689 du 4 août 1982, Loi n° 82-915 du 28 octobre 1982, Loi n° 82-957 du 13 novembre 1982, Loi n° 82-1097 du 23 décembre 1982.

<sup>16</sup> AUZERO Gilles et DOCKES Emmanuel, « Droit du travail », Précis Dalloz, 30<sup>ème</sup> éd. 2016, p.936.

<sup>17</sup> Déclaration de Philadelphie, 10 mai 1944 concernant les buts et objectifs de l'Organisation Internationale du Travail.

<sup>18</sup> Directive 89/391/CEE, 12 juin 1989.

<sup>19</sup> HEAS Franck, p.6, V. note n°13.

La question relative à l'étendue de la notion de santé a fait l'objet d'une évolution notable en droit du travail.

En effet, depuis l'essor des organisations scientifiques du travail, le droit du travail tente d'arbitrer harmonieusement pouvoir de direction de l'employeur et droit à la protection de la santé physique des salariés. L'existence d'une tension entre pouvoir patronal de direction et droit à la santé physique des salariés n'est donc pas en elle-même nouvelle.

Pourtant, sous l'impulsion des nouveaux modes d'organisation du travail ayant engendré une élévation de l'exposition des salariés aux risques psychosociaux, cette conception restrictive de la notion de santé a été contrainte d'évoluer. C'est donc sur la question de l'extension du terme de santé que se situe toute la nouveauté.

En effet, alors qu'il avait coutume d'être mécanique, robotique et répétitif, le travail a évolué dans un sens favorisant la flexibilité, la compétitivité, l'autonomie et la responsabilité constante des salariés. Au moment de l'embauche, les entreprises soumises aux contraintes Tayloriennes recherchaient une force de travail ; aujourd'hui, les entreprises sont à la quête de personnalités<sup>20</sup>. Ainsi, aux troubles musculo-squelettiques et aux maux de dos se sont superposés des troubles psychiques tels que le stress, l'angoisse, la fatigue chronique, les insomnies, l'inquiétude quant à l'avenir, l'épuisement professionnel aussi dit « *burn out*<sup>21</sup> » et le sentiment de surmenage face à des objectifs parfois inatteignables<sup>22</sup>. En 2010, en France, 20% des arrêts de travail sont liés au développement de troubles psychosociaux<sup>23</sup>. En effet, sur plus de mille salariés interrogés, quatre salariés sur dix se considèrent stressés, 57 % des cadres se disent même « très stressés »<sup>24</sup>. Le manque de reconnaissance et de dialogue social, les évaluations chiffrées, les réorganisations d'entreprise, la compression des effectifs, le recours au travail dominical et au travail de nuit sont autant de facteurs, relevant du pouvoir de direction de l'employeur, qui influencent considérablement l'exposition des salariés au stress. Ces choix managériaux, emportant une forte emprise mentale sur les salariés, ont

---

<sup>20</sup> LHEUREUX Guillaume, mémoire p. 10, V. note n°2.

<sup>21</sup> Le *burn out* a été défini par le psychanalyste américain Herbert J. FREUDENBERGER comme « un état mental ou physique d'épuisement causé par un état de stress excessif et prolongé pouvant conduire au suicide ».

<sup>22</sup> V. DARES Analyses n°004, janvier 2016, « *L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux* » accessible sur : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-004v2.pdf>

<sup>23</sup> RAY Jean Emmanuel, « Droit du travail, droit vivant », 22ème éd., 2013/2014, p.140.

<sup>24</sup> V. CSA – ANACT, mars 2009, « *Le stress au travail* » accessible sur : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_ANACT\\_CSA\\_2009.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_ANACT_CSA_2009.pdf)

poussé certains d'entre eux à des issues parfois dramatiques telles que la dépression nerveuse<sup>25</sup> ou le suicide.

Le renouvellement du contexte social a conduit à une prise de conscience : les maux du travail ont changé de nature, passant de l'usure du corps à l'usure de l'esprit du salarié. La protection de la santé physique du travailleur n'est donc plus suffisante à elle seule ; et doit intégrer le psychisme du salarié.

Par voie de conséquence, a dû être envisagée une redéfinition de la tension entre pouvoir de direction et droit à la protection de la santé. En effet, si le pouvoir de direction de l'employeur devait initialement se concilier avec la santé physique des travailleurs, il doit dorénavant aussi s'exercer respectueusement à la santé mentale des salariés.

Toutefois, l'émergence du droit à la santé mentale n'est pas spécifique au droit du travail. En effet, l'essor des considérations psychiques résulte d'une tendance contemporaine globale affectant l'ensemble du droit. Par exemple, le droit de la responsabilité civile est marqué par ce que la doctrine appelle « un mouvement de subjectivisation du préjudice » en raison de l'inflation récente des préjudices extra-patrimoniaux réparables<sup>26</sup>. En effet, la surface du préjudice moral réparable s'est progressivement étendue pour saisir des situations de souffrance psychologique de plus en plus diversifiées. Traditionnellement, seuls les cas graves de souffrance morale consécutifs à une atteinte à l'intégrité physique, tels que *le pretium doloris*, le préjudice esthétique ou le préjudice d'agrément, donnaient lieu à réparation. Pourtant, ont progressivement été considérés comme sources de responsabilité les préjudices moraux indépendants de toute atteinte physique, tels que le préjudice de déception<sup>27</sup>, d'angoisse ou d'anxiété. Le Professeur Muriel FABRE-MAGNAN estime que le fait de donner un nom à sa souffrance (sentiment de stress ou d'angoisse), ne devrait pas justifier son caractère réparable<sup>28</sup>. En tout état de cause, cette diversification des préjudices

---

<sup>25</sup> Selon la DARES V. note n°22, la France est le troisième pays où les dépressions liées au travail sont les plus nombreuses.

<sup>26</sup> JOURDAIN Patrice, « *Les préjudices d'angoisse* », La Semaine Juridique Edition Générale, 22 juin 2014, n° 25.

<sup>27</sup> V. TA Melun, 13 juillet 2012, n° 1004142/11, AJFP sept 2012, p. 236.

<sup>28</sup> FABRE-MAGNAN Muriel, « Le dommage existentiel », Dalloz, 2010, p.3, V. aussi RIPERT George, « Le prix de la douleur », Dalloz, 1948.

extra-patrimoniaux réparables traduit la tendance moderne du droit à la reconnaissance croissante du droit à la protection de la santé mentale.

L'appréhension contemporaine de la notion de santé n'est pas sans incidence pour l'employeur et le libre exercice de son pouvoir de direction. En effet, la conception extensive de la notion de la santé apparaît comme très exigeante pour l'employeur, celui-ci étant aujourd'hui enjoint d'assurer le « bien-être » de ses subordonnés en anticipant systématiquement les conséquences de ses choix.

Ce constat étant établi, il convient de déterminer précisément dans quelle mesure le droit à la protection de la santé mentale du salarié a pour effet de circonscrire le libre exercice par l'employeur de son pouvoir de direction. Plus précisément, en quoi concrètement l'extension de la notion de santé au travail, intégrant dorénavant le psychisme des salariés, a contribué à considérablement limiter la sphère d'autonomie dont bénéficiait l'employeur dans l'exercice de son pouvoir de direction ?

A cette fin et sans prétendre mettre un terme au passionnant débat relatif à la protection des droits fondamentaux du salarié dans la sphère professionnelle, il semble dans un premier temps indispensable d'analyser les causes génératrices de la tension entre le pouvoir de direction de l'employeur et le droit à la protection de la santé mentale du salarié **(TITRE I)**.

Ces causes identifiées, seront alors exposées les manifestations tangibles sur le libre exercice du pouvoir de direction **(TITRE II)**.

# **TITRE I – LES CAUSES DE LA TENSION ENTRE POUVOIR DE DIRECTION DE L’EMPLOYEUR ET DROIT A LA PROTECTION DE LA SANTE MENTALE DU SALARIE**

La tension existant entre le pouvoir de direction de l’employeur et le droit à la protection de la santé mentale du salarié s’explique en raison de l’extension progressive de la notion de santé (**CHAPITRE I**). Or, la prise en compte contemporaine de la santé mentale du salarié s’est traduite, sur le plan juridique, par la consécration d’une obligation patronale de sécurité de résultat (**CHAPITRE II**).

## **CHAPITRE I – L’EXTENSION PROGRESSIVE DE LA NOTION DE SANTE**

Le droit du travail, imprégné d’une conception objective de la notion de santé, protège depuis longtemps la santé physique du salarié (**Section 1**). Pour autant, les mutations contemporaines des modes d’organisations du travail ont récemment contraint le droit du travail à compléter cette vision traditionnelle afin d’y intégrer la santé mentale du salarié (**Section 2**).

### **Section 1 – La conception traditionnelle de la santé du salarié : la santé physique**

Historiquement, le droit du travail, s’est uniquement préoccupé de la santé physique du salarié. La conception traditionnelle de la santé, qui s’entend alors seulement dans sa dimension physique, s’explique tant en raison du contexte social (§1) qu’idéologique (§2) de l’époque. La vision objective de la notion de santé a fait l’objet de diverses traductions légales justifiant que le droit du travail ait pu être qualifié de « droit du corps » (§3).

## **§1 – Le contexte social : la sollicitation du corps du salarié**

L'essor des organisations scientifiques du travail (A) a eu pour conséquence une dégradation notable des conditions de travail des salariés (B).

### **A. L'essor des organisations scientifiques du travail**

Le siècle dernier a été marqué par l'apparition successive, dans les entreprises françaises, de nouvelles organisations scientifiques du travail à savoir le Taylorisme (1), le Fordisme et le Toyotisme (2).

#### **1. Le Taylorisme**

Faisant suite à plusieurs révoltes ouvrières<sup>29</sup>, le début du XXème siècle est une période d'une considérable importance en matière sociale en ce qu'elle est marquée par la Révolution industrielle, le développement du machinisme, l'instauration de la division du travail, la naissance du travail dit « subordonné » et surtout la recherche constante de qualité<sup>30</sup> dans le domaine de la production industrielle<sup>31</sup>.

La recherche de qualité a été progressivement systématisée et a trouvé son apogée avec l'avènement du Taylorisme<sup>32</sup>. Conçu par l'ingénieur américain Frederick Winslow TAYLOR, le Taylorisme est une organisation scientifique du travail visant à rechercher et établir les conditions de travail propices à l'obtention du meilleur rendement productif possible<sup>33</sup>. Le Taylorisme a été, tout au long du XXème siècle, la référence dominante à partir de laquelle les entreprises ont conçu l'organisation du travail<sup>34</sup>. Il était ainsi question d'organiser une « production divisée, standardisée, anonyme, impersonnelle d'objets réalisés à une échelle plus large par des travailleurs dirigés, contrôlés et sanctionnés par un patron aux

---

<sup>29</sup> Notamment la Révolte des Canuts (de novembre à décembre 1831 et avril 1834) présentée comme étant l'une des plus grandes insurrections sociales ayant précédé le début de l'ère industriel.

<sup>30</sup> Selon une définition de l'ISO, la « recherche de qualité » vise « la recherche d'un ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites », V. aussi CLUZEL-METAYER Lucie, « *L'irruption de la qualité dans le domaine sanitaire* », RDSS 2014 p.1002.

<sup>31</sup> JUSTET Luc, « *Le corps des travailleurs dans le droit, aux origines du contrat de travail* », Ergologia n°8, 2012, p.105.

<sup>32</sup> CLUZEL-METAYER Lucie, « *L'irruption de la qualité dans le domaine sanitaire* », RDSS, 2014, p.1002.

<sup>33</sup> JARDIN Evelyne, « *Le travail : mutation et organisation* » 2<sup>ème</sup> éd. Bréal, coll. Thèmes et Débats, p. 25.

<sup>34</sup> LALLEMENT Michelle, « *Le travail sous tensions* », éd. Sciences humaines, 2010, p. 48.

pouvoirs d'abord illimités<sup>35</sup> ». En ce sens, le Taylorisme préconise la division du travail, la rationalisation, la standardisation et l'interchangeabilité des produits en vue d'une production de masse et d'une amélioration générale des niveaux de vie<sup>36</sup>. Au delà d'une simple méthode organisationnelle, le Taylorisme s'impose donc comme une véritable « philosophie d'entreprise » qui tend à subdiviser les tâches après avoir précisément analysé les gestes de travail et le temps nécessaire pour les accomplir<sup>37</sup>.

Le Taylorisme vise donc essentiellement à lutter contre la « flânerie systématique » des ouvriers par l'instauration de la fameuse « *one best way* », c'est-à-dire, la meilleure façon de produire<sup>38</sup>. A cette fin, le Taylorisme impose une double division du travail : d'une part, une division horizontale en vertu de laquelle chaque ouvrier a la charge exclusive d'une opération de production. Chaque tâche est alors soigneusement étudiée et décomposée en opérations successives distinctes. La posture de l'ouvrier, ses gestes et leurs enchaînements doivent impérativement correspondre à un standard optimal permettant une production à grande échelle<sup>39</sup>. D'autre part, une division verticale selon laquelle le travail de conception des tâches revient aux seuls ingénieurs, « esprits rationnels et performants » capables de rythmer la cadence des ateliers<sup>40</sup>. En vertu de l'organisation pyramidale du travail alors en place à l'époque, les ouvriers sont eux ralliés à l'exécution des directives émanant du bureau des études<sup>41</sup>.

## **2. Le Fordisme et le Toyotisme**

**Le Fordisme** - L'essoufflement du Taylorisme a progressivement conduit les entreprises françaises à se tourner, pendant les Trente Glorieuses (1946-1975), vers un nouveau modèle organisationnel : le Fordisme<sup>42</sup>. Cette nouvelle organisation scientifique du

---

<sup>35</sup> JUSTET Luc, p.105, V. note n° 31.

<sup>36</sup> CLUZEL-METAYER Lucie, p.1002 V. note n°32 et V. aussi Frederick Winslow TAYLOR « *The Principles of Scientific Management* », 1911.

<sup>37</sup> JARDIN Evelyne, p.23, V. note n°33.

<sup>38</sup> JARDIN Evelyne, p.24, V. note n° 33.

<sup>39</sup> JARDIN Evelyne, p.24, V. note n° 33.

<sup>40</sup> LALLEMENT Michelle, p. 48, V. note n° 34.

<sup>41</sup> JARDIN Evelyne, p.27, V. note n°33.

<sup>42</sup> Instauré par FORD Henry (1863-1947).



travail a permis l'instauration de la stratégie dite « stratégie de volume » et la création<sup>43</sup> du travail à la chaîne<sup>44</sup>.

**Le Toyotisme** - A la quête perpétuelle d'une plus grande productivité, les regards se sont ensuite tournés vers Toyota dont les méthodes organisationnelles reposent sur les bien connus « cinq zéros »<sup>45</sup> et le principe de la production en « juste-à-temps »<sup>46</sup> permettant d'empêcher l'accumulation des stocks de production<sup>47</sup>.

L'essor du Taylorisme, puis par la suite du Fordisme et du Toyotisme, a eu pour effet de dégrader considérablement les conditions de travail des travailleurs qui y étaient soumis.

## **B. La dégradation corrélative des conditions de travail**

Malgré des regards positifs<sup>48</sup>, les nouvelles organisations scientifiques du travail ayant envahi le paysage social du XX<sup>ème</sup> siècle ont été largement dénoncées.

Par exemple, Simone WEIL, elle-même soumise au travail en usine a, dès 1937, estimé que les nouveaux modes d'organisation du travail ont « réduit les ouvriers à l'état de molécules, en en faisant une espèce de structure atomique dans les usines<sup>49</sup> ». PROUDHON et MARX ont également unanimement dénoncé les nuisances de la division du travail en ce que celle-ci contribue notamment à une « déqualification du travail ». Alors que PROUDHON estime que le travail se trouve ainsi réduit à une « manipulation mécanique, uniforme,

---

<sup>43</sup> La sociologue Marcelle STROOBANTS rappelle que « la chaîne n'est pas l'invention de Taylor mais celle de Ford », V. JARDIN Evelyne, p.47, V. note n° 33.

<sup>44</sup> JARDIN Evelyne, p.47, V. note n° 33.

<sup>45</sup> « Zéro stock, zéro défaut, zéro délai, zéro panne et zéro papier ».

<sup>46</sup> La production en juste à temps (« *just in time* »), caractéristique organisationnelle la plus connue du Toyotisme, vise à considérer que la production ne sera déclenchée qu'en présence d'une demande.

<sup>47</sup> JARDIN Evelyne, p.59, V. note n° 33.

<sup>48</sup> Pour l'économiste classique Adam SMITH, dans son ouvrage « *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* » publié en 1776, la division du travail accroît la productivité et la croissance. Emile DURKHEIM, dans sa thèse intitulée « *De la division du travail social* » et soutenue en 1893, considère que les organisations scientifiques du travail sont à l'origine de la cohésion sociale en ce qu'elles créent entre les travailleurs un sentiment de « solidarité organique ». Inspirée des idées du sociologue Edmond PERRIER, la « solidarité organique », à la différence de la « solidarité mécanique », vise la situation dans laquelle les travailleurs sont complémentaires et interdépendants à l'image des organes du corps humain.

<sup>49</sup> WEIL Simone, « La condition ouvrière », Gallimard, 1951, dans JUSTET Luc, p.119, V. note n°31, et V. Emission « *Comment penser quand on travaille à la chaîne* », ARTE Philosophie, dimanche 26 juin 2016, 12h30.

monotone et sans génie<sup>50</sup> », MARX considère que les ouvriers sont devenus « des compléments vivants de la machine<sup>51</sup> ».

La « déqualification du travail », qui s'entend comme la précarisation, le morcellement, l'intensification et l'autonomisation des tâches, a inéluctablement engendré pour les travailleurs une grave dégradation de leurs conditions de travail<sup>52</sup>. Le schéma de travail est simple : les ouvriers répètent inlassablement les mêmes gestes pour accomplir des tâches souvent pénibles physiquement ; il faut aller vite, agir de manière automatique (voire robotique) et suivre les cadences imposées par le bureau des études<sup>53</sup>. L'exécution du contrat de travail suppose donc un véritable engagement physique de la part du salarié<sup>54</sup>.

Les contraintes imposées par les nouvelles organisations scientifiques du travail ont engendré une hausse de l'insalubrité<sup>55</sup>. Mais plus largement, la répétition de tâches identiques, l'emploi de nouvelles machines encore mal maîtrisées et la concentration de travailleurs dans des lieux inadaptés au travail ont contribué à multiplier les occasions de maladies et d'accidents au travail, de fatigue physique, de blessures, de mutilations et de déformations dues à de mauvaises postures<sup>56</sup>. Par voie de conclusion, comme le souligne le psychanalyste Christophe DEJOURS, les symptômes somatiques tels que les troubles musculo-squelettiques sont, à cette époque, « plus bruyants » que les symptômes mentaux<sup>57</sup>.

La conception traditionnelle de la santé, entendue dans sa dimension seulement physique, s'explique donc au regard du contexte social alors en place. Toutefois, elle se traduit aussi au travers du contexte idéologique de l'époque.

---

<sup>50</sup> PROUDHON Pierre-Joseph, « Principes d'organisation politique » 1842, V. JARDIN Evelyne, p.18, note n°33.

<sup>51</sup> MARX Karl, « Manifeste du parti communiste », 1848, V. JARDIN Evelyne, p.19, V. note n°33.

<sup>52</sup> JARDIN Evelyne, p.104, V. note n°33.

<sup>53</sup> JARDIN Evelyne, p.50, V. note n°33.

<sup>54</sup> AUZERO Gilles, DOCKES Emmanuel, p.936, V. note n°16.

<sup>55</sup> LEROUGE Loïc, p.5, V. note n°10.

<sup>56</sup> JUSTET Luc, p. 105, V. note n°31.

<sup>57</sup> DEJOURS Christophe, « Travail, usure mentale », Ed. Bayard, 2000, V. LEROUGE Loïc, p.5, V. note n°10.

## **§2 – Le contexte idéologique : le primat du corps sur l'esprit**

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le droit du travail se définit comme « le droit du corps ». L'Historien Jacques LE GOFF souligne que c'est d'abord la protection du corps du salarié qui a été au centre des préoccupations du droit du travail français<sup>58</sup>. Le corps est considéré comme « l'outil de travail<sup>59</sup> » du salarié, il faut donc en prendre soin.

A cette époque, les travailleurs ne sont pas considérés comme des citoyens titulaires de droits fondamentaux. Au contraire, les propriétaires de fabriques disposent à l'encontre de leurs subordonnés d'un « droit de police, de surveillance et de punition ». Jacques LE GOFF estime que « l'enjeu dans l'entreprise est de faire en sorte que les salariés comprennent qu'ils sont dans un ailleurs<sup>60</sup> ». Selon lui, au XX<sup>ème</sup> siècle, le travail impose une « dépossession symbolique de soi, une sorte de mort civile par déculturation, préalable à la conformation et à la normalisation du travailleur<sup>61</sup> ». Le philosophe Michel FOUCAULT dénonce également le fait qu'en travaillant, le corps du salarié « entre dans une machinerie de pouvoir qui le fouille, le désarticule, et le recompose<sup>62</sup> ».

En conclusion, parallèlement au contexte social, le contexte idéologique de l'époque traduit aussi le primat du corps du salarié sur son esprit. Le travail est réalisé par « une masse de travailleurs sans visage<sup>63</sup> », les états d'âme de chacun n'ayant pas leur place dans l'entreprise. Par ailleurs, dans le paysage juridique, la conception objective de la santé a fait l'objet de traductions légales diverses.

---

<sup>58</sup> LE GOFF Jacques, « Du silence à la parole, une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours » Presses Universitaires de Rennes, 2004, dans JUSTET Luc, p. 116, V. note n°31.

<sup>59</sup> MOREAU Marie-Ange, « Des perspectives pour mieux protéger la santé des salariés », Liaisons Sociales Magazine 1999 dans LEROUGE Loïc, p.4, V. note n°10.

<sup>60</sup> LE GOFF Jacques dans JUSTET Luc, p.117, V. note n°31.

<sup>61</sup> LE GOFF Jacques dans JUSTET Luc, p. 117, V. note n°31.

<sup>62</sup> FOUCAULT Michel, « Surveiller et punir », Paris Gallimard, 1975.

<sup>63</sup> JUSTET Luc, p.104, V. note n°31.

### **§3 – Les traductions légales de la conception objective de la santé**

La protection de la sécurité physique intéresse la défense de la Nation et l'ordre public<sup>64</sup>. En ce sens, l'Etat ne pouvait légitimement se désintéresser de la qualité des conditions de travail des salariés<sup>65</sup>. Ainsi, le droit du travail, à travers le droit à la « santé-sécurité » au travail, s'est d'abord focalisé sur la protection de l'état de santé physique du salarié<sup>66</sup>.

La IIIème République a été marquée par l'adoption de grandes lois sociales considérées comme les « textes fondateurs du droit du travail<sup>67</sup> ». Suite à la publication en 1840, par le docteur VILLERME, de l'alarmant « tableau de l'état physique et moral des ouvriers », les parlementaires adoptent la loi du 22 mars 1841 relative au travail des enfants employés dans les manufactures, usines ou ateliers. Cette loi, interdisant le travail des mineurs de moins de huit ans, traduit à l'évidence une volonté étatique de protéger la santé physique des jeunes travailleurs et ainsi de maintenir la reproduction de la force de travail<sup>68</sup>.

Pourtant, c'est la loi du 9 avril 1898 instituant le régime de réparation des accidents du travail qui a été unanimement regardée comme « le premier acte d'une reconnaissance sociale et politique, par la société française, de l'impact sur la santé des conditions de travail<sup>69</sup> ». En effet, permettant le passage d'une responsabilité pour faute à une responsabilité sans faute de l'employeur et allégeant *in fine* les exigences probatoires au bénéfice du salarié, cette loi contribue à faciliter l'indemnisation des travailleurs victimes d'accidents du travail.

La loi du 13 juillet 1906<sup>70</sup> instituant le repos obligatoire ainsi que la loi du 23 avril 1919<sup>71</sup> relative à la réduction du temps de travail tendent à satisfaire le même impératif de protection de la santé physique au travail.

---

<sup>64</sup> AUZERO Gilles, DOCKES Emmanuel, p. 936, V. note n° 16.

<sup>65</sup> AUZERO Gilles, DOCKES Emmanuel, p. 936, V. note n° 16.

<sup>66</sup> LEROUGE Loïc, p.4, V. note n° 10.

<sup>67</sup> LEROUGE Loïc, p.4, V. note n° 10.

<sup>68</sup> LEROUGE Loïc, p.4, V. note n° 10.

<sup>69</sup> THEBAUD-MONY Annie, « *La santé au travail : approche sociologique* », 2010, p.6.

<sup>70</sup> L. du 13 juillet 1906 établissant le repos hebdomadaire en faveur des employés et ouvriers.

<sup>71</sup> L. du 23 avril 1919 relative aux huit heures de travail par jour.

Le droit à la « santé-sécurité » a ensuite évolué. En effet, sous la pression du Bureau International du Travail, a été adoptée la loi du 28 juillet 1942 relative à l'organisation des services médicaux et sociaux du travail. Cette loi marque « l'acte de naissance » de la médecine du travail, qui par la suite, a été rendue obligatoire dans toutes les entreprises<sup>72</sup>. Dans le même sens, la loi du 6 décembre 1976<sup>73</sup> oblige les employeurs, au travers du concept de « sécurité intégrée », à tenir compte des questions de sécurité dès le stade de la conception des bâtiments, des machines et des produits dangereux manipulés par les salariés.

Il convient de noter que si ces dispositions légales innovantes sont toutes relatives à la santé au travail, elles ne visent à protéger que l'intégrité physique des travailleurs. En effet, il n'existe pas dans ces textes de référence explicite à la santé mentale du salarié.

Toutefois, en raison du changement de la nature du travail, la conception traditionnelle de la santé a été contrainte d'évoluer. Le droit du travail se devait, en effet, de réagir face à la l'intensification du travail, l'importance croissante prise par les nouvelles techniques de management, l'augmentation des tâches impliquant un recours accru au mental des salariés et l'apparition récente de faits de harcèlement au travail<sup>74</sup>. Le droit du travail devant « suivre l'évolution de la société » et « être le reflet de son époque<sup>75</sup> », la conception traditionnelle de la santé a été contrainte d'évoluer afin de se mettre en conformité avec la nature nouvelle des pathologies professionnelles. Par voie de conséquence, si la prise en considération de l'état physique du travailleur n'est pas nouvelle, la prise en compte de son état mental est, quant à elle, novatrice<sup>76</sup>.

---

<sup>72</sup> LEROUGE Loïc, p.4, V. note n°10.

<sup>73</sup> L. n°76-1106 du 6 décembre 1976 relative au développement de la prévention des accidents du travail.

<sup>74</sup> LEROUGE Loïc, p.5, V. note n°10.

<sup>75</sup> LEROUGE Loïc, p. 5, V. note n°10.

<sup>76</sup> AUBERT-MONPEYSSSEN Thérèse et VERKINDT Pierre-Yves, « *La protection de la santé du travailleur : Approche juridique de la notion de prévention* » p.29 dans « La santé du salarié », sous l'égide de la Revue juridique de l'Ile de France, Thèmes et Commentaires Dalloz, mai 1999.

## **Section 2 – La conception moderne de la santé du salarié : la santé physique et mentale**

Le renouvellement du contexte social (§1) a conduit à ce que soit repensée l'idéologie en place à l'époque du Taylorisme, l'esprit du salarié ayant dorénavant une importance égale à celle de son corps (§2). Les sources du droit du travail ont ainsi été conduites à adopter une conception plus globale de la notion de santé en ajoutant à la conception traditionnellement objective, une dimension subjective, marquant ainsi le passage du droit à la santé physique au droit à « la santé physique et mentale » du salarié (§3).

### **§1 – Le contexte social : la sollicitation de l'esprit du salarié**

Selon une étude réalisée par la DARES en septembre 2016, le travail a, depuis une trentaine d'années, connu des mutations profondes dans ses modes d'organisation et de management<sup>77</sup>.

Il est en effet constaté en France, une hausse du recours aux formes de travail flexible et aux emplois atypiques tels que le CDD, le contrat à temps partiel, l'intérim, l'apprentissage et les emplois aidés<sup>78</sup>. Mais, il peut également être constaté une intensification et une complexification grandissante du travail.

L'évolution tant de la forme que de la nature du travail a eu pour effet d'accroître les risques psychosociaux dans la sphère professionnelle. Ces risques trouvent leurs causes dans différents paramètres tels que le degré d'exigence émotionnelle et d'autonomie, la qualité des relations de travail, l'existence de conflits de valeurs et l'insécurité économique<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> DARES Analyses n°004, janvier 2016, V. note n°22.

<sup>78</sup> Il convient de noter toutefois que le CDI, modèle des Trente Glorieuses, reste majoritaire V. MINNI Claude « *Les métamorphoses de l'emploi depuis un quart de siècle* », 2004, dans JARDIN Evelyne, p.118, V. note n°33.

<sup>79</sup> DARES Analyses n°004, janvier 2016, V. note n°22.

Par ailleurs, l'enquête SUMER réalisée en 2010<sup>80</sup> a permis de dresser un bilan précis de l'exposition des salariés français aux risques psychosociaux. A cette fin, deux questionnaires ont été soumis conjointement aux salariés.

D'une part, « le questionnaire de KARASEK », du nom du sociologue nord américain à l'origine de cette méthode expérimentale, permet de détecter des situations de tension au travail, aussi dit, *job strain*. Permettant l'évaluation de trois dimensions du rapport de travail, à savoir le degré de demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social dont bénéficie le salarié, cette méthode a permis de distinguer les travailleurs et de les classer en quatre catégories, à savoir, les salariés « tendus », « actifs », « passifs » ou « détendus ». Les salariés qualifiés de « tendus » sont ceux qui vivent simultanément une forte pression psychologique et une faible latitude décisionnelle. Autrement dit, une situation de stress résulterait du déséquilibre existant entre les exigences professionnelles imposées au salarié et les ressources et moyens dont il dispose pour satisfaire ces exigences. Le salarié sera donc considéré comme « stressé » quand il n'a plus le parfait contrôle sur la situation et est donc privé de son pouvoir d'agir. Cette situation de tension présente un risque pour la santé mentale du salarié, risque qui peut s'aggraver dans l'hypothèse d'un faible soutien social.

D'autre part, le « questionnaire effort/récompense » théorisé par SIEGRIST a permis d'interroger les salariés sur le degré de réciprocité de leurs efforts professionnels. En effet, selon ce sociologue, la relation de travail doit s'inscrire dans « un contrat de réciprocité sociale » en vertu duquel des récompenses sont obtenues en contrepartie des efforts « extrinsèques » réalisés par les salariés. La théorie de SIEGRIST a donc vocation à mesurer l'association entre les efforts professionnels consentis par le salarié (responsabilités professionnelles, contraintes physiques et temporelles) et la reconnaissance attendue par celui-ci en retour (estime du supérieur hiérarchique, perspectives de promotion, hausse des responsabilités, rémunération satisfaisante, stabilité de l'emploi). En définitive, une situation de travail pathogène serait caractérisée par la combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses.

---

<sup>80</sup> L'enquête SUMER été gérée conjointement par la DARES, la Direction général du travail (DGT) et l'inspection du travail. Elle s'est déroulée en France métropolitaine et à la Réunion de janvier 2009 à avril 2010. Près de 48 000 salariés ont répondu à l'auto-questionnaire.

L'enquête SUMER, basée exclusivement sur la combinaison de ces deux questionnaires soumis à des milliers de salariés, a permis de tirer plusieurs enseignements sur la réalité actuelle des conditions de travail. La conclusion dégagée par les sociologues est que les modes d'organisation du travail influencent le degré d'exposition du salarié aux risques psychosociaux. Ainsi, les mutations contemporaines des modes de management en entreprise ont contribué à augmenter le risque de développement de pathologies professionnelles.

Plus spécifiquement, il est constaté que ce sont les fonctions d'exécutants (telles que les employés administratifs, les ouvriers non qualifiés, les employés de commerce et de service) qui sont les plus touchées par le *job strain* (selon le questionnaire de KARASEK) et le manque de reconnaissance au travail (selon le questionnaire de SIEGRIST). *A contrario*, les métiers de cadres ne sont pas victimes de ce fléau puisqu'ils sont soumis à une forte exigence au travail mais bénéficient, en contrepartie, d'une grande marge de manœuvre pour remplir leurs objectifs.

Ensuite, *le job strain* touche davantage les femmes (à hauteur de 26% en 2010) que les hommes (à hauteur de 21% la même année). Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à considérer que leur état de santé est altéré en raison de leur vie professionnelle (20% contre 16% pour les hommes). L'étude montre également que, peu importe le sexe, être exposé au *job strain* ou au manque de reconnaissance augmente le risque de présenter des symptômes dépressifs et anxieux.

Par ailleurs, l'apparition de risques psychosociaux est renforcée par les contraintes de rythme. En effet, les salariés travaillant au delà des horaires officiels et ceux devant constamment interrompre une tâche pour en exécuter une autre sont plus exposés aux pathologies professionnelles. De manière générale, le sentiment de ne pas pouvoir faire correctement son travail est générateur de stress. Or, 74.9% des salariés (contre 60% en 2005) considèrent qu'ils manquent souvent de temps pour accomplir leur travail comme ils le souhaiteraient.

34% des salariés questionnés ont déclaré avoir des objectifs chiffrés précis à atteindre chaque année. Or, les sociologues démontrent qu'une telle conception arithmétique des résultats augmente la pression et le stress chez les salariés qui y sont soumis.



En définitive, depuis les années 1980, la sphère professionnelle est marquée par la naissance de nouvelles exigences en matière de productivité, d'efficacité, de compétitivité, de flexibilité et de rendement<sup>81</sup>. Les salariés sont enjoint à la responsabilité et à la réactivité permanente<sup>82</sup>. En effet, alors que les travailleurs ayant été soumis aux contraintes tayloriennes se trouvaient sous le complet contrôle des ingénieurs, les salariés d'aujourd'hui connaissent une hausse de leur autonomie<sup>83</sup> et de leurs responsabilités professionnelles<sup>84</sup>.

Par voie de conséquence, les mutations contemporaines des modes d'organisation du travail ont engendré la naissance de symptômes nouveaux tels que le stress, l'angoisse, le *burn out*, le manque de reconnaissance au travail et plus généralement un sentiment de mal-être au travail. Ainsi, sous l'impulsion du changement de contexte social, l'idéologie dominante au XXème siècle a été contrainte d'évoluer.

## **§2 – Le contexte idéologique : l'importance égale du corps et de l'esprit**

La sociologue Michelle LALLEMENT estime que depuis une trentaine d'années « les pathologies du travail ont évolué », le stress s'étant imposé au titre de nouveau « mal du travail<sup>85</sup> ». Dans le même sens, le Professeur Jean Emmanuel RAY explique que les maux générés par l'activité professionnelle se sont complexifiés. En effet, aux risques industriels affectant le corps du salarié, se sont ajoutés ceux affectant le psychisme de ces derniers. En ce sens, Jean Emmanuel RAY constate la réalité d'un glissement allant du champ de la physiologie au champ de la psychologie<sup>86</sup>.

---

<sup>81</sup> LALLEMENT Michelle, p.47, V. note n°34.

<sup>82</sup> LALLEMENT Michelle, p.47, V. note n°34.

<sup>83</sup> « Alors qu'en 1984, 25.9% des salariés étaient contrôlés par leur hiérarchie, ils ne sont plus que 18.3% en 2005 », « Chaque salarié tend à être transformé en entrepreneur individuel responsable des missions qui lui sont confiées », V. LALLEMENT Michelle, p.55, V. note n°34.

<sup>84</sup> « En 2005, 62% des ouvriers considèrent qu'une erreur de leur part aurait des conséquences graves sur les finances de l'entreprise contre 50% en 1991 », V. JARDIN Evelyne, p.103, V. note n°33.

<sup>85</sup> LALLEMENT Michelle, p.47, V. note n°34.

<sup>86</sup> RAY Jean Emmanuel, p.150, V. note n°8.

Idéologiquement, le changement de contexte social en France a conduit à une prise de conscience : se préoccuper de la santé physique des salariés n'est plus suffisant. Il est dorénavant nécessaire d'appréhender l'état de santé des travailleurs dans une dimension plus globale et donc plus réaliste<sup>87</sup>.

Une vision globale de la notion de santé permet de considérer que c'est la personne du salarié « dans son entier » (son corps et son esprit) qui s'est engagée par la conclusion du contrat de travail<sup>88</sup>. Selon le Professeur Pierre-Yves VERKINDT, « le salarié doit donc être en mesure de fournir sa prestation de travail dans des conditions telles que ni sa santé physique ni sa santé mentale n'en soient affectées<sup>89</sup> ».

Le principe est innovant et louable mais doit être justement cerné : alors que la santé au travail s'entendait auparavant comme la santé exclusivement physique (selon une conception objective et restrictive), elle s'entend dorénavant comme la santé « physique et mentale » (selon une conception subjective et extensive). Il serait donc inopportun et même erroné de voir ces deux aspects du terme de santé (l'aspect physique et l'aspect mental) comme des considérations alternatives poussant ainsi à estimer que l'une a vocation à remplacer l'autre. La santé mentale ne s'est, en effet, pas récemment substituée à la santé physique. Même, la santé mentale n'a pas dépassé, en termes d'importance et de traitement juridique, la santé du corps. Au contraire, en réaction aux mutations sociales contemporaines, le législateur a, de manière semble-t-il opportune, tenté de combler le vide juridique existant jusqu'alors quant à la protection de la santé mentale, faisant de cette dernière l'égale de la santé physique. Ainsi, loin d'être substitutives, la dimension physique et la dimension mentale de la notion de santé sont cumulatives voire complémentaires et devront dorénavant être accolées afin d'en obtenir une vision plus globale et réaliste. En conclusion, s'il était question au début du XXème siècle de la « santé physique des salariés », il est question depuis les années 1980 de « la santé physique et mentale des salariés<sup>90</sup> ».

---

<sup>87</sup>VERKINDT Pierre-Yves, BOURGEOT Sylvie et BLATMAN Michel « L'état de santé du salarié, de la préservation de la santé à la protection de l'emploi », 2<sup>ème</sup> éd., 2009, p.15.

<sup>88</sup> LEROUGE Loïc, p.3, V. note n°10.

<sup>89</sup> VERKINDT Pierre-Yves, BOURGEOT Sylvie, BLATMAN Michel, p.16, V. note n°87.

<sup>90</sup> LEROUGE Loïc, p.3, V. note n°10.

### **§3 – La reconnaissance juridique de la santé « physique et mentale » du salarié**

La conception globale de la notion de santé, c'est à dire comprenant la dimension physique et mentale, a progressivement été reconnue au travers de diverses sources du droit du travail, tant à l'échelle nationale (A) qu'internationale (B).

#### **A. A l'échelle nationale**

Le texte national central sur le sujet de la santé au travail est l'accord national interprofessionnel du 3 juillet 2008<sup>91</sup> dont l'objet est « d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants ». Selon cet accord, le stress se définit comme « le déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Cet accord national témoigne de la reconnaissance, par les membres de la relation de travail, de l'importance de protéger la santé mentale au travail.

Dans le même sens, l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010, vise au nom de la dignité des personnes, à comprendre, détecter, prévenir et solutionner les situations de harcèlement et de violence morale au travail.

#### **B. A l'échelle internationale**

La Convention n°155 de l'OIT sur la sécurité et la santé des travailleurs du 22 juin 1981 donne une définition exigeante du terme de santé en considérant qu'il « ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité, il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et à l'hygiène du travail<sup>92</sup> ». Ainsi, à la lecture de cette définition, il peut être remarqué que les termes « physiques » et « mentaux » sont accolés.

---

<sup>91</sup> ANI « *Stress au travail, Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville* » du 2 juillet 2008 rendu obligatoire pour tous les employeurs et les salariés par un arrêté du 23 avril 2009. Cet ANI vise à transposer l'accord européen du 8 octobre 2004.

<sup>92</sup> Convention n°155 de l'OIT « *sur la sécurité et la santé des travailleurs* » du 22 juin 1981.

Le même constat peut être dressé au sujet de la Constitution de l'OMS<sup>93</sup> qui définit la santé comme étant « un état de complet bien-être physique, mental et social ».

Par ailleurs, en vertu du premier alinéa de l'article 155 du TFUE<sup>94</sup>, deux accords européens d'importance ont été conclus sur la question de la santé mentale. D'une part, l'accord-cadre sur le stress au travail conclu le 8 octobre 2004 propose une définition extensive de la notion de stress au travail selon laquelle « le stress est un état, accompagné de plaintes ou dysfonctionnements d'ordre physique, psychologique ou social, résultant du sentiment d'un individu d'être dans l'incapacité de répondre aux exigences et attentes placées en lui ». D'autre part, l'accord-cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail conclu le 26 avril 2007 considère que « le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail ».

Les sources internationales du droit du travail ont donc progressivement intégré à la dimension traditionnellement objective de la santé, une dimension subjective de celle-ci.

Par voie de conclusion, la prise en considération de la santé physique du salarié est ancienne. Elle s'explique en raison de l'essor des organisations scientifiques du travail ayant induit une dégradation de l'état de santé physique des travailleurs. Pour autant, eu égard aux mutations contemporaines du travail, cette conception traditionnelle de la notion de santé est apparue simpliste et réductrice. S'est donc superposée à cette vision ancienne de la santé, une vision plus moderne et plus complexe. La santé s'entend donc dorénavant dans sa dimension physique et mentale. Or, cette vision globale n'a pas été sans incidence pour l'employeur. En effet, la prise en compte contemporaine de la santé mentale du salarié s'est traduite, sur le plan juridique, par la consécration d'une obligation patronale de sécurité de résultat.

---

<sup>93</sup> La Constitution de l'OMS, signée par 61 Etats, a été adoptée à l'occasion de la Conférence internationale de la Santé tenu le 22 juillet 1946.

<sup>94</sup> Art. 155 al. 1<sup>er</sup> du TFUE : « Le dialogue entre partenaires sociaux au niveau de l'Union peut conduire, si ces derniers le souhaitent, à des relations conventionnelles, y compris des accords ».

## **CHAPITRE II – LA CONSECRATION JURIDIQUE DE L’OBLIGATION PATRONALE DE SECURITE DE RESULTAT**

La consécration de l’obligation patronale de sécurité de résultat est le fruit d’une lente évolution jurisprudentielle. Cette évolution s’est réalisée au travers de deux branches du droit : le droit commun des contrats d’abord et le droit du travail ensuite. En effet, la consécration ancienne de l’obligation de sécurité de résultat en droit des contrats (**Section 1**), a permis de servir de base à l’édification, plus récente, de l’obligation patronale de sécurité de résultat en droit du travail (**Section 2**). Pour autant, eu égard à la jurisprudence récente, certains membres de la doctrine travailliste prédisent un « retour en arrière » sur la question, craignant la redéfinition de l’obligation patronale de sécurité de résultat en obligation de moyens renforcée (**Section 3**).

### **Section 1 – Une consécration ancienne de l’obligation de sécurité de résultat en droit des contrats**

Les juges de la Cour de cassation ont qualifié l’obligation de sécurité des contractants, d’obligation de résultat (§1). Toutefois, loin d’être sans incidence, cette qualification présente des enjeux importants pour les parties au contrat (§2).

#### **§1 – La qualification de l’obligation de sécurité de résultat**

S’il convient en premier lieu de revenir sur le principe de la distinction entre obligation de moyens et obligation de résultat (A), il sera ensuite exposé la préférence jurisprudentielle pour l’obligation de sécurité de résultat (B).

##### **A. Le principe de la distinction entre obligation de moyens et de résultat**

Aborder le principe de la distinction entre obligation de moyens et obligation de résultat suppose de revenir tant sur son origine (1) que sur sa définition (2).

## **1. L'origine doctrinale de la distinction**

La distinction juridique entre obligation de résultat et obligation de moyens a été théorisée par René DEMOGUE en 1928. Ce dernier s'est attaché à expliquer juridiquement l'existence d'une forme de complémentarité entre les actuels articles 1137<sup>95</sup> et 1147<sup>96</sup> du Code civil, là où beaucoup y voyait, au contraire, une parfaite contradiction<sup>97</sup>. DEMOGUE estime que, loin de traduire un paradoxe inextricable, ces deux dispositions légales sont parfaitement conciliables puisqu'elles traduisent deux réalités juridiques différentes voire opposées. Ainsi, si l'actuel article 1137 du Code civil, astreignant celui qui conserve la chose d'en apporter tous les soins d'un bon père de famille, renferme une obligation de moyens ; au contraire, l'actuel article 1147, en vertu duquel l'inexécution ou le retard dans l'exécution du contrat engage la responsabilité contractuelle du débiteur, consacre une obligation de résultat. Malgré certaines critiques relatives à cette distinction, des auteurs lui reprochant son incertitude<sup>98</sup> et sa relativité, cette dernière a été largement utilisée en jurisprudence et particulièrement concernant l'obligation de sécurité<sup>99</sup>.

## **2. La définition juridique de la distinction**

Obligation de moyens et obligation de résultat traduisent des obligations juridiques<sup>100</sup> d'intensité différente.

---

<sup>95</sup> Art. 1137 du C. civil : « L'obligation de veiller à la conservation de la chose, soit que la convention n'ait pour objet que l'utilité de l'une des parties, soit qu'elle ait pour objet leur utilité commune, soumet celui qui en est chargé à y apporter tous les soins raisonnables »

<sup>96</sup> Art. 1147 du C. civil : « Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts, soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, toutes les fois qu'il ne justifie pas que l'inexécution provient d'une cause étrangère qui ne peut lui être imputée, encore qu'il n'y ait aucune mauvaise foi de sa part ».

<sup>97</sup> CARBONNIER Jean, « Droit civil, Les biens, Les obligations », PUF Quadrige Manuels Volume II, 1ère éd. 2004, p. 2190.

<sup>98</sup> ESMEIN Paul, « L'obligation et la responsabilité contractuelle », Mélanges Riper LGDJ, 1950, t. II p.101-115, qualifie cette distinction « d'approximation grossière » dans CARBONNIER Jean, V. note n°97.

<sup>99</sup> Pourtant, le projet de réforme du droit des contrats (Ord. n° 2016-131 du 10 février 2016) ne consacre pas légalement cette distinction. Il y a fort à parier que cette dichotomie survivra même à défaut de codification dans la mesure où il paraît impossible, en pratique, de regarder toutes les obligations juridiques comme dotées d'une force identique.

<sup>100</sup> En effet, la distinction entre obligation de moyens et de résultat est une sous-distinction de la catégorie juridique plus large « d'obligation juridique » envisagée comme « un rapport de droit unissant le créancier au débiteur et en vertu duquel le second est tenu de l'accomplissement d'une prestation envers le premier, lequel est en droit d'exiger l'accomplissement de cette prestation » V. CARBONNIER Jean, V. note n°97.

En effet, le Doyen CARBONNIER définit l'obligation de moyens comme « une obligation par laquelle le débiteur s'engage à mettre tous les moyens en œuvre pour parvenir à un résultat déterminé<sup>101</sup> ». Les juges de la Cour de cassation ont accueilli très favorablement cette définition. A titre d'exemple, dès 1936<sup>102</sup>, il a été considéré que le médecin, lié contractuellement à son patient, s'il s'engage à prodiguer à ce dernier des soins « consciencieux et attentifs, conformes aux données acquises de la science », ne s'engage pas formellement à le guérir. Dans le même sens, l'avocat s'engage à mettre tous les moyens en œuvre pour défendre efficacement son client mais ne s'engage pas à gagner le procès<sup>103</sup>.

*A contrario*, une obligation de résultat est une obligation par laquelle le débiteur s'engage à fournir au créancier un résultat précis<sup>104</sup>. Le vendeur par exemple, lié à l'acheteur par un contrat de vente, s'engage à lui payer le prix déterminé et non un quelconque autre prix.

Entre obligation de moyens et de résultat, les juges ont préféré qualifier l'obligation de sécurité des contractants d'obligation de résultat.

## **B. La préférence jurisprudentielle pour l'obligation de résultat**

L'obligation de sécurité de résultat a été découverte par la Cour de cassation, pour la première fois en 1911<sup>105</sup>, concernant le transport de voyageurs. Les juges de la Haute juridiction ont en effet explicitement considéré, et de manière parfaitement inédite, que « l'exécution du contrat de transport comporte pour le transporteur l'obligation de conduire le voyageur sain et sauf à destination ».

Au delà du transporteur, l'obligation de sécurité de résultat a par la suite été étendue au restaurateur<sup>106</sup>, au fabricant<sup>107</sup> ou même à l'exploitant de manèges forains<sup>108</sup>.

---

<sup>101</sup> CARBONNIER Jean, p. 2190, V. note n°97.

<sup>102</sup> Cass. Civ, 20 mai 1936, arrêt « MERCIER ». V. aussi Cass. Civ 1ere, 29 octobre 1968, n°12-21.214, Bull. civ I, n°252 au sujet de séquelles à la suite d'une opération d'une hernie. La Cour exclu explicitement l'existence d'une obligation de résultat imputable au médecin.

<sup>103</sup> DE LA ASUNCION PLANES Karine, « *Quelle est la nature de l'obligation de compétence de l'avocat ?* », Recueil Dalloz, 2010, p. 183.

<sup>104</sup> CARBONNIER Jean, p. 2190, V. note n°97.

<sup>105</sup> Cass. Civ, 21 novembre 1911, arrêt « Cie générale Transatlantique ».

<sup>106</sup> Cass. Civ 1ere, 14 mars 1995, n°93-14458, Bull. 1995 n° 129 p. 92.

<sup>107</sup> Cass. Civ 1ere, 3 mars 1998, n°96-12078 Bull. 1998 n° 95 p. 63.

En définitive, le constat est clair : le juge s'arroge le pouvoir de créer de toute pièce une obligation nouvelle sans aucune référence à l'intention des parties. Cette forme de « dirigisme contractuel » poussant certains à considérer que « les contractants ne sont plus maîtres chez eux<sup>109</sup> » résulte d'un procédé juridique largement critiqué<sup>110</sup> mais pourtant communément utilisé : le « forçage » du contrat. Motivé par une volonté de stigmatisation, Louis JOSSERAND a théorisé la notion de « forçage du contrat » en 1933<sup>111</sup>. Il le définit comme le phénomène qui tend à permettre au juge de « développer, hypertrophier le contenu obligatoire du contrat en lui faisant engendrer des obligations que les parties n'ont pas réellement voulu<sup>112</sup> » voire qu'elles avaient implicitement écarté. Selon le Professeur Laurent LEVENEUR, la découverte de l'obligation de sécurité de résultat en droit commun des contrats (au même titre d'ailleurs que l'obligation d'information, d'assistance ou de non concurrence) est à l'origine d'un forçage jurisprudentiel « ostensible<sup>113</sup> » réalisé sur le fondement des actuels articles 1134 alinéa 3<sup>114</sup> et 1135<sup>115</sup> du Code civil. En ce sens, si un certain résultat paraît équitable mais que les parties ne l'ont pas envisagé, il peut être considéré comme opportun et justifié que le juge intervienne dans la sphère contractuelle afin d'aider les parties à y parvenir<sup>116</sup>.

Ainsi, si la jurisprudence a très tôt décelé dans un certain nombre de contrats une obligation de sécurité de résultat, il convient de déterminer quels sont les enjeux juridiques d'une telle qualification.

---

<sup>108</sup> Cass. Civ 1ere, 17 juin 1975, n°74-13.499, Bull. 1975 I n° 202.

<sup>109</sup> Fameuse expression de Louis JOSSERAND dans « Le contrat dirigé » en 1933.

<sup>110</sup> Notamment par les tenants de l'autonomisme contractuel au nom l'intangibilité du contrat et de la force obligatoire de ce dernier. Selon eux, le contrat doit appartenir au monde du juridique et non du judiciaire, le juge ne pouvant imposer aux parties sa propre conception de la justice et de l'équité.

<sup>111</sup> JOSSERAND Louis, « Le contrat dirigé », 1933.

<sup>112</sup> LEVENEUR Laurent, « *Le forçage du contrat* », Revue Droit et Patrimoine, 1998, p.70.

<sup>113</sup> LEVENEUR Laurent distingue deux formes de forçage du contrat : D'une part, le forçage « inavoué » qui se cache derrière une prétendue commune intention des parties par la découverte de stipulations pour autrui implicites. D'autre part, le forçage « ostensible » ou « non déguisé » ne faisant aucunement référence à l'intention des parties.

<sup>114</sup> Art. 1134 al. 3 du C. civil. : « (Les conventions légalement formées) doivent être exécutées de bonne foi ».

<sup>115</sup> Art. 1135 du C. civil mentionne expressément l'équité comme source de droit : « Les conventions obligent non seulement à ce qui y est exprimé, mais encore à toutes les suites que *l'équité*, l'usage ou la loi donnent à l'obligation d'après sa nature ».

<sup>116</sup> LEVENEUR Laurent, p.74, V. note n°112.



## **§2 – Les enjeux de la qualification d’obligation de sécurité résultat**

Considérer que le contractant est tenu d’une obligation de sécurité de résultat a des incidences probatoires cruciales.

En effet, à la différence de l’obligation de moyens<sup>117</sup>, l’obligation de résultat se caractérise par un allègement de la charge de la preuve au bénéfice du créancier : l’inexécution caractérise, en elle-même, l’existence d’une faute contractuelle génératrice de responsabilité. En ce sens, le créancier n’aura qu’à établir que le contrat contenait tel engagement à son profit et que le résultat promis n’a pas été atteint. Il existe donc au bénéfice du créancier une présomption de faute entendue comme une facilité de preuve. Le débiteur ne peut alors s’exonérer qu’en prouvant que l’inexécution alléguée provient d’une cause étrangère présentant les caractéristiques de la force majeure<sup>118</sup>. En conséquence, l’absence de faute du débiteur ne constitue pas une cause exonératoire de sa responsabilité.

Transposé à l’obligation de sécurité, ce raisonnement signifie que la seule atteinte à l’intégrité physique du créancier permet de caractériser l’inexécution par le contractant de son obligation de sécurité de résultat et donc, *in fine*, sa faute génératrice de responsabilité.

En conclusion, il convient de noter que, depuis plus d’un siècle, l’obligation de sécurité de résultat innerve le droit commun des contrats. Cette consécration prétorienne rapide et innovante a eu le bénéfice de servir de base à la construction plus récente de l’obligation patronale de sécurité de résultat. Le droit du travail a en effet transposé au contexte particulier du rapport de travail, le « modèle » de l’obligation de sécurité de résultat déjà établi en droit des contrats.

---

<sup>117</sup> Selon laquelle le créancier doit établir la preuve d’un fait négatif, c’est-à-dire, prouver que le créancier n’a pas mis tous les moyens en œuvre pour parvenir au résultat promis.

<sup>118</sup> CARBONNIER Jean, p.2190, V. note n°97.

## **Section 2 – Une consécration récente de l’obligation de sécurité de résultat en droit du travail**

Si une telle consécration résulte du passage d’une obligation de sécurité à une obligation de sécurité de résultat (§1), il peut être constaté aujourd’hui une certaine pérennité, en jurisprudence, de l’obligation patronale de sécurité de résultat (§2).

### **§1 – D’une obligation de sécurité à une obligation de sécurité de résultat**

Initialement, l’employeur n’était tenu envers ses salariés que d’une obligation de sécurité (A). Ce n’est que par la suite que la jurisprudence a renforcé cette obligation en voyant dans cette obligation patronale de sécurité, une obligation de résultat (B).

#### **A. La découverte initiale d’une obligation patronale de sécurité**

L’idée de dégager du contrat de travail une obligation de sécurité imputable à l’employeur n’est pas nouvelle<sup>119</sup>. Au contraire, l’obligation de sécurité de l’employeur est vieille de plus d’un siècle. Elle a été promue, en doctrine, par des juristes de renom tels que SAUZET<sup>120</sup> et SAINCTELETTE<sup>121</sup>. Ils considéraient que le contrat de louage de services contenait, en son sein, l’obligation pour le patron de prendre toutes les mesures destinées à préserver la sécurité des ouvriers lors de l’exécution de leur travail<sup>122</sup>. SAUZET estimait, en 1883, que l’intérêt d’une telle obligation est de dispenser l’ouvrier victime d’un accident industriel d’apporter la preuve d’une faute de son employeur et donc, en définitive, d’instituer une responsabilité patronale dite « objective<sup>123</sup> ». La reconnaissance d’une obligation contractuelle de sécurité n’a, dans un premier temps, pas rencontré les faveurs des juges<sup>124</sup>. Mais l’adoption de la loi du 9 avril 1898 relative à la réparation des accidents du travail, en

---

<sup>119</sup> PIGNARRE Geneviève, « *L’obligation de sécurité patronale entre incertitudes et nécessité* », RDT, 2006 p.150.

<sup>120</sup> SAUZET Marc, « *De la responsabilité des patrons vis-à-vis des ouvriers dans les accidents industriels* » Revue critique de jurisprudence, 1883, p. 596.

<sup>121</sup> SAINCTELETTE Charles, « *De la responsabilité et de la garantie* », éd. Bruylant et Marescq, 1884.

<sup>122</sup> PIGNARRE Geneviève, p.150, V. note n°119.

<sup>123</sup> DE MIRAS Romain, mémoire « *La faute inexcusable de l’employeur* » sous la direction de Monsieur le Professeur Bernard TEYSSIE, Université Panthéon-Assas Paris II, 2011, p.21.

<sup>124</sup> CA de Rennes, 20 mars 1893 rejette cette thèse au motif que « l’ouvrier n’est pas une chose dont le patron serait le preneur ».

instituant une responsabilité sans faute de l'employeur, a contraint les juges à faire application de l'obligation patronale de sécurité.

Appliquée ensuite régulièrement en jurisprudence au visa de cette loi, l'obligation patronale de sécurité de l'employeur a été solennellement réaffirmée par la directive du 12 juin 1989<sup>125</sup> disposant que « l'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail<sup>126</sup> ». L'obligation de sécurité de l'employeur s'analyse alors comme une obligation de faire<sup>127</sup> : notamment évaluer les risques collectifs existants dans l'entreprise, organiser les visites médicales obligatoires et assurer une formation pratique du personnel à la sécurité.

En conclusion, l'obligation patronale de sécurité, en droit du travail, n'est pas récente. La nouveauté réside donc dans l'évolution de sa nature juridique, la Chambre sociale de la Cour de cassation l'ayant récemment renforcé en consacrant une obligation patronale de sécurité de résultat.

## **B. La découverte postérieure d'une obligation patronale de sécurité de résultat**

Alors que l'obligation de sécurité de résultat a été découverte par la jurisprudence en 1911 en droit commun des contrats, ce n'est qu'un siècle plus tard qu'elle a été consacrée en droit du travail<sup>128</sup>.

Dans un premier temps et de manière relativement surprenante, c'est la Chambre criminelle de la Cour de cassation qui a, la première, reconnue l'existence d'une « obligation générale de sécurité de résultat » imputable à l'employeur pouvant être pénalement sanctionnée<sup>129</sup>.

---

<sup>125</sup> Directive 89/391/CEE du 12 juin 1989 « concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail ».

<sup>126</sup> RAY Jean-Emmanuel, p.149 V. note n°8.

<sup>127</sup> JEANSEN Emeric, « Pour un cantonnement raisonné de l'obligation patronale de sécurité », RDT n°4, avril 2016, p.225.

<sup>128</sup> L'obligation de sécurité de résultat a pu être considéré comme « l'enfant mort-né » de la loi de 1898 V. GOLDSCHMIDT Simone, thèse, « L'obligation de sécurité. Etude jurisprudentielle », Lyon 1947, p.77.

<sup>129</sup> Cass. Crim, n°86-91610, Inédit.

Ce n'est que le 28 février 2002<sup>130</sup>, dans les fameux arrêts « Amiante » que la Chambre sociale a officiellement, au visa de l'actuel article 1147 du Code civil, « enrichi le contenu obligationnel du contrat de travail<sup>131</sup> » en consacrant l'existence d'une obligation patronale de sécurité de résultat. La Haute juridiction ajoute que l'inexécution par l'employeur de son obligation de sécurité de résultat lorsque celui-ci « avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver » constitue « une faute inexcusable » au sens de l'article L.452-1 du Code de la sécurité sociale.

Les arrêts « Amiante » de 2002 ont constitué, selon le Professeur Geneviève PIGNARRE, une véritable « révolution jurisprudentielle » conduisant à la « fondamentalisation<sup>132</sup> » de l'obligation patronale de sécurité devenant explicitement une obligation de résultat.

Or, qualifier l'obligation patronale de sécurité d'obligation de résultat emporte plusieurs conséquences.

D'une part, regarder l'obligation de sécurité de l'employeur comme une obligation de résultat permet de distinguer celle-ci de l'obligation de sécurité imputable au salarié qui, elle, n'est qu'une obligation de moyens<sup>133</sup>. L'obligation de sécurité de moyens du salarié sera cependant exclue de la présente analyse dans la mesure où elle n'a pas d'incidence sur le pouvoir de direction de l'employeur et n'a jamais fait débat en jurisprudence<sup>134</sup>.

D'autre part, qualifier l'obligation de sécurité de l'employeur d'obligation de résultat a pour conséquence de rendre automatique la responsabilité de ce dernier. En effet, dès que le résultat n'est pas atteint (c'est-à-dire dès que la sécurité ou la santé du salarié ont été mises en danger), la responsabilité de l'employeur est automatiquement engagée quand bien même

---

<sup>130</sup> Cass. Soc, 28 février 2002, n°99-21255, n°99-17201, n°99-18.389 et autres, arrêts « Amiante ».

<sup>131</sup> AUZERO Gilles, DOCKES Emmanuel, V. note n°16.

<sup>132</sup> PIGNARRE Geneviève, p.154, V. note n°119.

<sup>133</sup> L'article L.4122-1 du Code du travail impose à chaque travailleur d'être l'acteur de sa propre santé. L'obligation de sécurité du salarié n'est qu'une obligation de moyen. La faute du salarié est appréciée *in concreto*, c'est-à-dire, en considération de la formation de celui-ci et de ses possibilités. V. aussi Cass. Soc, 23 mars 2005, n°03-42404 : Un salarié, chef de chantier, qui ne respecte pas l'obligation de porter un casque commet une faute qualifiée de « faute grave » justifiant son licenciement pour motif disciplinaire.

<sup>134</sup> KEIM-BAGOT Morane, « *Quel devenir pour l'obligation patronale de sécurité ?* » Partie Controverse, Revue de droit du travail n°4, avril 2016, p.223.

celui-ci n'aurait pas commis de faute. Si la Haute juridiction avait découvert une obligation de moyens imputable à l'employeur, la situation aurait été toute autre. Dans ce cas, quand bien même la santé du salarié aurait été altérée, la responsabilité de l'employeur ne pourra être valablement engagée si ce dernier prouve qu'il a mis au préalable toutes les mesures propres à éviter la survenance du dommage allégué.

Si la détermination de la nature juridique de l'obligation patronale de sécurité a fait l'objet d'une certaine mouvance, il se trouve qu'aujourd'hui cette obligation fait l'objet d'une pérennité en jurisprudence.

## **§2 – La pérennité de l'obligation patronale de sécurité de résultat en jurisprudence**

Les Professeurs Gilles AUZERO et Emmanuel DOCKES évoquent l'existence d'un véritable « rayonnement » de l'obligation de sécurité de résultat, qui connaît, en jurisprudence, une « formidable carrière<sup>135</sup> ». L'obligation de sécurité de résultat est ainsi devenue une « clef de voûte » du droit de la santé ainsi qu'un « symbole fort du primat de la santé au travail<sup>136</sup> ».

La pérennité en jurisprudence de l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur (entendue comme son application jurisprudentielle courante) s'explique par l'utilité des fonctions qui lui sont associées<sup>137</sup>. Ainsi, si l'obligation de sécurité de résultat s'analyse comme un instrument d'imputation du dommage à l'employeur (**A**), elle constitue aussi un instrument de punition de l'employeur (**B**).

---

<sup>135</sup> AUZERO Gilles, Emmanuel DOCKES, V. note n°16.

<sup>136</sup> KEIM-BAGOT Morane, p.222, V. note n°134.

<sup>137</sup> GRATTON Laurène, « *Prévention, imputation, punition : vers une évolution des fonctions de l'obligation de sécurité de résultat* », Les Cahiers Sociaux n°285, mai 2016, p.262.

## **A. Instrument d'imputation du dommage à l'employeur**

Les juges sociaux de la Cour de cassation rappellent fréquemment que l'obligation patronale de sécurité de résultat a une fonction « d'imputation du risque réalisé<sup>138</sup> ». Il s'agit d'une application stricte des conséquences juridiques attachées à la qualification d'une obligation, en obligation de résultat. Comme rappelé précédemment, en présence d'une atteinte à la santé physique ou mentale du salarié, le manquement contractuel de l'employeur est caractérisé et est constitutif d'une faute.

Cette fonction de l'obligation patronale de sécurité de résultat rencontre un écho particulier concernant les faits de harcèlement au travail. L'article L.1152 du Code du travail précise qu' « aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Or, faisant application de cette disposition légale, la Cour de cassation, par un arrêt du 29 juin 2006<sup>139</sup>, a considéré que l'employeur est tenu envers ses subordonnés d'une obligation de sécurité de résultat en matière de harcèlement moral, estimant que l'absence de faute de l'employeur n'est pas une cause exonératoire de sa responsabilité. Tirant toutes les conséquences de sa jurisprudence antérieure, la Haute juridiction a, dans un arrêt bien connu du 3 février 2010<sup>140</sup>, estimé que dès lors qu'un salarié est victime, sur son lieu de travail, de faits de harcèlement (moral ou sexuel) exercés par un autre salarié, l'employeur a, *de facto*, manqué à son obligation de sécurité. La preuve par ce dernier de l'existence de mesures préventives tendant à faire cesser les agissements litigieux ne suffira pas à l'exonérer de sa responsabilité. Au delà des faits de violence morale, il convient de noter que la même solution a été adoptée concernant les salariés victimes de violence physique<sup>141</sup>.

Toutefois, l'imputation du dommage n'est pas l'unique fonction assignée par les juges à l'obligation patronale de sécurité de résultat ; cette dernière étant également regardée comme un instrument de punition de l'employeur.

---

<sup>138</sup> GRATTON Laurène, p.263, V. note n°137.

<sup>139</sup> Cass. Soc, 29 juin 2006, n°05-43914, Bull. 2006 V n° 223 p. 212.

<sup>140</sup> Cass. Soc, 3 février 2010, n°08-44019 Bull. 2010, V n° 30.

<sup>141</sup> Cass. Soc, 30 octobre 2013, n°12-15133, Inédit.

## **B. Instrument de punition de l'employeur**

La Chambre sociale de la Cour de cassation trouve également dans l'obligation de sécurité de résultat l'instrument juridique permettant de sanctionner l'employeur qui ne respecte pas les prescriptions légales en matière de santé au travail. Les juges assignent donc également à l'obligation de sécurité une fonction punitive<sup>142</sup>.

En ce sens, l'employeur peut être déclaré responsable sans pour autant que le salarié n'ait besoin, au préalable, de faire la démonstration de la réalité d'un préjudice personnel, direct et certain<sup>143</sup>. En effet, la Cour de cassation déduit du seul fait que l'employeur ait manqué à son obligation de sécurité, l'existence d'un préjudice subi par le salarié.

A titre d'exemple, dans plusieurs arrêts<sup>144</sup>, la Chambre sociale a explicitement considéré que l'employeur, tenu d'une obligation de sécurité de résultat, doit assurer l'effectivité des visites médicales d'embauche et de reprise légalement obligatoires<sup>145</sup>. Or, il a été jugé qu'un manquement à cette obligation « cause nécessairement un préjudice » au salarié. Cette formule couramment utilisée en jurisprudence institue une présomption de préjudice. Elle traduit, plus largement, le souhait des juges d'alléger, au bénéfice du salarié, la charge de la preuve du préjudice considérant que l'atteinte à un droit fondamental (tel que le droit à la santé) ouvre, à elle seule, droit à réparation<sup>146</sup>.

Par ailleurs, la Chambre sociale a pu récemment condamner l'employeur à verser des dommages et intérêts à un salarié pour non respect des prescriptions législatives sur le tabagisme alors même que ce salarié ne souffrait d'aucun trouble lié au tabac dans l'entreprise et que donc sa santé n'était en rien compromise<sup>147</sup>. Les juges sociaux en déduisent que la carence de l'employeur à faire respecter l'interdiction de fumer dans les locaux de

---

<sup>142</sup> GRATTON Laurène, p.263, V. note n°137.

<sup>143</sup> Alors même qu'est traditionnellement enseigné que la responsabilité (délictuelle comme contractuelle) suppose la preuve du triptyque classique : faute, dommage et lien causal.

<sup>144</sup> Sur les visites médicales V. Cass. Soc, 5 octobre 2010 n°09-40913, Cass. Soc, 17 octobre 2012 n°10-14248 Bull. civ n°268, et Cass. Soc, 15 janvier 2014, n°12-24701. Sur l'examen périodique V. Cass. Soc, 27 janvier 2016, n°14-17912 et Cass. Soc, 13 janvier 2016 n°14-20856.

<sup>145</sup> Art. R4624-10, L.1225-4 et L 1226-11 du C. travail.

<sup>146</sup> DUPRE DE BOULOIS Xavier « *Droits fondamentaux et présomption de préjudice* », Dossier « Existe-t-il un préjudice inhérent à la violation des droits et libertés fondamentaux ? » Théorie des droits fondamentaux, RDLF 2012, chron. n°10.

<sup>147</sup> Cass. Soc, 6 octobre 2010, n°09-65103, Bull. civ n°215 et Cass. Soc, 3 juin 2015, n°14-11324, Inédit.

l'entreprise, justifie une prise d'acte de la rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié ; cette prise d'acte produisant alors les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse<sup>148</sup>.

Ainsi, si la fonction punitive de l'obligation de sécurité de résultat fait l'objet de certaines critiques<sup>149</sup>, celle-ci ressort largement de la jurisprudence récente.

L'obligation patronale de sécurité de résultat et les fonctions qui lui sont attachées sont aujourd'hui bien ancrées dans la jurisprudence. Pourtant, pour certains travaillistes, cette stabilité n'est qu'apparente ; l'obligation patronale de sécurité de résultat risquant d'être redéfinie en obligation de moyens renforcée.

### **Section 3 – Vers une obligation patronale de moyens renforcée ?**

Au regard de la jurisprudence récente de la Chambre sociale la question de la disparition future de l'obligation de sécurité de résultat a légitimement pu se poser (§1). Toutefois, la crainte d'un déclin total de celle-ci semble injustifiée, les décisions récentes rendues par la Haute juridiction pouvant être expliquées par une volonté d'accroître la fonction préventive de l'obligation de sécurité de résultat plutôt que par la volonté de remplacer totalement cette dernière par une obligation de moyens renforcée (§2).

#### **§1 – Un débat doctrinal légitime : un assouplissement jurisprudentiel**

L'assouplissement jurisprudentiel quant à l'intensité attribuée à l'obligation patronale de sécurité de résultat a été récemment amorcé par la Cour de cassation (A), et semble aujourd'hui se confirmer (B).

---

<sup>148</sup> Cass. Soc, 29 juin 2005 n°03-44412, Bull. 2005 V n° 219, p. 192.

<sup>149</sup> Le Professeur Patrick MORVAN juge que la référence à l'obligation de sécurité de résultat en matière de visites médicales est « inutile » et « superflue » en raison de la réglementation en vigueur sur le sujet et astreignant d'ores et déjà l'employeur à les respecter. V. MORVAN Patrick « *securitas omnia corrumpit ou le principe selon lequel il incombe à l'employeur de protéger la sécurité et la santé des travailleurs* », Droit social, n°6, 10 juin 2007, p. 674.



## **A. Un assouplissement amorcé**

La doctrine travailliste a été, à bon droit, alertée suite à la découverte d'une nouvelle tendance jurisprudentielle concernant la définition de l'intensité de l'obligation patronale de sécurité. Si plusieurs arrêts inédits<sup>150</sup> avaient pourtant annoncé ce changement de cap jurisprudentiel, c'est à l'égard de l'arrêt « Air France<sup>151</sup> », rendu par la Chambre sociale le 25 novembre 2015, que les inquiétudes sont nées.

En l'espèce, un salarié de la société Air France, étant en escale à New York le 11 septembre 2001, a été témoin des attentats perpétrés contre les tours jumelles du World Trade Center. En avril 2006, le salarié, se trouvant dans un état de stress post-traumatique, a été pris d'une crise de panique qui a donné lieu à un arrêt de travail.

Dans cet arrêt, La Haute juridiction a eu un regard particulièrement attentif sur les circonstances factuelles relevées par les juges d'appel. La Chambre sociale considère ainsi, d'une part, que l'employeur avait mesuré et pris en compte les événements violents et particulièrement traumatisants auxquels le salarié avait été exposé. En effet, il est relevé que l'employeur, avait, au retour du salarié de New York, fait accueillir celui-ci par l'ensemble du personnel médical. L'équipe médicale était mobilisée pour assurer une présence jour et nuit auprès du salarié et l'orienter, si besoin, vers des consultations psychiatriques. D'autre part, la Chambre sociale relève que le salarié a, depuis les attentats du 11 septembre 2001, toujours exercé ses fonctions sans difficulté, que ce dernier avait été déclaré apte à son poste de travail sans réserve lors de quatre visites médicales et qu'il avait fait l'objet d'une évaluation récente n'alertant en rien sa hiérarchie d'un quelconque état psychologique inquiétant.

Au regard de l'ensemble de ces éléments de fait, la Cour de cassation conclut, en consensus avec la Cour d'appel, en l'absence de manquement par l'employeur de son obligation de sécurité de résultat. En définitive, selon les juges, l'employeur avait, en l'espèce, correctement évalué en amont le risque post-traumatique auquel le salarié était

---

<sup>150</sup> V. notamment Cass. Soc, 3 décembre 2014, n°13-18.743, Inédit : « L'employeur justifie avoir tout mis en œuvre pour que le conflit personnel de deux salariés puisse se résoudre aux mieux des intérêts de l'intéressée, en adoptant des mesures telles que le saisine du médecin du travail et du CHSCT et en prenant la décision au cours d'une réunion de ce comité de confier une médiation à un organisme extérieur », c'est à bon droit que la Cour d'appel « a pu en déduire que l'employeur n'avait pas manqué à son obligation de sécurité ».

<sup>151</sup> Cass. Soc, 25 novembre 2015, 14-24.444, publié au Bulletin.

exposé et avait pris toutes les mesures nécessaires (encadrement psychologique, visites médicales, entretiens) pour prévenir la survenance de ce risque.

Par un attendu de principe, la Chambre sociale conclu que « ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L.4121-1 et L.4121-2 du Code du travail ».

La majorité de la doctrine travailliste a considéré que cette solution innovante pouvait s'expliquer au regard des circonstances particulièrement exceptionnelles de l'espèce. D'autres, plus engagés, ont estimé que cet arrêt représente un véritable revirement jurisprudentiel. Par exemple, le Professeur Alexia GARDIN, considère que « l'arrêt Air France restera dans la mémoire des travaillistes, comme celui ayant parachevé le mouvement jurisprudentiel ayant conduit à la redéfinition de l'intensité et des limites de l'obligation de sécurité de l'employeur<sup>152</sup> ».

A la suite de cet arrêt très commenté, la question centrale était celle de savoir quelle était la véritable portée de l'évolution qu'il implique et notamment si cette évolution affecterait une autre question sensible du droit de la santé au travail, à savoir, le harcèlement moral<sup>153</sup>.

## **B. Un assouplissement confirmé**

Par un arrêt très récent en date du 1<sup>er</sup> juin 2016<sup>154</sup>, la Chambre sociale de la Cour de cassation confirme la tendance jurisprudentielle à l'assouplissement de l'obligation patronale de sécurité de résultat amorcée par l'arrêt « Air France ».

---

<sup>152</sup> GARDIN Alexia, Chron. « *La redéfinition de l'obligation de sécurité de l'employeur, Brèves réflexions autour d'un changement de logique* », RJS 2/16, éd. Francis Lefèvre, p.222.

<sup>153</sup> V. commentaire, Cass. Soc, 1<sup>er</sup> juin 2016, n°14-19.702 consultable sur : [https://www.courdecassation.fr/IMG///Commentaire\\_arret1068\\_version201605.pdf](https://www.courdecassation.fr/IMG///Commentaire_arret1068_version201605.pdf)

<sup>154</sup> Cass. Soc, 1<sup>er</sup> juin 2016, n°14-19.702, publié au Bulletin.

L'attendu de principe est très proche de ce qui avait déjà été dégagé un an plus tôt si ce n'est que la dimension préventive de l'obligation de sécurité imputable à l'employeur est affirmée à un degré encore supérieur. En effet, selon cet arrêt, l'employeur peut s'exonérer de sa responsabilité en matière de harcèlement moral à deux conditions cumulatives : d'abord, si ce dernier a pris « toutes les mesures immédiates propres à faire cesser le harcèlement » mais aussi s'il a mis en œuvre « toutes les mesures de prévention », et notamment « des actions d'information et de formation propre à prévenir la survenance de fait de harcèlement moral ».

Au regard de ces deux décisions, s'inscrivant dans la même évolution jurisprudentielle, une certaine perplexité doctrinale peut parfaitement se comprendre. Alors que la Cour de cassation avait coutume de tirer toutes les conséquences de la qualification de l'obligation de sécurité de « résultat », considérant, notamment en 2010, que le seul fait pour un salarié d'être victime de faits de harcèlement suffit à engager la responsabilité de l'employeur ; voici que ce dernier peut s'exonérer en prouvant notamment avoir préalablement mis en œuvre des actions d'information et de formation. Cette solution inédite est loin voire opposée à la « philosophie » inhérente à l'obligation de résultat qui, comme démontré précédemment, devrait permettre d'engager la responsabilité du débiteur (l'employeur) dès que le résultat promis n'est pas atteint (dès que la santé du salarié a été altérée). L'obligation de sécurité de l'employeur n'aurait donc de « résultat » plus que l'appellation.

Or, si l'obligation de sécurité n'est plus de résultat, il convient de déterminer quelle en est devenue la véritable nature juridique. Dresser cette dernière en obligation de moyens emporterait une grave régression juridique notamment en ce qu'il n'y aurait plus de distinction entre l'obligation de sécurité pesant sur le salarié et celle pesant sur l'employeur, alors toutes deux obligations de moyens. Surtout, qualifier l'obligation patronale de sécurité, d'obligation de moyens emporterait des conséquences cruciales en termes probatoires. En effet, être débiteur d'une obligation de moyens permettrait à l'employeur de pouvoir s'exonérer plus facilement de sa responsabilité en prouvant qu'il a mis tous les moyens en œuvre pour préserver la santé du salarié. Corollairement, le salarié devra rapporter la preuve délicate d'un fait négatif, c'est-à-dire prouver que tous les moyens n'ont pas été, en pratique, mis en œuvre par l'employeur.

Selon la doctrine, la nature juridique de l'obligation patronale de sécurité serait, au regard des arrêts précités, devenue intermédiaire : une obligation de moyens « renforcée » ou de moyens « dirigée<sup>155</sup> ». Selon le Professeur Alexia GARDIN, la nouvelle logique serait désormais celle d'une « obligation de résultat atténuée par la possibilité reconnue à l'employeur d'écarter sa responsabilité par la preuve de mesures suffisantes<sup>156</sup> ». Autrement dit, le résultat attendu de l'employeur ne serait plus l'inexistence effective d'atteinte à la santé du salarié mais l'accomplissement de mesures concrètes, en amont, destinées à empêcher la survenance d'une telle atteinte. Si l'atteinte survient effectivement mais que l'employeur a mis en œuvre des démarches de prévention et de prise en charge du stress, ce dernier n'a pas violé son obligation de sécurité et ne sera donc, *in fine*, pas responsable<sup>157</sup>.

Plus généralement, il a été soutenu que ces arrêts ont contribué à largement diminuer l'intensité juridique habituellement attachée à l'obligation patronale de sécurité et donc, de ce fait, à atténuer les occasions de responsabilité de l'employeur.

Si, au regard de la jurisprudence sur le sujet, la question de l'atténuation de l'intensité de l'obligation patronale de sécurité a pu légitimement se poser, la crainte doctrinale d'une parfaite disparition de celle-ci semble être à relativisée.

## **§2 – Une crainte doctrinale à relativiser : l'accroissement de la fonction préventive**

A la suite de l'arrêt « Air France », plusieurs membres de la doctrine travailliste ont annoncé « la disparition de l'obligation de sécurité de résultat » et « le retour à une obligation de moyen renforcée<sup>158</sup> ». Si l'arrêt « Air France » traduit, à l'évidence, un assouplissement de la tendance jurisprudentielle concernant l'obligation de sécurité de résultat, il convient de déterminer s'il est justifié de prédire une véritable « disparition » de celle-ci. Comme le

---

<sup>155</sup> PELISSIER Jean, SUPIOT Alain et JEAMMAUD Antoine, « Droit du travail », Précis Dalloz, 2006, p. 843.

<sup>156</sup> GARDIN Alexia, p.223, V. note n° 152.

<sup>157</sup> PRIEUR Stéphane, note sous Cass. Soc, 25 novembre 2015, « *L'appréciation juridique de l'obligation de sécurité de l'employeur dans le cadre d'un traumatisme subi par le salarié à la suite d'attentats* », Gazette du Palais, 16 et 17 décembre 2015, 135<sup>ème</sup> année, n°350 à 351, p.4.

<sup>158</sup> DEJEAN DE LA BATIE, JSL 2016, p.401 tel que cité dans Les Cahiers Sociaux, Lextenso, mai 2016, n°285 p.261.

souligne une autre partie de la doctrine, il faut, sur le sujet, se garder de conclusions trop hâtives<sup>159</sup>.

Deux arguments peuvent être soutenus afin de relativiser la crainte doctrinale d'une disparition de l'obligation patronale de sécurité de résultat : la nature exceptionnelle des circonstances de fait ayant donné lieu à l'arrêt « Air France » d'une part (**A**), la volonté du juge, dans l'arrêt rendu le 1<sup>er</sup> juin 2016, de faire prévaloir la fonction préventive d'une telle obligation, d'autre part (**B**).

### **A. La caractérisation d'un cas de force majeure tenant aux circonstances exceptionnelles de l'espèce**

A l'occasion d'une conférence d'actualité organisée le 21 janvier 2016, Philippe FLORES, conseiller référendaire à la Chambre sociale de la Cour de cassation, a jugé qu'il ne fallait pas voir l'arrêt « Air France » comme un revirement jurisprudentiel sur la portée de l'obligation patronale de sécurité de résultat<sup>160</sup>. Selon lui, il s'agirait en effet plutôt d'un « assouplissement léger » de la jurisprudence traditionnelle de la Chambre sociale au regard du caractère exceptionnel du cas d'espèce. Les attentats du World Trade Center représentaient un événement parfaitement extérieur à l'entreprise que l'employeur ne pouvait valablement prévoir. Un attentat peut survenir n'importe où et à tout moment. En ce sens, il a été considéré que « l'opportunisme juridique » s'oppose à ce qu'un employeur soit sanctionné en raison de l'effet traumatique qu'a provoqué la survenance d'un attentat sur la santé de son salarié. Il s'agirait donc d'un cas de force majeure constituant une cause exonératoire de la responsabilité de l'employeur.

En définitive, loin d'être un revirement jurisprudentiel, les juges sociaux de la Cour de cassation, par cet arrêt, semblent avoir tiré toutes les conséquences juridiques tenant à la qualification de l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur. En effet, en présence d'une obligation de sécurité de résultat, seul un événement présentant les caractères de la force majeure permet à l'employeur de s'exonérer. En l'espèce, la crise de panique du salarié avait pour origine les attentats de 2001 ; événement extérieur, imprévisible et irrésistible. Un

---

<sup>159</sup> KEIM-BAGOT Morane, p.224, V. note n°134.

<sup>160</sup> V. Liaisons sociales, n°17004, lundi 25 janvier 2016, p.5.

cas de force majeure ayant été reconnu, la responsabilité de l'employeur est consécutivement écartée.

Plaider dans le sens d'une préservation jurisprudentielle de l'obligation patronale de sécurité de résultat devient pourtant plus délicat au regard du récent arrêt rendu le 1<sup>er</sup> juin 2016 par la Haute juridiction. L'argument tenant aux circonstances particulières de l'espèce constitutives d'un cas de force majeure ne peut plus être valablement soutenu, la situation de fait ayant donné lieu à l'arrêt de 2016 étant en effet tristement commune : un salarié moralement harcelé par son supérieur hiérarchique. Pour autant, il convient de se demander si cette récente décision signe « l'arrêt de mort » de l'obligation patronale de sécurité de résultat.

### **B. La mutation des fonctions de l'obligation patronale de sécurité de résultat : la prévalence de la fonction préventive**

Il a été soutenu que loin de provoquer la disparition de l'obligation patronale de sécurité de résultat, cet arrêt récent, en consensus avec l'arrêt « Air France », témoigne d'une instrumentalisation de cette obligation vers une dimension préventive. Il ne serait donc pas question d'une véritable transformation de l'obligation patronale de sécurité de résultat en obligation de moyens renforcée mais d'une mutation des fonctions qui lui sont assignées.

En effet, par ces arrêts de 2015 et 2016, le prisme d'attention des juges a changé. Si l'obligation patronale de sécurité de résultat été initialement empreinte d'une logique punitive marquée ; celle-ci se rapproche, par l'effet du juge, vers une logique préventive<sup>161</sup>. Or, cette instrumentalisation prétorienne n'est pas étonnante, et ce, pour plusieurs raisons.

D'une part, car le Professeur Pierre-Yves VERKINDT a démontré que la Chambre sociale avait tendance à régulièrement trouver dans l'obligation patronale de sécurité, une « obligation de prévention de résultat », considérant que la survenance du risque ne constitue pas en elle-même un manquement de l'employeur<sup>162</sup>. Ce n'est que si l'employeur n'a pas anticipé le risque par des mesures appropriées que celui-ci manque à son obligation de sécurité.

---

<sup>161</sup> PIGNARRE Geneviève, p.154, V. note n°119.

<sup>162</sup> KEIM-BAGOT Morane, p.224, V. note n°134.

D'autre part, car depuis sa consécration jurisprudentielle, en 2002, l'obligation patronale de sécurité de résultat s'analyse comme « une fiction juridique instrument de politique prétorienne<sup>163</sup> ». Selon Morane KEIM-BAGOT, « les contours de cette obligation fluctuent au gré des finalités poursuivies par les juges<sup>164</sup> ». Or, la finalité poursuivie par la Chambre sociale, dans les deux cas d'espèce, est la prévalence de la fonction préventive de l'obligation patronale de sécurité de résultat<sup>165</sup>. Ainsi, par un contrôle d'opportunité, les juges sociaux font varier l'intensité de cette obligation dans le but de sanctionner le manque de prévention de l'employeur. Dans l'arrêt « Air France », l'employeur a été considéré suffisamment préventif, alors que dans l'arrêt de 2016, les juges du droit reprochent aux juges du fond de ne pas avoir vérifié si l'employeur « avait pris toutes les mesures de prévention ».

---

<sup>163</sup> KEIM-BAGOT Morane, p.223, V. note n°134.

<sup>164</sup> KEIM-BAGOT Morane, p.224, V. note n°134.

<sup>165</sup> GRATTON Laurène, p.163, V. note n°137.

Par voie de conclusion, la souffrance au travail s'est complexifiée : alors qu'elle était essentiellement physique, elle devient aussi mentale. Le stress et le *burn out* se sont ajoutés aux scoliose et aux troubles musculo-squelettiques. La complexification de la souffrance au travail a ainsi engendré une extension progressive de la notion de santé.

Sur le plan juridique, cette extension sémantique s'est traduite par la consécration jurisprudentielle d'une obligation patronale de sécurité de résultat plaçant la santé mentale du salarié au centre du débat.

Toutefois, ces deux facteurs ne sont pas sans incidence sur l'exercice du pouvoir de direction de l'employeur qui s'en trouve consécutivement limité.



## **TITRE II – LES MANIFESTATIONS SUR L’EXERCICE DU POUVOIR DE DIRECTION PAR L’EMPLOYEUR**

Utilisant divers « outils » juridiques tels que l’obligation patronale de sécurité de résultat ou la théorie de la modification du contrat de travail, le juge s’est progressivement immiscé dans la sphère d’autonomie de l’employeur (**CHAPITRE I**). En réponse aux reproches faits par le juge à l’employeur, le droit conventionnel s’est récemment attaché à concevoir des solutions de compromis entre prérogatives patronales et droits des salariés ; solutions qui, *de facto*, limitent également le pouvoir de direction de l’employeur (**CHAPITRE II**).

### **CHAPITRE I – L’INGERENCE JUDICIAIRE**

L’ingérence judiciaire dans le pouvoir de direction de l’employeur traduit une conception renouvelée du rôle du juge en matière sociale.

En effet, au nom notamment du principe constitutionnel de la liberté d’entreprendre, le juge a initialement refusé de contrôler l’opportunité des choix managériaux de l’employeur<sup>166</sup>. L’importance croissante des droits et libertés fondamentaux en droit du travail a pourtant contraint le juge à repenser sa politique jurisprudentielle. Ainsi, soucieux de satisfaire la mission qui lui a été dévolue par la Constitution<sup>167</sup>, le juge s’est progressivement immiscé dans les choix managériaux jusqu’ici « chasse gardée » de l’employeur<sup>168</sup>. En effet, le pouvoir de direction du chef d’entreprise est aujourd’hui surplombé par un principe hiérarchiquement supérieur : la protection de la santé physique et mentale du salarié<sup>169</sup>. Selon Marion DEL

---

<sup>166</sup> Cass. Soc, 31 mars 1956, n°56-04.323, l’employeur est « le seul juge de ses choix de gestion à l’égard des salariés » à condition que le pouvoir de direction soit exercé dans l’intérêt de l’entreprise. V. aussi Cass. Soc, Ass. Pl. 8 décembre 2000, n°97-44219 Bull. 2000 n° 11 p. 19 : en matière de licenciements pour motif économique, il n’appartient pas au juge « de contrôler le choix effectué par l’employeur entre les solutions possibles ».

<sup>167</sup> V. Art. 66 de la Constitution du 4 octobre 1958 : « L’autorité judiciaire, gardienne de la liberté individuelle, assure le respect de ce principe dans les conditions prévues par la loi ».

<sup>168</sup> DEL SOL Marion, « *Les décisions et pratiques managériales à l’épreuve du droit à la santé au travail* », RDSS, 2013, p.868.

<sup>169</sup> VERKINDT Pierre-Yves, « *L’acmé de l’obligation de sécurité du chef d’entreprise* », Semaine sociale Lamy, 25 mars 2008, n°1346, p.10.

SOL, l'attribution au juge d'un « droit d'ingérence sanitaire » marque la fin de la théorie de « l'employeur seul juge<sup>170</sup> ».

En définitive, le juge oblige l'employeur à être attentif à ce que ses choix managériaux soient respectueux de la santé mentale de ses subordonnés. Par voie de conséquence, certains domaines qui étaient jusqu'alors les terrains privilégiés de l'employeur ont été progressivement placés sous le regard du juge.

L'ingérence judiciaire sera analysée au travers de trois exemples caractéristiques du pouvoir de direction de l'employeur : le changement des horaires de travail (**Section 1**), la réorganisation de l'entreprise (**Section 2**) et l'évaluation du travail des salariés (**Section 3**).

## **Section 1 – Le changement des horaires de travail**

Si le changement des horaires de travail relève du pouvoir de direction de l'employeur (§1), cette prérogative patronale fait l'objet d'une immixtion judiciaire croissante (§2).

### **§1 – Une prérogative patronale découlant de son pouvoir de direction**

Le juge fait application de la théorie de la modification du contrat de travail et du changement des conditions de travail pour considérer que la variation des horaires de travail relève du pouvoir de direction de l'employeur.

En droit commun des contrats, les parties contractantes sont réputées se trouver sur un pied d'égalité. Le contrat, véritable « loi des parties » et « temple de la bilatéralité<sup>171</sup> », ne peut être modifié par une partie sans qu'elle obtienne au préalable l'accord de l'autre. *A contrario*, en droit du travail, les parties ne se situent pas, d'un point de vue économique, sur un pied d'égalité. En effet, à la différence du salarié, l'employeur dispose en vertu du contrat de travail d'un pouvoir de direction. La question centrale est en définitive de déterminer où est-ce que doit être fixée la limite au pouvoir de direction de l'employeur et donc de savoir si, en

---

<sup>170</sup> DEL SOL Marion, V. note n°168.

<sup>171</sup> Expression du Professeur Mathias LATINA, « *La réforme du droit des obligations* », Dalloz, 2016.

vertu de celui-ci, l'employeur peut unilatéralement modifier le contrat de travail le liant à son salarié.

Modifiant son ancienne distinction entre modification substantielle et non substantielle du contrat de travail, la Chambre sociale de la Cour de cassation a, par deux arrêts du 10 juillet 1996<sup>172</sup>, tenté de trouver une solution de compromis plus satisfaisante entre la logique civiliste de la force obligatoire du contrat et la logique travailliste tenant au pouvoir de direction de l'employeur.

Ainsi, les juges de la Haute juridiction font dorénavant la distinction entre la modification du contrat de travail (empreinte de la logique de la force obligatoire du contrat) et le changement des conditions de travail (empreinte de la logique du pouvoir de direction de l'employeur). En conséquence, la modification du contrat de travail suppose nécessairement l'accord du salarié dont l'éventuel refus n'est pas constitutif d'une faute. *A contrario*, le changement des conditions de travail relève du pouvoir de direction de l'employeur de sorte que l'accord du salarié n'étant pas requis, son éventuel refus est constitutif d'une faute.

Selon les juges sociaux de la Cour de cassation, la rémunération contractuelle<sup>173</sup>, la qualification<sup>174</sup>, la durée<sup>175</sup> et le lieu de travail<sup>176</sup> du salarié constituent les « quatre piliers » du contrat de travail ne pouvant être modifiés sans son accord.

Cependant, si la durée du travail ne peut être modifiée sans l'accord du salarié, la fixation des horaires de travail relève du pouvoir de direction de l'employeur. Une modification des horaires de travail traduit donc un changement des conditions de travail que le salarié ne peut refuser sans commettre de faute au moins sérieuse<sup>177</sup>. En effet, la Cour de cassation avait coutume de considérer que le refus, par un salarié, du changement de ses conditions de travail constituait automatiquement une faute grave<sup>178</sup>. La qualification de la faute ayant des incidences importantes sur les indemnités versées au salarié au moment de la rupture du contrat de travail, cette jurisprudence sévère a été postérieurement assouplie.

---

<sup>172</sup> Cass. Soc, 10 juillet 1996, n° 93-41.137 et 93-40.966, Bull. 1996 V n° 278, p. 196.

<sup>173</sup> Cass. Soc, 3 mars 1998, n°95-43.274, Bull. 1998 V n° 109, p. 81.

<sup>174</sup> Cass. Soc, 23 janvier 2001, n° 99-40.129, Bull. 2001 V n° 18, p. 11.

<sup>175</sup> Cass. Soc, 20 octobre 1998, n°96-40.614, Bull. 1998 V n° 433, p. 325.

<sup>176</sup> Cass. Soc, 16 décembre 1998, n° 96-40.227, Bull. 1998 V n° 558, p. 417.

<sup>177</sup> Cass. Soc, 20 févr. 2007, n° 05-42.734, Inédit.

<sup>178</sup> Cass. Soc, 20 octobre 1998 n° 96-42296, Inédit.

Depuis un arrêt du 23 février 2005<sup>179</sup>, les juges considèrent en effet qu'un tel refus ne constitue pas, à lui seul, une faute grave. Il incombe donc à l'employeur de rapporter la preuve de cette faute entendue comme celle qui « rend impossible le maintien du salarié dans l'entreprise<sup>180</sup> ».

En conclusion, les horaires collectifs et individuels de travail relevant des conditions de travail, le changement de ceux-ci relève exclusivement du pouvoir de direction de l'employeur. Pour autant, le juge, protecteur des libertés individuelles, s'est immiscé dans cette prérogative patronale.

## **§2 – L'immixtion du juge dans le changement des horaires de travail par l'employeur**

Le juge s'est progressivement immiscé dans le domaine des horaires de travail dont la fixation et les modifications relèvent pourtant du pouvoir de direction de l'employeur. En effet, dans certains cas, la Cour de cassation a considéré que le changement des horaires de travail peut caractériser une modification du contrat de travail nécessitant alors nécessairement l'accord du salarié. Un tel raisonnement a pu être mis en application concernant le passage d'un horaire fixe à un horaire variable ou inversement<sup>181</sup>, d'un horaire continu à un horaire discontinu<sup>182</sup> ou encore d'une semaine de quatre jours à une semaine de cinq jours<sup>183</sup>. Toutefois, si la Haute juridiction suit un raisonnement juridique identique concernant le passage d'un horaire de jour à un horaire de nuit<sup>184</sup> et concernant la privation du repos dominical<sup>185</sup>, les juges sociaux semblent, à l'occasion de ces deux espèces, fonder expressément leurs décisions sur la protection de la santé mentale du salarié.

En effet, eu égard à l'effet néfaste des horaires atypiques sur la santé mentale des salariés **(A)**, le juge en contrôle strictement le recours par l'employeur **(B)**.

---

<sup>179</sup> Cass. Soc, 23 février 2005, n° 03-42.018, Bull. 2005 V n° 64, p. 56.

<sup>180</sup> Cass. Soc, 27 septembre 2007, n° 06-43.867, Bull. 2007 V n° 146.

<sup>181</sup> Cass. Soc, 14 novembre 2000, n° 98-43.218, Bull. 2000 V n° 365, p. 280.

<sup>182</sup> Cass. Soc, 18 décembre 2000, n° 98-42.885, Bull. 2000 V n° 423, p. 324.

<sup>183</sup> Cass. Soc, 23 janvier 2001, n° 98-44843, Bull. 2001 V n° 19, p. 12.

<sup>184</sup> Cass. Soc, 18 décembre 2001, n° 98-46.160, Bull. 2001 V n° 388, p. 311.

<sup>185</sup> Cass. Soc, 2 mars 2011, n° 09-43.223, Bull. 2011 V n° 56.

## **A. La reconnaissance de l'effet néfaste des horaires atypiques sur la santé mentale des salariés**

Le travail de nuit (1) et le travail dominical (2) sont les deux modes d'organisation du travail considérés comme étant les plus nuisibles à la santé mentale des salariés.

### **1. Le travail de nuit**

L'article L.3122-29 du Code du travail précise que « tout travail entre 21 heures et 6 heures est considéré comme travail de nuit ». Suite à la condamnation de la France par la CJCE<sup>186</sup>, le législateur a, par une loi du 9 mai 2001<sup>187</sup>, autorisé le travail de nuit sans distinction de sexe, alors qu'il était auparavant interdit aux femmes<sup>188</sup>. Malgré cette généralisation législative<sup>189</sup>, le recours à cette forme particulière de travail doit être justifié et ne doit être qu'exceptionnel. En effet, l'article L.3122-32 du Code du travail est clair : « Le recours au travail de nuit est exceptionnel. Il prend en compte les impératifs de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs et est justifié par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique ou des services d'utilité sociale ». En outre, les travailleurs de nuit doivent bénéficier de contreparties « sous forme de repos compensateur et, le cas échéant, sous forme de compensation salariale<sup>190</sup> » ainsi qu'une « surveillance médicale particulière<sup>191</sup> ».

La condition tendant au caractère exceptionnel du recours au travail nocturne ainsi que l'obligation de soumettre le travailleur de nuit à un suivi médical, dit « particulier », traduit la prise de conscience du législateur des effets néfastes qu'emporte le travail nocturne sur la santé mentale des salariés.

---

<sup>186</sup> CJCE, 13 mars 1997, aff. 197/96, RJS 4/1997 n° 493.

<sup>187</sup> L. n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

<sup>188</sup> VERICEL Marc, « *Interprétation stricte de la Cour de cassation du caractère exceptionnel que doit revêtir le travail de nuit* », Revue travail, Dalloz, 2015 p. 52.

<sup>189</sup> Déclarée par ailleurs conforme à la Constitution selon Cons. Const. 4 avril 2014, n° 2014-373, QPC : l'encadrement législatif du recours au travail de nuit était conforme à la Constitution puisque la liberté d'entreprendre n'étant pas absolue, cette dernière doit se concilier avec d'autres droits à valeur constitutionnelle tels que le droit à la santé.

<sup>190</sup> Art. L. 3122-39 du C. Travail.

<sup>191</sup> Art. L. 3122-42 du C. Travail.

Selon une analyse de la DARES<sup>192</sup> menée en 2012, 3.5 millions de personnes, soit 15.4% des salariés français, travaillent de nuit habituellement ou occasionnellement. Majoritaires en nombre, les femmes représentent 30% des travailleurs de nuit. En règle générale, le travail nocturne se cumule avec d'autres formes d'horaires atypiques telles que des horaires variables ou le travail le week-end. Il est constaté que si les travailleurs de nuit bénéficient d'une rémunération plus élevée, ils subissent des conditions de travail extrêmement difficiles et compromettantes pour leur santé.

En effet, les travailleurs de nuit témoignent presque unanimement d'un sentiment d'usure professionnelle. Ils évoquent l'existence de fortes contraintes de rythme de travail et l'absence totale de latitude décisionnelle. Ils partagent le sentiment qu'une baisse de vigilance de leur part pourrait avoir de graves conséquences et vivent dans la crainte d'éventuelles agressions nocturnes. En raison de l'ensemble de ces facteurs de pénibilité, la DARES souligne que « les travailleurs de nuit sont significativement plus nombreux à penser qu'ils ne « tiendront » pas jusqu'à leur retraite (43% d'entre eux contre 27% pour l'ensemble des salariés) ».

De manière relativement inquiétante, le rapport « *Shiftwork and Health* » publié en 2000 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail<sup>193</sup>, recense les troubles de santé engendrés à court et long terme par le travail de nuit. En font partie, les troubles du sommeil, les troubles psychologiques et gynécologiques ainsi qu'une dégradation globale du bien-être et de l'insertion sociale.

Plus alarmant encore, le Centre International de Recherche sur le Cancer classe le travail de nuit comme cancérigène probable<sup>194</sup>.

---

<sup>192</sup> DARES analyses n°062 août 2014, « *Le travail de nuit en 2012, essentiellement dans le tertiaire* ».

<sup>193</sup> Eurofound

<sup>194</sup> Risque d'augmentation du risque de cancer du sein chez les femmes travaillant la nuit.

## **2. Le travail dominical**

Selon l'article L.3132-1 du Code du travail « il est interdit de faire travailler un même salarié plus de six jours par semaine ». Ce dernier doit en effet bénéficier d'un repos hebdomadaire d'une durée minimale de vingt-quatre heures consécutives. Or, l'article L.3132-3 du même Code prévoit que « dans l'intérêt des salariés, le repos hebdomadaire est donné le dimanche ». La Chambre sociale de la Cour de cassation a estimé, par un arrêt du 5 juin 2013<sup>195</sup>, que les dispositions légales fixant le dimanche comme jour de repos hebdomadaire « ont été adoptées (...) dans un but tant de préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs que la protection des liens familiaux ».

Ainsi, par un raisonnement *a contrario*, les juges de la Haute juridiction reconnaissent que travailler le dimanche peut nuire à la santé mentale du salarié en ce que, notamment, cela le prive d'entretenir des liens avec sa famille ce jour-là, jour qui y est pourtant traditionnellement destiné. Il a en effet été considéré que « le dimanche, en ce qu'il favorise les échanges familiaux, culturels et sociaux, contribue à la santé de tous<sup>196</sup> ».

Or, en application des dérogations légales<sup>197</sup>, près de 6.5 millions de salariés français travaillent le dimanche, de façon occasionnelle ou habituelle. Sachant que les trois quarts des travailleurs vivent en couple et deux fois sur trois les deux membres du couple sont professionnellement actifs, les priver d'un jour de repos le dimanche aurait pour effet certain de nuire à leur santé mentale.

En connaissance des effets négatifs qu'emportent les horaires atypiques sur la santé mentale des salariés qui y sont soumis, le juge contrôle le recours par l'employeur à de tels horaires ; recours relevant pourtant du pouvoir de direction de ce dernier.

---

<sup>195</sup> Cass. Soc, 5 juin 2013 n° 12-27478, Bull. 2013 V n° 149.

<sup>196</sup> BOURGEOT Sylvie et BLATMAN Michel « *L'état de santé du salarié, de la préservation de la santé à la protection de l'emploi* », 2<sup>ème</sup> éd. 2009, p.592.

<sup>197</sup> Il existe des dérogations légales prévues aux articles L. 3132-4 et suivants du Code du travail, mais également des dérogations préfectorales, municipales et conventionnelles.

## **B. Le contrôle du juge**

Le juge sanctionne les recours injustifié par l'employeur au travail de nuit (1) et au travail dominical (2).

### **1. La sanction judiciaire du recours injustifié au travail de nuit**

La Chambre sociale de la Cour de cassation a, dans un arrêt du 18 décembre 2001<sup>198</sup>, considéré que le passage d'un horaire de jour à un horaire de nuit constitue une modification du contrat de travail et non un changement des conditions de travail. Ainsi, le salarié est en droit de refuser une telle modification et son refus ne pourra, à ce titre, être considéré comme un acte d'insubordination.

Par ailleurs, la Chambre sociale de la Cour de cassation, dans un fameux arrêt dit « Sephora » en date du 24 septembre 2014<sup>199</sup>, s'est une nouvelle fois immiscée dans le choix fait par l'employeur de recourir au travail de nuit.

En l'espèce, sachant que 20% de son chiffre d'affaires est réalisé au cours des horaires de nuit et que les véhicules de livraison sont dans l'impossibilité de stationner en journée sur l'avenue des Champs Elysée, avenue la plus fréquentée de France, l'employeur a considéré qu'il était justifié de recourir, dans son entreprise, au travail de nuit des salariés.

La Cour de cassation a rappelé qu'eu égard aux impératifs de protection de la santé mentale et physique des travailleurs, « le travail de nuit ne peut pas être le mode d'organisation normal du travail au sein d'une entreprise et ne doit être mis en œuvre que lorsqu'il est indispensable à son fonctionnement ». En somme, selon les juges, ni la rentabilité économique que supposerait l'ouverture de l'entreprise la nuit, ni la situation géographique de celle-ci ne constitue des circonstances exceptionnelles propres à justifier le recours au travail de nuit par l'employeur. Le recours au travail nocturne, injustifié en l'espèce, constitue donc un trouble manifestement illicite permettant à tout intéressé d'en demander, en référé, la cessation sous astreinte<sup>200</sup>.

---

<sup>198</sup> Cass. Soc, 18 décembre 2001, n°98-46.160, Bull. 2001 V n° 388, p. 311.

<sup>199</sup> Cass. Soc, 24 septembre 2014, n°13-24851, Bull. 2014 V n° 205.

<sup>200</sup> VERICEL Marc, p.52, V. note n°188.



La Chambre sociale considère que l'employeur, quand bien même motivé par des considérations économiques, ne peut valablement mettre en place une organisation du travail au sein de son entreprise qui compromettrait la santé de ses subordonnés.

## **2. La sanction judiciaire du recours discrétionnaire au travail dominical**

Au regard des conséquences néfastes sur la santé mentale qu'emporte le travail le dimanche, les juges sociaux de la Cour de cassation ont considéré, dans un arrêt du 2 mars 2011<sup>201</sup>, que la nouvelle répartition des horaires dans l'entreprise conduisant à priver le salarié de son repos dominical, constituait une modification de son contrat de travail et non un changement de ses conditions de travail. Le salarié est donc en droit de refuser une telle modification sans que son refus ne puisse être sanctionné par l'employeur.

La Cour de cassation a, par un arrêt remarqué du 3 novembre 2011<sup>202</sup>, dégagé un principe plus général, en considérant qu'un changement d'horaires relève, en principe, du pouvoir de direction de l'employeur sauf si ce dit changement porte « une atteinte excessive au droit de la salariée au respect de sa vie personnelle et familiale ou à son droit au repos ».

## **Section 2 – La réorganisation de l'entreprise**

En principe, la réorganisation de l'entreprise peut être décidée unilatéralement par l'employeur en vertu de son pouvoir de direction (§1). Le juge s'est pourtant immiscé dans ce domaine privilégié de l'employeur (§2).

---

<sup>201</sup> Cass. Soc, 2 mars 2011, n°09-43223, Bull. 2011 V n° 56.

<sup>202</sup> Cass. Soc, 3 novembre 2011, n°10-14702, Bull. 2011 V n° 246.

## **§1 – Une prérogative patronale affectant la santé mentale des salariés**

Que ce soit par la compression des effectifs, la restructuration, la délocalisation ou l'externalisation, l'employeur est maître, en vertu de son pouvoir de direction, de la réorganisation *lato sensu* de son entreprise. Donc, si un salarié refuse le changement de ses conditions travail consécutif à une réorganisation de l'entreprise, celui-ci est fautif et s'expose à des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute<sup>203</sup>.

Les projets patronaux de réorganisation d'entreprise sont rarement sans incidence sur la santé mentale des salariés. En effet, par exemple, le projet *Monitoring Innovative Restructuring in Europe*<sup>204</sup> ainsi que le rapport *Health in Restructuring* « La santé dans les restructurations, approches innovantes et recommandations de principe<sup>205</sup> » ont analysé les effets des restructurations d'entreprise sur la santé mentale des salariés.

Les experts, venus de différents pays européens, relèvent que les changements organisationnels consécutifs à une restructuration d'entreprise, provoquent chez les salariés un sentiment d'incertitude quant à l'avenir, d'insécurité, de peur de perdre leur emploi et un état de stress généralisé. En découle souvent des troubles du sommeil, des situations d'épuisement professionnel, de *burn out*, de dépressions nerveuses voire de suicides. Ces risques psychiques confirment aisément l'affirmation de Françoise CHAMPEAUX selon laquelle « une réorganisation peut être pathogène<sup>206</sup> ».

Eu regard à l'impact qu'emporte une réorganisation d'entreprise sur la santé mentale des salariés, le juge contrôle l'usage de cette faculté reconnue pourtant à l'employeur.

---

<sup>203</sup> Cass. Soc, 10 juillet 1996, n° 93-41.137 et 93-40.966, Bull. 1996 V N° 278, p. 196.

<sup>204</sup> Projet MIRE Recommandations pour une gestion économiquement et socialement efficace des restructurations d'entreprises disponible sur <http://www.mirerestructuration.eu/docs/recommandation%20FR.pdf>

<sup>205</sup> Projet HIRE <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapHIRE.pdf> p.37

<sup>206</sup> CHAMPEAUX Françoise, « Une réorganisation peut être pathogène », Sem. Soc. Lamy 2012, n°1565.

## **§2 – L’immixtion du juge**

Considérant que l’employeur a violé son obligation de sécurité de résultat (A) ou qu’il a manqué à son obligation légale de prévention des risques psychosociaux (B), le juge est venu suspendre ou interdire la réalisation de certains projets de réorganisation d’entreprise.

### **A. La violation de l’obligation patronale de sécurité de résultat**

L’arrêt central sur le sujet est celui rendu par la Chambre sociale de la Cour de cassation le 5 mars 2008<sup>207</sup> aussi dit arrêt « SNECMA ».

En l’espèce, la société SNECMA assure la production de pièces de moteurs d’avions. Par équipe de trois, les dix-huit salariés de l’entreprise assuraient la surveillance et la maintenance en continue de la « centrale énergie ». Toutefois, un dispositif de départ volontaire en préretraite a entraîné une diminution des effectifs de l’entreprise passant de dix-huit à onze salariés seulement. En raison de cette réduction du personnel, la société a présenté un projet de réorganisation. Le CHSCT, en consensus avec le comité d’établissement, a émis un avis négatif. L’avis n’étant que consultatif, la société SNECMA a toutefois persisté dans son projet et a informé les salariés de la nouvelle organisation du travail applicable.

Les juges du fond relèvent que cette nouvelle organisation de l’entreprise conduisait notamment à augmenter le nombre des week-ends travaillés et surtout à isoler un technicien chargé d’assurer seul, sans aucune assistance, la surveillance et la maintenance durant la journée.

La Chambre sociale de la Cour de cassation, en accord avec le TGI de Nanterre<sup>208</sup> et la Cour d’appel de Versailles<sup>209</sup>, estime que la nouvelle organisation du travail compromet la santé et la sécurité des travailleurs et en prononce, en conséquence, la suspension.

---

<sup>207</sup> Cass. Soc, 5 mars 2008, arrêt « SNECMA », n° 06-45.888, Bull. 2008 V n° 46.

<sup>208</sup> TGI Nanterre, 10 juin 2005.

<sup>209</sup> CA Versailles, 14 septembre 2006.

Dans un attendu de principe clair et non équivoque, les juges sociaux de la Haute juridiction ont considéré que « l'employeur est tenu, à l'égard de son personnel, d'une obligation de sécurité de résultat (...) qu'il lui est interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salarié ».

Cet arrêt a pour indéniable apport de renouveler la conception de l'office du juge face au pouvoir de direction de l'employeur, en l'investissant d'un véritable « droit d'ingérence sanitaire<sup>210</sup> ». Dorénavant, le juge, qui constate que la nouvelle organisation du travail décidée par l'employeur est de nature à porter atteinte à la santé des salariés, peut décider d'en suspendre la mise en œuvre<sup>211</sup>. Cette décision exigeante pour l'employeur marque « l'apogée de l'évolution de l'obligation de sécurité de résultat » débutée en 2002, puisque, faisant de la protection de la santé des salariés une priorité, la Haute juridiction consacre la primauté de l'obligation de sécurité sur le pouvoir de direction<sup>212</sup>.

Les juges de la Cour de cassation ont pu également conclure, dans un arrêt du 8 novembre 2012<sup>213</sup>, au manquement par l'employeur à son obligation de sécurité de résultat. En l'espèce, un salarié est victime d'un infarctus suite à la mise en place d'une politique patronale de réduction des coûts. Cette politique ayant eu pour conséquence une réduction de l'effectif de l'entreprise, avait en effet induit pour le salarié victime, une forte pression psychologique, une surcharge de travail et la fixation d'objectifs inatteignables.

## **B. La violation de l'obligation patronale de prévention des risques psychosociaux**

Dans plusieurs arrêts, les juges du fond et juges du droit reprochent explicitement à l'employeur de ne pas avoir anticipé et analysé consciencieusement en amont les conséquences qu'emporterait, sur les salariés, le projet de réorganisation qu'il entendait mettre en place.

---

<sup>210</sup> DEL SOL Marion, V. note n°168.

<sup>211</sup> BAILLY Pierre, « *L'organisation du travail ne doit pas nuire à la santé des salariés, une nouvelle implication de l'obligation de sécurité de résultat* », Semaine Sociale Lamy, Octobre 2008, n°1369, p.29.

<sup>212</sup> VERKINDT Pierre-Yves, p.10, V. note n°169.

<sup>213</sup> Cass. Civ, 2<sup>ème</sup>, 8 novembre 2012, n°11-23855, Inédit.

D'une part, la Cour d'appel de Paris, dans un arrêt du 13 décembre 2012<sup>214</sup> aussi dit arrêt « FNAC », suspend le plan de réorganisation de l'entreprise qui devait conduire à des suppressions de postes. En effet, les juges reprochent à l'employeur de ne pas avoir « précisé les moyens de prévention qu'il entend mettre en œuvre dans l'accompagnement des salariés concernés par le projet de réorganisation litigieux, tout au long des phases de sa mise en place ». Autrement dit, il est reproché à l'employeur de ne pas avoir mis en œuvre une démarche préventive tenant à l'accompagnement des salariés et à l'identification des risques psychosociaux susceptibles d'être induits par un tel projet<sup>215</sup>. En conclusion, l'employeur, pour éviter une suspension de son projet, doit donc justifier de la réalité d'une démarche anticipatrice au terme de laquelle ce dernier s'est véritablement interrogé sur les effets pathogènes d'une telle décision<sup>216</sup>.

D'autre part, dans le même sens, la Cour d'appel de Versailles, dans un arrêt du 19 mai 2011<sup>217</sup>, a considéré que la Société RENAULT avait commis une « faute inexcusable » en raison du suicide d'un de ses cadres sur son lieu de travail. Les juges du fond relèvent que la dégradation de la santé du salarié présent depuis plus de quinze ans dans l'entreprise était de plus en plus visible et ne pouvait donc être ignorée de l'employeur. Dans ces circonstances, ils ont jugé que « RENAULT avait nécessairement conscience du danger auquel était exposé ce salarié (...) et n'a pris aucune mesure pour l'en préserver ». La faute inexcusable de l'employeur a donc été caractérisée en raison du défaut de mesures préventives<sup>218</sup>.

Enfin, le TGI de Paris a pu, dans un arrêt « AREVA » du 5 juillet 2011<sup>219</sup> et au visa du préambule de la directive du 12 juin 1989<sup>220</sup>, conclure à l'interdiction sous astreinte de la poursuite d'une externalisation au motif qu'induisant une élévation des risques psychosociaux, un tel projet était de nature à compromettre la santé des travailleurs. Dans cet arrêt aussi, le manque de prévention de l'employeur est explicitement visé. En effet, en

---

<sup>214</sup> CA Paris, 13 décembre 2012, n° 12/00303.

<sup>215</sup> DEL SOL Marion, V. note n° 168.

<sup>216</sup> DEL SOL Marion, V. note n° 168.

<sup>217</sup> CA Versailles, 19 mai 2011, n° 10-00954, SA Renault c/ Sylvie X et CPAM de Nanterre.

<sup>218</sup> DEL SOL Marion, « *Reconnaissance de la faute inexcusable de Renault dans le suicide d'un salarié : un arrêt précurseur en matière de risques psychosociaux* », Lexbase, éd. sociale, n° 443, 9 juin 2011.

<sup>219</sup> TGI Paris, arrêt « AREVA », 5 juillet 2011, n° 11/05780.

<sup>220</sup> Directive n° 89/391/CEE, 12 juin 1989 : Préambule « *L'amélioration de la sécurité, de l'hygiène et de la santé des travailleurs au travail représente un objectif qui ne saurait être subordonné à des considérations de caractère purement économique* ».

l'espèce, le médecin du travail avait déjà alerté l'employeur de la dégradation de la santé mentale des travailleurs, les salariés eux-mêmes ayant signé en 2011 une pétition faisant état de leurs inquiétudes à ce sujet.

Ces arrêts démontrent que la mise en place par l'employeur d'une démarche préventive est la préoccupation centrale des juges. L'employeur doit impérativement, en amont de tout changement au sein de l'entreprise, évaluer les risques qu'un tel projet est susceptible de générer sur la santé mentale des salariés.

Si la réorganisation de l'entreprise, relevant en théorie du pouvoir de direction de l'employeur, fait l'objet d'une ingérence judiciaire, il en est de même concernant les pratiques patronales d'évaluation du travail des salariés.

### **Section 3 – L'évaluation du travail des salariés**

Selon le Professeur Emmanuel LEON, l'évaluation des salariés est « une des pratiques de gestion des ressources humaines les plus anciennes et les plus répandues au sein des entreprises ». En effet, si l'évaluation individuelle s'est déployée en France à la fin de la seconde Guerre Mondiale, elle a trouvé récemment son apogée avec l'essor des nouvelles méthodes managériales<sup>221</sup>.

Si l'évaluation des salariés est une prérogative patronale que l'employeur tient de son pouvoir de direction (§1), le juge s'est progressivement immiscé dans ce domaine privilégié du chef d'entreprise (§2).

---

<sup>221</sup> Dossier « *Evaluation des salariés en débat* », Semaine sociale Lamy n° 1100, n°1471, 13 décembre 2010.

## **§1 – L'évaluation des salariés : une prérogative patronale découlant de son pouvoir de direction**

Il convient de revenir sur le sens même du terme « évaluer » (A), avant d'exposer dans quelle mesure l'évaluation du travail des salariés est, pour l'employeur, tant un droit qu'un devoir (B).

### **A. Qu'est-ce qu'évaluer ?**

Selon une définition donnée par le Professeur Pierre-Yves VERKINDT, évaluer revient à « apprécier la valeur d'une action à la lumière d'un certain nombre de critères préalablement définis et sur la base d'informations collectées et analysées<sup>222</sup> ». Les professionnels du management distinguent l'évaluation « préventive » (en amont de l'activité), l'évaluation « continue » (pendant le déroulement de l'activité) et, la plus communément utilisée, l'évaluation « rétroactive » (en aval de l'activité)<sup>223</sup>. L'évaluation dite « rétroactive » se réalise très souvent au moyen d'un entretien individuel d'évaluation.

L'entretien d'évaluation est devenu un « instrument indispensable à la gestion des ressources humaines<sup>224</sup> ». Selon le Professeur Bernard GAURIAU, l'entretien d'évaluation sert à apprécier les performances individuelles et collectives des salariés par le biais d'une rencontre entre l'intéressé et son employeur. Il consiste à dresser contradictoirement le bilan des activités, progrès et erreurs réalisés par le salarié au cours de l'année précédente, ainsi que de déterminer les objectifs et résultats attendus de lui pour l'année suivante<sup>225</sup>.

### **B. Evaluer : un droit et un devoir patronal**

L'évaluation du travail des salariés représente pour l'employeur, un droit (1) et un devoir (2).

---

<sup>222</sup> VERKINDT Pierre-Yves, « *L'évaluation du salarié sous le regard du juge* », Droit social, 2009, p.48.

<sup>223</sup> ROBBINS Stephen, DECENZO David, COULTER Mary, RULING Charles-Clemens, « *Management, l'essentiel des concepts et pratiques* », 9ème Ed. PEARSON, 2014, p. 480.

<sup>224</sup> GAURIAU Bernard, « L'entretien d'évaluation », Cahiers sociaux, 1 octobre 2014, n°267, p.603.

<sup>225</sup> SCIBERRAS Jean-Christophe et SANDRET Nicolas, « *A quoi sert l'évaluation des salariés ?* », Revue de droit du travail, 2008, p. 498.

## **1. Un droit de l'employeur**

La Chambre sociale de la Cour de cassation, par un arrêt remarqué du 10 juillet 2002<sup>226</sup> rendu au visa de l'actuel article 1134 du Code civil, affirme solennellement que « sous réserve de ne pas mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance des salariés, l'employeur tient de son pouvoir de direction né du contrat de travail, le droit d'évaluer le travail de ses salariés ». Ainsi, selon les juges de la Haute juridiction, l'employeur dispose en vertu de son pouvoir de direction, du droit d'évaluer le travail de ses subordonnés y compris par voie de notation, et ce, même en l'absence de stipulation contractuelle expresse en ce sens<sup>227</sup>. En conséquence, le salarié qui refuse de se soumettre à un entretien d'évaluation commet un acte d'insubordination constitutif d'une faute justifiant notamment son licenciement pour motif disciplinaire.

## **2. Un devoir de l'employeur**

L'employeur a également le devoir d'évaluer ses salariés. Le devoir patronal d'évaluation trouve son origine dans diverses sources : la loi **(a)**, la jurisprudence **(b)**, la convention collective **(c)** et le contrat de travail **(d)**.

### **a. Un devoir d'origine légale**

En vertu de l'article L.3121-46 du Code du travail<sup>228</sup>, l'employeur est légalement tenu d'organiser un entretien annuel obligatoire avec chaque salarié ayant conclu une convention de forfait en jours. Selon ce même article, cet entretien porte sur « la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié ».

---

<sup>226</sup> Cass. Soc, 10 juillet 2002, n°00-42368, Inédit. En l'espèce, il était question d'une professeure qui a refusé de se livrer, à plusieurs reprises, à une évaluation de son travail. A ce titre, l'employeur licencie la salariée pour faute grave. La Cour d'appel donne raison à la salariée, en estimant qu'aucune disposition de son contrat de travail ne prévoyait pour l'employeur la possibilité, après embauche définitive et hors procédure disciplinaire, de soumettre le personnel enseignant à une évaluation. L'employeur se pourvoit en cassation contre la décision des juges d'appel. La Chambre sociale accueille le pourvoi et casse l'arrêt de la Cour d'appel. L'employeur avait le droit d'évaluer les compétences professionnelles de la salariée.

<sup>227</sup> RAY Jean-Emmanuel, p.97, V. note n°8.

<sup>228</sup> Art. L.3121-46 du C. travail : « Un entretien annuel individuel est organisé par l'employeur, avec chaque salarié ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année ».



## **b. Un devoir d'origine judiciaire**

L'ancien président de la Chambre sociale, Philippe WAQUET, souligne le fait que l'évaluation constitue une obligation patronale notamment en raison d'une forte pression judiciaire en faveur de « l'objectivisation des motifs des décisions disciplinaires de l'employeur<sup>229</sup> ». En effet, la jurisprudence constante de la Cour de cassation exige qu'un licenciement reposant sur un motif inhérent à la personne du salarié soit justifié par des éléments dits « objectifs<sup>230</sup> ». L'énonciation de motifs « matériellement vérifiables » permettra en effet aux magistrats de la Haute juridiction, juges du droit, de contrôler la réalité et le sérieux de la cause de licenciement invoquée. Selon la jurisprudence, un motif de licenciement imprécis équivaut à une absence de motif et donc, *in fine*, à un licenciement sans cause réelle et sérieuse. A ce titre, l'évaluation des salariés (souvent chiffrée) semble être, pour l'employeur, un moyen commode de justifier objectivement l'usage de son pouvoir disciplinaire et consécutivement d'éviter les sanctions attachées au licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse.

L'évaluation, permet également à l'employeur de fonder une différence de traitement. Un salarié étant moins performant qu'un autre, l'employeur pourra valablement s'abstenir de lui verser la prime de rendement<sup>231</sup> qu'il verse pourtant à ceux ayant obtenu d'excellentes évaluations sans pour autant se rendre responsable de discrimination.

---

<sup>229</sup> WAQUET Philippe, « *Gestion du personnel. L'évaluation des salariés* », Semaine Sociale Lamy, n° 1126, 2003, p. 7.

<sup>230</sup> Cass. Soc, 29 novembre 1990, n°87-40184, Bull. 1990 V n° 597, p. 359.

<sup>231</sup> Même solution pour la prime de productivité, d'objectif ou d'excellence.

### **c. Un devoir d'origine conventionnelle**

La Cour de cassation a en effet estimé, par un arrêt du 24 mars 2010<sup>232</sup>, que « l'évaluation des salariés ne constitue qu'une faculté pour l'employeur, sauf si une convention collective applicable en dispose autrement ». Ainsi, si une norme collective applicable au rapport de travail prévoit l'organisation d'un entretien d'évaluation, l'employeur est tenu de s'y soumettre.

### **d. Un devoir d'origine contractuelle**

Il a pu être soutenu l'idée selon laquelle l'employeur a l'obligation contractuelle d'évaluer ses subordonnés puisqu'en vertu du contrat de travail, il est tenu « d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail au moyen notamment de formations, le cas échéant, par une évaluation<sup>233</sup> ».

Constituant tant un droit qu'un devoir patronal, l'évaluation du travail des salariés par l'employeur fait l'objet d'une immixtion judiciaire certaine.

## **§2 – L'immixtion du juge dans les pratiques d'évaluation de l'employeur**

En raison des effets nuisibles qu'emporte la perspective d'une évaluation pour le salarié qui y est soumis (A), le juge a renforcé le contrôle de cette pratique patronale (B).

---

<sup>232</sup> Cass. Soc, 24 mars 2010, n°08-41544, Inédit. En l'espèce, une convention collective stipulait « qu'après trois ans dans le niveau employé, le salarié, à l'issue d'un entretien d'évaluation contradictoire avec sa hiérarchie, pourra se voir proposer un passage dans le niveau supérieur en fonction des postes disponibles dans l'entreprise ». Cet article n'ayant pas été appliqué au cas d'une salariée, cette dernière à demander la résiliation judiciaire de son contrat de travail. La Cour d'appel la déboute de ses demandes au motif que l'évaluation est une simple faculté laissée à l'employeur. La Haute Cour rend un arrêt de cassation et estime qu'« en application du texte susvisé, l'employeur était tenu de convoquer la salariée en vue d'un entretien d'évaluation contradictoire ».

<sup>233</sup> Cass. Soc, 25 février 1992, n°89-41634, Bull. 1992 V n° 122, p. 74.

## **A. Les effets pernicioeux de l'évaluation sur la santé mentale des salariés**

Malgré certains effets positifs notables<sup>234</sup>, les psychologues attestent que l'évaluation professionnelle a majoritairement des effets négatifs sur la santé mentale des salariés.

D'une part, à l'échelle individuelle, le Professeur Pierre-Yves VERKINDT souligne que le salarié a, en général, parfaitement conscience du fait que les résultats qu'il obtiendra lors de l'évaluation auront immédiatement ou à terme des conséquences sur le devenir de la relation de travail. Il a été considéré que l'évaluation se conclue dans les faits par un « jugement patronal d'aptitude » souvent destiné à « présélectionner les licenciables<sup>235</sup> ».

D'autre part, à l'échelle collective, favorisant l'individualisation du rapport de travail, l'évaluation porte atteinte au lien social instauré dans l'entreprise. En effet, cette technique managériale a pour effet de véhiculer entre salariés, alors collègues de travail, un esprit de rivalité alors que devrait exister entre eux un esprit de solidarité et d'entraide<sup>236</sup>.

En conséquence, l'approche de l'entretien d'évaluation ainsi que son déroulement peut être de nature à provoquer chez le salarié une pression psychologique non négligeable et un stress pathogène le conduisant parfois à des issues fatales<sup>237</sup>.

---

<sup>234</sup> Selon le Professeur Emmanuel LEON, l'évaluation représente pour le salarié « un moment de reconnaissance du travail accompli, une façon d'exister, de s'assurer que la hiérarchie ne vous a pas oublié » dans SCIBERRAS Jean-Christophe et SANDRET Nicolas V. note n°225. En effet, Jean-Christophe SCIBERRAS souligne que, l'évaluation permet de motiver, d'échanger, d'écouter, de décrypter et comprendre les souhaits du salarié ainsi qu'éventuellement lui proposer une évolution de carrière. Une promotion professionnelle emporte inéluctablement des effets positifs sur la santé mentale du salarié a qui elle est proposée lui donnant le sentiment d'être un élément important de l'entreprise. Conscients de ces réalités les juges ont considéré qu'évincer un salarié de l'entretien d'évaluation pendant plusieurs années, à la différence d'autres se trouvant pourtant dans la même situation, donnant à l'intéressé le sentiment d'être « mis au placard », est constitutif d'une discrimination salariale (V. Cass. Soc, 19 janvier 2010, n°08-4500 et Cass. Soc 4 mars 2011, n°09-70702).

<sup>235</sup> LYON-CAEN Antoine cité dans SCIBERRAS Jean-Christophe et SANDRET Nicolas, p.1, V. note n°225.

<sup>236</sup> Commentaire de GENSANE Bernard sur le livre ABELHAUSER Alain, GORI Roland, et SAURET Marie-Jean, « *La folie Évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude* », Mille et une nuits, 2011. Disponible sur : <http://www.legrandsoir.info/a-abelhauser-la-folie-evaluation-les-nouvelles-fabriques-de-la-servitude.html>

<sup>237</sup> Cass. Soc 1<sup>er</sup> juillet 2003, n°02-30576, Bull. 2003 II n° 218, p. 182 : Dépression nerveuse consécutive à un entretien d'évaluation.

Il convient de souligner que ces pathologies psychologiques sont encore plus intenses et inquiétantes lorsqu'il est question d'une évaluation chiffrée des salariés. Les psychanalystes s'accordent à dire que « le culte du chiffre, c'est la mort de l'humain<sup>238</sup> ». En effet, « l'impérialisme de la quantification<sup>239</sup> » pousse à une vision binaire (et donc réductrice) de la performance professionnelle : soit le chiffre requis est atteint et le salarié est considéré comme compétent (voire est gratifié), soit il n'est pas atteint et le salarié est considéré comme incompetent (voire est sanctionné). En ce sens, il importerait de s'éloigner de l'évaluation chiffrée, qualifiée de « nouvelle folie sociale », pour s'orienter vers une évaluation « démocratique » plus respectueuse de la dignité humaine<sup>240</sup>.

Les effets de l'évaluation sur la santé mentale des salariés étant majoritairement pernicieux, celle-ci est placée sous le contrôle strict du juge.

## **B. Le contrôle strict du juge**

Le contrôle judiciaire se manifeste à plusieurs égards : d'une part, concernant le respect des conditions légales (1), d'autre part, concernant les procédés particuliers d'évaluation (2), enfin, concernant le respect du rôle des différents acteurs (3).

### **1. Le contrôle judiciaire du respect des conditions légales**

Les prescriptions légales sur la question de l'évaluation professionnelle sont relativement restreintes. Le Code du travail impose deux conditions cumulatives que l'employeur se doit de respecter. D'abord, une condition de forme en vertu de laquelle l'employeur est tenu d'informer préalablement le salarié des méthodes et techniques d'évaluation mises en œuvre à son égard. Ensuite, une condition de fond figurant à l'article L.1221-6 du Code du travail selon laquelle les informations demandées au salarié à l'occasion

---

<sup>238</sup> HADJI Charles, « *Faut-il avoir peur de l'évaluation ?* », Bruxelles, De Boeck cité dans Le commentaire de Nicole REGE COLET, Revue RIPES, 2013, sur le livre Alain ABELHAUSER, Roland GORI, et Marie-Jean SAURET « *La folie Évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude* », Mille et une nuits, 2011. Disponible sur : <https://ripes.revues.org/725>

<sup>239</sup> HADJI Charles, V. note n°238.

<sup>240</sup> HADJI Charles, V. note n°238.

de son évaluation « ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles » et doivent donc, à ce titre, entretenir « un lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes du salarié ».

Les critères d'évaluation doivent donc être nécessairement en lien avec les aptitudes professionnelles du salarié. Cette condition fait l'objet d'un contrôle judiciaire vigoureux. Deux exemples jurisprudentiels significatifs méritent une attention particulière.

D'une part, par un jugement en date du 5 novembre 2008<sup>241</sup>, le TGI de Nanterre a eu à examiner l'évaluation mise en place par un employeur. En l'espèce, l'évaluation se basait sur l'appréciation de trois comportements professionnels : « focus client », « responsabilité » et « innovation ». Ce dernier critère était défini par l'employeur comme « une pensée originale ». Par ce biais, était donc mesurée la faculté du salarié, d'une part, à proposer des idées et solutions innovantes, d'autre part, à encourager ce comportement chez les autres. A cette occasion, le TGI rappelle que « si l'employeur tient de son pouvoir de direction, le droit d'évaluer les salariés, c'est à la condition que les critères d'évaluation soient objectifs et transparents ». Les juges du fond ont conclu à la suspension de cet outil d'évaluation dont la multiplication des critères purement comportementaux (tels que la propension à développer des idées originales) a été considérée comme génératrice d'une « insécurité pathogène » pour les salariés<sup>242</sup>.

D'autre part, le TGI de Grenoble, par un jugement du 18 février 2013<sup>243</sup>, a également eu à contrôler la nature suffisamment objective des critères utilisés par l'employeur pour évaluer ses salariés. En l'espèce, l'employeur avait, en vertu de son pouvoir de direction, établis plusieurs critères d'évaluation : « autonomie et force de proposition », « assurance et confiance en soi », « sens des responsabilités », « développement de soi-même », « capacité à instaurer une relation de confiance », « être décisif », « être influent ». Ces critères, faisant expressément référence à la personnalité du salarié, ont été considérés par les juges comme insuffisamment précis pour permettre « une appréciation objective en liaison avec l'activité professionnelle du salarié ». Ainsi, l'employeur a violé la condition légale figurant à l'article L.1222-3 dernier alinéa du Code du travail imposant que les critères utilisés soient

---

<sup>241</sup> TGI Nanterre, 5 septembre 2008, n° 08-05737.

<sup>242</sup> VERKINDT Pierre-Yves, « *L'évaluation du salarié sous le regard du juge* », Droit social, 2009, p.48.

<sup>243</sup> TGI Grenoble, 4<sup>ème</sup> Chambre civile, n°RG : 10/01590.

« pertinents au regard de la finalité poursuivie ». Par voie de conséquence, la méthode d'évaluation ainsi mise en place a été déclarée illicite et a donc, à ce titre, été suspendue.

Enfin et dans le même sens, la Cour d'appel de Toulouse a considéré comme insuffisamment objectif le critère d'évaluation fondé sur l'appréciation du « courage » du salarié<sup>244</sup>.

Psychanalystes et directeurs des ressources humaines ont dénoncé les dérives qu'emportait une évaluation centrée sur la personnalité du salarié. Est notamment critiqué le glissement des finalités de l'évaluation, passant d'une évaluation du « faire » à une évaluation de « l'être » du salarié<sup>245</sup>. La Chambre sociale de la Cour de cassation dans son arrêt de 2002 reconnaît à l'employeur le droit « d'évaluer le travail du salarié », non sa personne<sup>246</sup>. Or, développer des idées novatrices, en ce que cela dépend de l'imagination propre à chacun, ne fait référence à aucun savoir-faire particulier. Un tel jugement patronal de « l'être », dans la mesure où il est nécessairement subjectif, expose le salarié qui y est soumis à l'arbitraire de l'évaluateur. De surcroît, le salarié se sentant jugé dans sa personne, ce mode d'évaluation est considéré « potentiellement destructeur<sup>247</sup> ».

Malgré quelques contrastes jurisprudentiels<sup>248</sup>, la tendance dominante est celle de prohiber les critères d'évaluation subjectifs trop en lien avec la personnalité du salarié.

Si le contrôle judiciaire s'effectue sur le respect des prescriptions légales applicables, il se réalise aussi sur certains procédés particuliers d'évaluation.

---

<sup>244</sup> CA Toulouse, 21 septembre 2011, RG N°11-00604.

<sup>245</sup> SCIBERRAS Jean-Christophe et SANDRET Nicolas, p.498, V. note n°225.

<sup>246</sup> SCIBERRAS Jean-Christophe et SANDRET Nicolas, p.498, V. note n°225.

<sup>247</sup> SCIBERRAS Jean-Christophe et SANDRET Nicolas, p.502, V. note n°225.

<sup>248</sup> Cass. Soc, 20 février 2008, n°06-40085, Bull. 2008, V, n° 38 : La Cour de cassation a approuvé un employeur d'avoir reproché à un salarié ses « difficultés à travailler en équipe », sa « susceptibilité excessive à l'égard de la hiérarchie », de même que « son refus constant de se plier aux directives données et de s'intégrer dans les équipes de travail ». V. également TGI Versailles, 28 octobre 2010, RG n°10-270 : Le TGI de Versailles a admis qu'on puisse prendre en compte « l'ouverture vers l'extérieur, la clairvoyance, et la capacité à fédérer du salarié ».

## **2. Le contrôle judiciaire des procédés particuliers d'évaluation**

Venues des Etats Unis dans les années 1980, plusieurs méthodes d'évaluation, telles que le Benchmarking ou le Ranking, ont progressivement séduit les employeurs français. Placées sous le regard du juge, ces techniques d'évaluation ont été accueillies différemment : si le Ranking est autorisé par le juge (a), le Ranking avec quotas et le Benchmarking sont judiciairement prohibés (b).

### **a. L'autorisation judiciaire du Ranking**

**Qu'est-ce que le Ranking ?** – Le terme « *rank* » traduit aisément l'idéologie de ce procédé de gestion du personnel, puisque d'origine militaire, il signifie « mettre en rang<sup>249</sup> ». Le Ranking consiste en effet à évaluer les salariés pour ensuite les classer au sein de groupes allant du moins au plus performant en fonction notamment de leur motivation et de leur rendement<sup>250</sup>. Les salariés jugés les moins performants pourront bénéficier d'actions d'accompagnement et de formation, alors que les salariés jugés les plus performants sont promis à une augmentation de salaire<sup>251</sup>.

**L'accueil judiciaire favorable du Ranking** – La Cour d'appel de Grenoble notamment, dans un arrêt « HEWLETT PACKARD » du 12 novembre 2002<sup>252</sup>, a considéré le Ranking comme une technique licite d'évaluation des salariés. Les juges d'appel, dans un jugement favorable aux employeurs, ont en effet estimé que le Ranking « s'inscrit non dans une logique disciplinaire, mais dans une optique d'adaptation permanente du personnel aux exigences de l'entreprise ».

---

<sup>249</sup> VERKINDT Pierre-Yves, « *Evaluer les salariés : Une pratique managériale encadrée* », Cahiers sociaux, 1 avril 2013, n°251, p.116.

<sup>250</sup> VERKINDT Pierre-Yves, p.116, V. note n°249.

<sup>251</sup> Dossier « *Evaluation des salariés en débat* », Semaine sociale Lamy n° 1100, 13 décembre 2010.

<sup>252</sup> CA Grenoble, arrêt « HEWLETT PARCKARD », 12 novembre 2002, n°02-02794.

L'arrêt peut prêter à commentaires. Le Professeur Pierre-Yves VERKINDT souligne en effet qu'en réalité les salariés faisant partie du groupe considéré comme le moins performant ne sont autres que ceux présélectionnés par l'employeur pour un éventuel licenciement<sup>253</sup>. Il y aurait, en ce sens, des raisons de douter de l'inaction de l'employeur à la découverte des résultats produits par le Ranking.

#### **b. La prohibition judiciaire du Ranking avec quotas obligatoires**

**Quelle différence entre le Ranking « classique » et le Ranking « avec quotas obligatoires » ?** – A la différence du Ranking « classique » visant à classer les salariés en fonction de leurs performances professionnelles, le Ranking avec quotas obligatoires, aussi appelé « *forced Ranking* », vise à classer un pourcentage déterminé et préalablement fixé de salariés dans la catégorie des « faibles contributeurs ». Par exemple, un employeur doit, au terme du Ranking, nécessairement déceler, sur l'ensemble de ses subordonnés, au moins 3% de salariés peu performants.

**L'interdiction judiciaire du Ranking avec quotas obligatoires** – La Cour de cassation, dans un arrêt du 27 mars 2013<sup>254</sup>, a considéré que « la mise en œuvre d'un mode d'évaluation des salariés reposant sur la création de groupes affectés à des quotas préétablis que les évaluateurs sont tenus de respecter est illicite ». La Haute juridiction est claire : une évaluation basée sur le système du Ranking sera suspendue quand bien même celle-ci a été instaurée par l'employeur en vertu de son pouvoir de direction.

#### **c. La prohibition judiciaire du Benchmarking**

**Qu'est-ce que le Benchmarking ?** - Le Benchmarking consiste en une analyse comparative. D'abord développée pour comparer des entreprises concurrentes<sup>255</sup>, cette technique managériale a ensuite servi à la comparaison des méthodes de travail puis des salariés eux-mêmes. En résumé, le Benchmarking consiste en la confection d'un étalonnage

---

<sup>253</sup> VERKINDT Pierre-Yves, p.116, V. note n°249.

<sup>254</sup> Cass. Soc, 27 mars 2013, n°11-26539, Bull. 2013, V, n° 85.

<sup>255</sup> La société XEROX est la première à mettre en place la technique du Benchmark en désirant comparer ses méthodes de gestion des stocks avec celles des entreprises leaders afin de s'en inspirer.



pour mesurer et donc comparer les performances des salariés. Etabli à l'échelle d'une entreprise, le Benchmarking instaure inévitablement une mise en concurrence permanente entre les salariés dont les résultats sont à la vue de tous.

**L'interdiction judiciaire du Benchmarking** – Le Cour d'appel de Lyon, par un arrêt du 21 février 2014<sup>256</sup>, a eu à se prononcer sur la licéité d'une évaluation mise en place au travers du système du Benchmarking à la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes. En l'espèce, la technique du Benchmarking conduisait à une évaluation ininterrompue de chaque salarié par rapport aux performances des autres salariés de l'agence<sup>257</sup>. Les juges d'appel, par un arrêt confirmatif<sup>258</sup>, ont condamné l'employeur pour manquement à son obligation de sécurité en raison de l'instauration, durant plus de cinq ans, du Benchmark jugé « attentatoire à la santé des salariés ».

Les juges du fond, en première instance et en appel, ont relevé l'ensemble des conséquences particulièrement pernicieuses de l'instauration d'une telle évaluation sur les salariés. A été judiciairement retenu le fait que le Benchmarking générait chez les salariés une « culpabilisation permanente du fait de la responsabilité de chacun dans le résultat collectif ». Les résultats de l'un ayant pour effet de réduire la part variable de la rémunération des autres, la pérennité des relations sociales en était menacée. Organisant une « compétition ininterrompue » entre les salariés, le Benchmarking compromettrait gravement la santé mentale des salariés par la multiplication notamment des troubles anxio-dépressifs et des accidents cardiovasculaires.

Toutefois, si le contrôle du juge s'effectue sur le respect des prescriptions légales et sur certains procédés particuliers d'évaluation, il s'effectue également sur le respect par l'employeur du rôle des autres acteurs intervenant en matière d'évaluation.

---

<sup>256</sup> CA Lyon, Chambre sociale, 21 février 2014, R.G : 12/06988.

<sup>257</sup> SCIBERRAS Jean-Christophe et SANDRET Nicolas, p.2, V. note n°225.

<sup>258</sup> TGI Lyon, 4 septembre 2012.

### **3. Le contrôle judiciaire du respect du rôle des différents acteurs**

L'employeur doit concilier ses propres prérogatives avec celles détenues par d'autres acteurs intervenant également en matière de santé au travail. En ce sens, si le juge contrôle le respect par l'employeur du rôle du CHSCT (a), il contrôle également le respect du rôle du comité d'entreprise (b).

#### **a. Le respect du rôle du CHSCT**

En vertu de l'article L.4612-1 du Code du travail, le CHSCT a pour mission notamment de « contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs ». Le CHSCT est donc investi d'un rôle de contrôle, par le biais d'un pouvoir d'enquête, de prévention et d'alerte, mais aussi et surtout d'un rôle consultatif. A ce titre, il doit être obligatoirement consulté par l'employeur préalablement à toute décision ayant des potentielles incidences sur la santé et la sécurité des travailleurs. L'évaluation ayant d'importantes incidences sur la santé mentale des salariés, elle doit donc être nécessairement soumise à la consultation préalable des membres du CHSCT.

Cette règle a été rappelée par un arrêt de rejet rendu par la Cour de cassation le 28 novembre 2007<sup>259</sup>, aussi appelé arrêt « GROUPE MORNAY ».

En l'espèce, au motif que « le juge ne peut pas s'immiscer dans le pouvoir de direction de l'employeur », l'employeur a instauré un dispositif d'évaluation de ses subordonnés, par le biais d'entretiens annuels, sans consulter préalablement le CHSCT. Or, la Cour de cassation a considéré que « les modalités et les enjeux de l'entretien » étant « manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail », le projet d'évaluation litigieux aurait dû être soumis à l'avis consultatif du CHSCT. L'employeur n'ayant pas respecté son obligation légale, l'évaluation en cause a été suspendue.

---

<sup>259</sup> Cass. Soc., 28 novembre 2007, « arrêt GROUPE MORNAY », n°06-21964, V. aussi solution identique : TGI Rouen, 15 octobre 2009, RG n°09/00502 : « Les conditions de travail ne peuvent pas être appréhendées uniquement sur le plan matériel mais également sur le plan du ressenti et (...) un système d'évaluation destiné non seulement à évaluer l'employé mais aussi à lui prendre des engagements de rendement et d'efficacité est un changement important des conditions de travail, (...) ce changement important qui peut avoir des conséquences sur le déroulement de carrière et sur les affectations justifie pleinement la saisine du CHSCT ».

Il convient de souligner que ce qui a été reproché à l'employeur, en l'espèce, était de ne pas avoir consulté les membres du CHSCT préalablement à la mise en place du projet d'évaluation. En revanche, l'employeur n'est nullement tenu par l'avis simplement consultatif du CHSCT et conserve la possibilité, à ses risques et périls, de l'ignorer<sup>260</sup>. En effet, si à la suite d'un avis défavorable du CHSCT, l'employeur persiste dans son projet d'évaluation et que ce dernier impacte défavorablement la santé mentale des salariés, il commet une « faute inexcusable » génératrice de responsabilité<sup>261</sup>.

### **b. Le respect du rôle du comité d'entreprise**

Aux termes de l'article L.2323-32 *in fine* du Code du travail, « le comité d'entreprise est informé et consulté préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés ».

L'obligation pour l'employeur d'informer et de consulter le comité d'entreprise préalablement à la mise en place d'un système d'évaluation des salariés est régulièrement rappelée en jurisprudence<sup>262</sup>. La Cour de cassation estime que le défaut de consultation du comité d'entreprise constitue un « trouble manifestement illicite » justifiant la suspension du système d'évaluation<sup>263</sup>. La Cour d'appel de Rouen, par un arrêt du 19 octobre 2010<sup>264</sup>, a même prononcé, en sus de la suspension de l'évaluation, la destruction pure et simple des résultats ainsi obtenus par les salariés.

---

<sup>260</sup> MAZIERE Pierre, « L'autoévaluation des salariés, un nouveau champ d'action privilégié pour le CHSCT », Journal de droit de la santé et de l'assurance maladie, 2015, p. 118.

<sup>261</sup> Cass, Civ 2ème, 1 juillet 2003, n°02-30576, Bull. 2003 II n° 218, p. 182.

<sup>262</sup> Cass. Soc, 12 juillet 2010, n°09-66339, Bull. 2010 V n° 168.

<sup>263</sup> Cass. Soc, 10 avril 2008, n° 06-45741, Inédit.

<sup>264</sup> CA Rouen, 19 octobre 2010, n°09/05096.

Par voie de conclusion, le changement des horaires de travail, la réorganisation de l'entreprise *lato sensu* ainsi que l'évaluation du travail des salariés relèvent du pouvoir de direction de l'employeur.

Ces trois compétences patronales ont pour point commun d'avoir un effet négatif sur la santé mentale des salariés.

Soucieux de préserver la santé des salariés et par le recours à différents « outils juridiques » tels que l'obligation de sécurité de résultat et la théorie de la modification du contrat de travail, le juge s'est immiscé dans le pouvoir patronal de direction en sanctionnant l'employeur jugé insuffisamment attentif à la préservation de la santé de ses subordonnés.

Au regard de la jurisprudence précitée, deux griefs sont généralement reprochés à l'employeur et ont justifié l'ingérence judiciaire : D'une part, la carence de l'employeur à instaurer une démarche préventive dans l'entreprise. D'autre part, le recours à des techniques managériales pathogènes telles que, par exemple, l'évaluation chiffrée du travail des salariés.

Les attentes des juges sont claires : D'abord, l'employeur doit systématiquement prévenir et anticiper la survenance des risques psychosociaux en évaluant, préalablement à chacune de ses décisions, les effets qu'un tel changement peut emporter sur la santé mentale des salariés. Ensuite, l'employeur doit s'abstenir de mettre en place des méthodes managériales qu'il sait anxiogènes par nature, telles que le Benchmarking.

En réponse aux attentes des juges, le droit conventionnel établit plusieurs propositions de compromis qui limitent *de facto* le pouvoir de direction de l'employeur.

## **CHAPITRE II – LA REPOSE CONVENTIONNELLE**

La norme collective est à l'origine du constat selon lequel existe, en droit du travail, une spécificité des sources<sup>265</sup>. La convention ou l'accord collectif, conçu comme un contrat écrit conclu entre d'une part les syndicats représentatifs de salariés, et d'autre part, l'employeur, groupement d'employeurs ou syndicat d'employeurs, constitue la source dite « conventionnelle » ou « professionnelle » du droit du travail. L'importance du droit conventionnel, d'un point de vue des sources, a été soulignée par le Conseil d'Etat qui a estimé, par un arrêt du 21 juillet 1970<sup>266</sup>, que le droit de conclure des accords collectifs est un « principe fondamental du droit du travail ».

Une convention collective présente une nature duale en ce qu'elle se conclut comme un contrat<sup>267</sup> mais s'exécute comme une loi. La norme collective constitue donc, au titre de son exécution, une dérogation au principe cardinal de l'effet relatif des contrats<sup>268</sup> dans la mesure où un tiers, salarié ou employeur, pourra être rendu débiteur ou créancier en vertu d'une convention pour la conclusion de laquelle il n'a point émis de consentement.

En vertu de l'article L.2221-1 du Code du travail, une convention collective vise à la détermination des relations collectives entre employeurs et salariés, c'est-à-dire, « leurs conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail ainsi que leurs garanties sociales ». A ce titre, la question de l'hygiène et de la sécurité au travail, en ce qu'elle est relative aux relations collectives entre employeurs et salariés, relève de la compétence du droit conventionnel.

---

<sup>265</sup> BARTHELEMY Jacques, « *Droit social, technique d'organisation de l'entreprise* », éd. Liaisons sociales, 2003, p.168.

<sup>266</sup> CE, 21 juillet 2010, n°72280 « Caisse primaire centrale de Sécurité sociale de la région parisienne ».

<sup>267</sup> puisqu'elle suppose un accord de volonté en vertu du principe du consensualisme.

<sup>268</sup> Art. 1165 du C. civil : « Les conventions n'ont d'effet qu'entre les parties contractantes ».

A récemment été soutenue l'idée selon laquelle les conventions collectives, devenues un instrument de flexibilité du travail, ne jouent plus aujourd'hui le rôle qui leur a été initialement assigné<sup>269</sup>. En effet, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, face aux excès de l'individualisme, le remède a été trouvé au travers d'une réponse collective<sup>270</sup>. La convention collective, alors outil privilégié des travailleurs, avait pour but exclusif de protéger et d'améliorer les droits et les conditions de travail des salariés. Le changement se produit pourtant dans les années 1980 par la possibilité de conclure des accords dits « dérogatoires ». Les accords dérogatoires permettent de prévoir, dans des domaines précis tels que la durée du travail, des règles conventionnelles moins favorables que celles prévues par la loi. En ce sens, le Code du travail cesse de jouer son rôle traditionnel de « seuil minimum de protection », et surtout, la convention collective cesse d'être une norme permettant, exclusivement, d'améliorer la situation des salariés (puisqu'elle peut prévoir des règles moins favorables que les dispositions légales). Pour améliorer leurs conditions de travail, les salariés ont donc été contraints de se tourner vers d'autres outils protecteurs tels que le contrat de travail<sup>271</sup> et les droits fondamentaux<sup>272</sup>.

Pourtant, le constat de la mutation du rôle des conventions collectives mérite d'être relativisé concernant la question particulière de la santé au travail.

**Un nombre significatif** - En effet, entre janvier 2008<sup>273</sup> et juin 2016, sur environ 90 conventions collectives conclues en France, 18 d'entre elles sont explicitement relatives à la problématique de la santé au travail. Ainsi, depuis une dizaine d'années, près d'un quart de l'ensemble des conventions collectives signées sont expressément en lien avec la question de l'état de santé des salariés. Au regard de la multitude et de la diversité des thèmes relevant de la compétence des conventions collectives, ce chiffre est loin d'être négligeable.

---

<sup>269</sup> SCIBERRAS Jean-Christophe, « *Les paradoxes du contrat et de l'accord collectif* », Semaine sociale Lamy, 2011.

<sup>270</sup> SUPIOT Alain, « Critique du droit du travail », PUF, 2015.

<sup>271</sup> La doctrine travailliste considère que c'est sous l'impulsion de Philippe WAQUET, alors président de la Chambre sociale de la Cour de cassation (1988-2002), que le contrat de travail a été « redoré » en tant que « rempart » au pouvoir de direction de l'employeur. Christophe RADE estime que le contrat de travail est un véritable « outil de résistance ».

<sup>272</sup> Que ce soit les principes à valeur constitutionnelle, que les principes dégagés par la Cour européenne des Droits de l'Homme.

<sup>273</sup> L'année 2008 est l'année d'adoption de l'ANI sur le stress au travail conclu le 2 juillet. C'est donc à compter de l'année 2008 que peut être constaté une progression de l'intérêt du droit conventionnel pour les problématiques de santé au travail.

**Des intitulés ambitieux** - Si certains intitulés témoignent d'une ambition modérée (qui n'en demeure pas moins louable) tels que l'accord de branche du 30 novembre 2012 « *relatif à l'amélioration des conditions de travail dans les Caisses d'épargne* », d'autres, plus nombreux, sont beaucoup plus engagés tels que l'accord de groupe France GDF Suez du 18 février 2010 « *sur la prévention des risques psychosociaux par l'amélioration de la qualité de vie au travail* ».

**Des préambules explicites** - Ces indices sont largement corroborés par les préambules souvent explicites des dites conventions collectives. Par exemple, les partenaires sociaux ont considéré que l'accord de branche du 30 octobre 2012<sup>274</sup> dont ils sont signataires « vise à garantir le respect de principes structurants tels que la protection de la santé physique et mentale du salarié ». L'accord-cadre du groupe Saint-Gobain indique dans le même sens que « la santé physique et psychologique des salariés sont retenus comme constituant des atouts essentiels de la performance de l'entreprise<sup>275</sup> ». Encore plus ambitieux et innovant, le groupe Thales atteste que l'accord signé a pour objectif de « définir un cadre général et des dispositifs qui, au-delà des actions visant à préserver et améliorer la santé au travail, assurent la promotion du bien-être au travail<sup>276</sup> ».

Le nombre significatif de conventions collectives conclues récemment sur le sujet de la santé, leurs intitulés souvent engagés et leurs préambules explicites, témoignent de la volonté des partenaires sociaux de trouver collectivement des potentielles solutions de compromis entre préservation du pouvoir de direction de l'employeur et droit à la protection de la santé mentale du salarié.

Il est justifié de qualifier les solutions conventionnelles de « solutions de compromis » dans la mesure où si les attentes des juges sont satisfaites, c'est-à-dire, si la santé des salariés est suffisamment protégée, ils cesseront d'intervenir dans la sphère d'autonomie de

---

<sup>274</sup> Accord de branche, 30 octobre 2012, « *relatif à l'amélioration des conditions de travail dans les Caisses d'épargne* », V. aussi LSQ « Les Caisses d'Épargne ouvrent le dossier bien-être au travail, Evaluation de la charge au travail, temps de travail, autonomie », jeudi 3 janvier 2013, n°16255.

<sup>275</sup> Accord-cadre de groupe, 9 novembre 2010, « *relatif à la prévention du stress au travail chez Saint-Gobain* » V. aussi LSQ « Saint-Gobain : Définition d'un cadre de prévention collective du stress », mardi 4 janvier 2011, n°02/2011.

<sup>276</sup> Accord, 4 février 2014, « *sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Thales* », V. aussi LSQ, « Thalès vise à améliorer la qualité de vie au travail », 27 mars 2014, n°16559, dossier n°59.

l'employeur. Mais, l'idée même de « compromis » contribue, *de facto*, à encadrer le pouvoir de direction de l'employeur dans un sens plus favorable à la santé mentale des salariés.

Il a été démontré que le juge reproche souvent explicitement à l'employeur son manque d'anticipation des risques psychosociaux et l'instauration, dans l'entreprise, de techniques de management pathogènes. Conçues en réponse à ces reproches, les propositions conventionnelles peuvent être regroupées en deux grands axes d'action : développer une logique préventive collective (**Section 1**) et renouveler les techniques de management (**Section 2**).

## **Section 1 – Le développement d'une logique préventive collective**

Les conventions collectives recensées depuis 2008 entendent faire de la prévention collective des risques psychosociaux, une priorité. Les partenaires sociaux ont conventionnellement instauré trois types d'action préventive auxquelles l'employeur doit systématiquement se plier : diagnostiquer en amont l'exposition des salariés aux risques psychosociaux (§1), instaurer des mesures collectives préalablement à tout projet de restructuration susceptible d'avoir des effets sur la santé mentale des travailleurs (§2) et favoriser les possibilités d'expression des salariés dans l'entreprise (§3).

### **§1 – Le diagnostic en amont de l'exposition des salariés aux risques psychosociaux**

En droit du travail, la logique préventive peut se définir comme l'ensemble des mesures visant à éviter la survenance du risque de dégradation de la santé du salarié<sup>277</sup>. Or, aux termes d'un accord minoritaire conclu le 17 juin 2015<sup>278</sup>, la prévention de la pénibilité figure au titre des engagements de la branche du commerce de matériels agricoles et du BTP. L'accord collectif préconise ainsi de diagnostiquer régulièrement l'exposition des salariés aux différents facteurs de pénibilité.

---

<sup>277</sup> Lexique termes juridiques 19<sup>ème</sup> ed. Dalloz, 2012, p.673.

<sup>278</sup> Accord minoritaire, 17 juin 2015, Groupe « SDLM », V. LSQ dossier n°176, Le pacte de responsabilité de la branche « SDLM », 2015.



Faisant référence au décret du 30 mars 2011<sup>279</sup>, les signataires rappellent que les risques sont liés à plusieurs facteurs différents : l'existence de contraintes physiques marquées, de contraintes liées à des rythmes de travail (travail de nuit, travail répétitif, travail en équipes successives alternantes) et le fait de travailler dans un environnement physique agressif (tel que le travail sous des températures extrêmes ou dans le bruit).

Mesurer l'exposition des salariés à ces trois facteurs de dégradation de leur santé mentale permettra aux entreprises, d'une part, d'établir une liste de métiers particulièrement exposés à ces risques, d'autre part, d'établir une « fiche individuelle de prévention de pénibilité » pour chacun de ces métiers à hauts risques.

Par ailleurs, l'accord-cadre de groupe du 9 novembre 2010 « *relatif à la prévention du stress au travail chez Saint-Gobain* »<sup>280</sup> rend obligatoire, dans toutes les entreprises du groupe, la mise en place d'une démarche préventive constituée par deux étapes successives distinctes : D'abord, une « démarche de diagnostic du stress au travail » qui vise à identifier les causes du stress en croisant les facteurs potentiels de stress (dimension objective) et la perception du stress par les salariés eux-mêmes (dimension subjective). Ensuite, l'établissement d'un « plan d'action » pour prévenir et éliminer les sources de stress préalablement identifiées lors de la phase de diagnostic.

## **§2 – Les mesures collectives préalables aux projets de restructuration d'entreprise**

Il a été précédemment démontré que les restructurations d'entreprise emportent des conséquences importantes sur la santé mentale des salariés. Ainsi, les partenaires sociaux trouvent dans l'instauration d'un dialogue social approfondi (**A**) et dans la mise en place de mesures d'accompagnement (**B**), des solutions de prévention primaire (*prévenir*) et secondaire (*accompagner*) au risque de dégradation de la santé des salariés.

---

<sup>279</sup> Décret n° 2011-354, 30 mars 2011, relatif à la définition des facteurs de risques professionnels.

<sup>280</sup> Accord-cadre de groupe, 9 novembre 2010, « *relatif à la prévention du stress au travail chez Saint-Gobain* », V. aussi LSQ Saint-Gobain : Définition d'un cadre de prévention collective du stress, mardi 4 janvier 2011, n°02/2011.

## **A. L'instauration d'un dialogue social approfondi : la prévention primaire**<sup>281</sup>

Le dialogue social promu par les signataires des différentes conventions recensées doit être instauré à deux échelles différentes : entre l'employeur et les salariés d'une part (1), et entre l'employeur et les représentants du personnel, d'autre part (2).

### **1. Favoriser le dialogue entre employeurs et salariés**

Au titre du dialogue employeur-salarié, l'accord européen du 23 novembre 2011<sup>282</sup> « sur l'anticipation des changements dans le Groupe Axa » fait preuve d'innovation en instaurant neuf principes de dialogue social. Le premier de ces principes est de fournir aux salariés, en cas de changements organisationnels importants et impactant leur emploi, une information « adéquate et transparente ». A ce titre, les employeurs du groupe AXA s'engagent à consulter les salariés avant de réorganiser l'entreprise. Le sixième principe est que soient considérées comme prioritaires les démarches permettant aux salariés de s'adapter dans les meilleures conditions au changement d'organisation.

### **2. Favoriser le dialogue entre employeurs et représentants du personnel**

L'accord de méthode du groupe EADS<sup>283</sup> va plus loin en obligeant les employeurs du groupe à instaurer un échange constructif avec les représentants du personnel préalablement à tout projet de restructuration. A cet effet, l'accord instaure un processus en deux étapes : Une première étape de « concertation préalable » se décomposant elle-même en deux réunions successives. La première réunion vise, pour les institutions représentatives du personnel, à prendre connaissance du projet de réorganisation et, éventuellement, à nommer un expert social. La seconde réunion vise, elle, à débattre sur le projet et, si besoin, à émettre des propositions alternatives plus respectueuses de la santé mentale des salariés. La seconde et ultime étape du processus est celle dite de « l'information-consultation » aux termes de

---

<sup>281</sup> Accord collectif, 30 mars 2015, « sur les conditions de travail à la Société Générale », V. aussi LSQ « Qualité de vie au travail à la Société Générale », dossier n°114, 25 juin 2015, 16861.

<sup>282</sup> Accord européen, 23 novembre 2011, « sur l'anticipation des changements dans le Groupe Axa », V. aussi LSQ « Groupe Axa en Europe » n°235/2011, 1<sup>er</sup> décembre 2011, n°15987.

<sup>283</sup> Accord de méthode, 25 octobre 2013, « relatif aux procédures et à la gestion des problèmes d'emploi au sein des sociétés en France », V. aussi LSQ « EADS renforce le dialogue social lors des restructurations » dossier n°236, n°16495, 26 décembre 2013.

laquelle le projet final sera examiné par le biais d'une « étude d'impact humain<sup>284</sup> », puis éventuellement validé. En somme, le groupe EADS impose aux entreprises membres du groupe, préalablement à l'adoption d'un projet susceptible d'avoir des effets sur l'emploi des salariés et donc corollairement sur leur santé, le respect d'un processus en deux étapes. A défaut, les normes collectives ayant force de loi au stade de leur exécution ; le dit projet pourra être judiciairement contesté.

### **B. La mise en place d'une démarche d'accompagnement : la prévention secondaire**<sup>285</sup>

Le groupe Saint-Gobain<sup>286</sup> ainsi que le groupe Thales<sup>287</sup> imposent à ce que, préalablement à tout projet touchant l'organisation du travail, l'employeur sollicite l'appui d'un service social et/ou d'un psychologue du travail afin d'accompagner le salarié dans les différentes phases du processus. A défaut de psychologue disponible dans l'entreprise, un numéro vert disponible à tout moment (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) doit impérativement être mis en place. Ainsi, le salarié pourra entrer en relation avec un psychologue du travail dès qu'il en ressent le besoin. Assistants de service social et psychologues, à l'occasion de consultations individuelles et dans le respect tant du secret professionnel que de l'anonymat des demandeurs, ont la charge d'aider, écouter, soutenir, conseiller et accompagner les salariés considérant que leur santé mentale est (ou risque d'être) affectée par le projet réorganisation de l'entreprise.

En définitive, le droit conventionnel préconise, préalablement à toute réorganisation d'entreprise, la mise en place par l'employeur d'un dialogue social approfondi et de mesures d'accompagnement des salariés. Les contraintes conventionnelles sont exigeantes pour l'employeur qui ne peut plus exercer son pouvoir de direction parfaitement librement.

---

<sup>284</sup> L'étude d'impact humain permet de mesurer les conséquences humaines du changement envisagé.

<sup>285</sup> Accord collectif, 30 mars 2015, « sur les conditions de travail à la Société Générale », V. aussi Liaisons Sociales Quotidien, « Qualité de vie au travail à la Société Générale » dossier n°114, 25 juin 2015, 16861.

<sup>286</sup> Accord-cadre de groupe, 9 novembre 2010, « relatif à la prévention du stress au travail chez Saint-Gobain », V. aussi LSQ Saint-Gobain : Définition d'un cadre de prévention collective du stress, mardi 4 janvier 2011, n°02/2011.

<sup>287</sup> Accord, 4 février 2014 « sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Thales », V. aussi LSQ « Thalès vise à améliorer la qualité de vie au travail » n°16559, dossier n°59, 27 mars 2014.

### **§3 – L’essor des possibilités d’expression du salarié dans l’entreprise**

Encourager les temps d’expression des salariés est envisagé par les représentants du personnel comme une des solutions permettant une meilleure prévention des risques. En effet, les conventions collectives préconisent la création d’espaces de dialogue collectif (A), la mise en place d’un réseau de veille (B) ainsi que d’un réseau social interne (C).

#### **A. La création d’espaces de dialogue collectif**

L’absence de dialogue social autrement que par l’intermédiaire d’un tableau Excel, a été judiciairement considérée comme une forme de « harcèlement managérial<sup>288</sup> ». En réponse à ces excès, l’accord collectif du 30 mars 2015<sup>289</sup> « *sur les conditions de travail à la Société Générale* » rappelle que la possibilité donnée aux salariés de s’exprimer sur leur lieu de travail au sujet de leurs conditions de travail constitue « l’un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail ». A cet effet, les signataires de cet accord imposent la création de lieux d’expression et d’espaces de dialogue visant à permettre à chaque salarié d’échanger collectivement sur les points forts et les difficultés rencontrées pendant leur travail. L’accord prévoit également qu’à cette occasion chaque salarié a le droit de faire des propositions d’amélioration ; propositions qui seront ensuite obligatoirement examinées par la Direction. Les temps d’échange seront organisés selon une méthode d’animation proposée par le Directeur des Ressources Humaines alors en place dans l’entreprise.

Plus encore, le groupe Thales, par un accord du 4 février 2014<sup>290</sup> encourage à ce que soit organisée une fois par an une « journée de la qualité de vie au travail » et deux fois par an (notamment en avril et en octobre) des « réunions d’échanges informelles ». Ces réunions seront organisées sans rapport hiérarchique et animées par un facilitateur. Elles donneront lieu à l’établissement d’un « bilan sur la qualité de vie au travail » permettant aux employeurs de déterminer, en amont, les actions à mettre en œuvre pour remédier aux problèmes et insuffisances soulevés.

---

<sup>288</sup> Cass. Soc, 10 novembre 2009, n°07-45.321, Bull. 2009 V n° 247.

<sup>289</sup> Accord collectif, 30 mars 2015, « *sur les conditions de travail à la Société Générale* », V. aussi LSQ, « *Qualité de vie au travail à la Société Générale* », dossier n°114, 25 juin 2015, 16861.

<sup>290</sup> Accord, 4 février 2014, « *sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Thales* », V. aussi LSQ, « *Thalès vise à améliorer la qualité de vie au travail* » n°16559, dossier n°59, 27 mars 2014.

## **B. La mise en place d'un « réseau de veille »**

Partant du principe qu'une pathologie mentale peut être plus rapidement éradiquée quand elle est découverte à un stade précoce ; et que les mieux à même de la découvrir en amont sont ceux qui partagent le quotidien du salarié malade (c'est-à-dire ses collègues de travail) et non les membres de la Direction, Thales a mis en place, à titre expérimental, un « réseau de veille ». Ce réseau est constitué de salariés volontaires qui pourront avertir, le plus en amont possible, leurs supérieurs hiérarchiques, des situations de fragilisation mentale dont ils sont témoins à l'occasion de leur travail.

## **C. La création d'un réseau social interne**

Le groupe Société Générale, par un accord du 30 mars 2015<sup>291</sup> ainsi que le groupe Alcatel-Lucent, par un accord du 18 juin 2013<sup>292</sup>, ont réclamé à ce que soit mis en place un réseau social interne à l'échelle du groupe.

Alcatel-Lucent, notamment, a créé un réseau social baptisé « Engage » conçu pour être un outil d'information, de discussions et d'échanges pour les organisations syndicales, la Direction et les salariés. Il est question, par ce biais, de créer une véritable « communauté de travail » et de « moderniser le dialogue social » au sein de l'entreprise. A ce titre, pour que ce dispositif innovant fonctionne, la Direction s'engage à respecter la liberté d'expression de l'ensemble du personnel du groupe. Dans la limite de l'abus, aucun salarié utilisant le réseau social et s'y exprimant sur ses conditions de travail ne pourra être sanctionné sur ce seul motif.

La création du réseau social « Engage » est un succès puisqu'il regroupe aujourd'hui plus de 60 000 utilisateurs (sur 80 000 salariés du groupe) ; 28 000 salariés l'utilisent au moins une fois par mois, et 6 000 y contribuent très activement.

---

<sup>291</sup> Accord collectif, 30 mars 2015 « *sur les conditions de travail à la Société Générale* », V. aussi LSQ « Qualité de vie au travail à la Société Générale » dossier n°114, 25 juin 2015, 16861.

<sup>292</sup> Accord de groupe, 18 juin 2013 « *relatif à l'utilisation du réseau social interne Engage par les syndicats du groupe Alcatel-Lucent* », V. aussi LSQ « Alcatel-Lucent ouvre son réseau social aux syndicats » n°16409, 22 août 2013, dossier n°153.

En conclusion, que ce soit au travers de l'obligation de diagnostiquer les risques préalablement à toute décision patronale ou celle de favoriser les possibilités d'expression des salariés sur leurs conditions de travail, ces nouvelles prescriptions conventionnelles sont « nourries » de la même logique : accroître la prévention collective des risques dans l'entreprise. Ainsi, soit l'employeur prend conscience par lui-même, au travers du diagnostic, des risques encourus par son projet de réorganisation, soit il est alerté, au travers des réseaux de veille et réseaux sociaux internes, par les salariés eux-mêmes, attirant l'attention sur leur situation personnelle ou sur celle de l'un de leurs collègues dont le comportement est devenu anormal. La dimension collective de la prévention est ainsi considérablement encouragée.

Il sera remarqué que cette tendance à l'essor de la prévention n'est pas étonnante puisque si elle innerve actuellement le domaine conventionnel, il a été démontré précédemment qu'elle innerve également le domaine jurisprudentiel par l'instrumentalisation des fonctions de l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur<sup>293</sup>.

Toutefois, quand bien même la prévention constitue le reproche majeur fait par les juges aux employeurs, ces derniers reprochent également aux chefs d'entreprise l'instauration de techniques managériales par nature pathogènes telles que l'évaluation chiffrée.

## **Section 2 – Le renouvellement des techniques de management**

Les conventions collectives sont unanimes : Le rôle du manager doit être renforcé (§1), les méthodes d'évaluation doivent être repensées dans un sens plus favorable à la santé mentale des salariés (§2) et enfin le management de proximité doit être développé (§3).

---

<sup>293</sup> Cass. Soc, 1<sup>er</sup> juin 2016, n°14-19.702, publié au Bulletin.

## **§1 – Le renforcement du rôle du manager**

Quand bien même le rôle du CHSCT et celui de la médecine du travail en matière de santé sont maintenus et unanimement considérés comme cruciaux, ils ne font pas l'objet d'innovations conventionnelles majeures<sup>294</sup> et seront donc écartés de la présente analyse. L'innovation se trouve en revanche dans la tendance conventionnelle à renforcer le rôle du manager en matière de santé au travail.

En effet, le groupe Société Générale considère expressément que le manager est un « acteur essentiel » en matière de santé au travail. Par ailleurs, le groupe Thales estime que le manager occupe un « rôle primordial dans l'amélioration de la qualité de vie au travail ».

Le rôle du manager, en terme de santé au travail, s'exprime à deux égards : d'abord, en définissant précisément le contenu des postes de travail (**A**) ; ensuite, en assurant le suivi de la charge de travail des salariés (**B**).

### **A. La définition précise du contenu des postes de travail**

France Télécom<sup>295</sup> et la Société Générale reconnaissent explicitement que l'épanouissement professionnel passe par la compréhension, par chaque salarié, du sens et de la finalité de son travail, de sa place dans l'entreprise et de sa contribution à un projet collectif. A ce titre, est conventionnellement imposé aux managers de faire en sorte que chaque salarié puisse connaître et comprendre la mission qui lui a été assignée ainsi que les moyens dont il dispose pour y parvenir.

---

<sup>294</sup> Le médecin du travail doit réaliser une fois par un une analyse collective (non nominative) du niveau de stress dans l'entreprise, selon Accord, 4 février 2014 « *sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Thales* ».

<sup>295</sup> Accord, 27 septembre 2010, « *pour de nouveaux principes généraux d'organisation du travail à France Telecom* », V. aussi LSQ « France Telecom, Nouveaux principes généraux d'organisation du travail » n°222/2010 n°15729, 18 novembre 2010.

## **B. Le suivi de la charge de travail du salarié**

Le groupe Société Générale propose de coupler les entretiens annuels d'évaluation, prévus à l'article L.3121-46 du Code du travail, par des échanges réguliers entre manager et salarié. Ces échanges permettront d'aborder la question de la charge de travail et plus largement celle de l'adéquation des responsabilités professionnelles avec la vie personnelle du salarié<sup>296</sup>.

Selon l'accord sur la qualité de vie au travail au sein du Groupe Thales, le manager doit veiller à ce que la charge de travail des salariés soit raisonnable et équilibrée, que leurs objectifs soient clairs, simples et mesurables. L'accord de branche conclu le 30 octobre 2012<sup>297</sup> « *sur l'amélioration des conditions de travail dans les Caisses d'épargne* » prône une « approche ergonomique » dans l'évaluation de la charge du travail. En effet, si la charge « prescrite » et la charge « réelle » doivent être mesurées, la charge du travail « vécue », c'est-à-dire, telle que ressentie par le salarié (sentiment de sous ou sur activité), doit également être prise en considération.

Les groupes Société Générale et Thales s'engagent à déployer des parcours de sensibilisation et diverses formations<sup>298</sup> afin d'aider les managers dans leur mission. Le Groupe Thales va jusqu'à proposer des séances de coaching réalisées par des cabinets extérieurs.

---

<sup>296</sup> Accord collectif, 30 mars 2015, « *sur les conditions de travail à la Société Générale* », V. aussi LSQ « *Qualité de vie au travail à la Société Générale* », dossier n°114, 25 juin 2015, 16861.

<sup>297</sup> Accord de branche, 30 octobre 2012, « *sur l'amélioration des conditions de travail dans les Caisses d'épargne* », V. aussi LSQ « *Les Caisses d'Épargne ouvrent le dossier bien-être au travail, Evaluation de la charge au travail, temps de travail, autonomie* », jeudi 3 janvier 2013, n°16255.

<sup>298</sup> intitulées « *Passport to management* » ou « *le rôle social du manager* ».



## **§2 – Permettre une évaluation « sereine » du travail du salarié**

Plusieurs méthodes innovantes ont été imaginées par les entreprises en vue de permettre une évaluation « sereine<sup>299</sup> » du travail des salariés : Agir sur ce qui est déjà mis en place en renouvelant les techniques classiques d'évaluation (A), agir sur l'avenir en permettant l'auto-évaluation et l'évaluation « 360 degrés » plaçant respectivement le salarié et les collègues de travail comme acteurs de la protection de la santé mentale (B).

### **A. Le présent : renouveler les techniques classiques d'évaluation**

Plusieurs mécanismes correctifs ont été conventionnellement imaginés : éviter l'évaluation chiffrée (1) et instaurer, éventuellement, des entretiens de félicitations (2).

#### **1. Eviter l'évaluation chiffrée**

Les effets nocifs de l'évaluation chiffrée ont déjà été exposés. France Telecom impose donc aux employeurs, disposant du droit (et du devoir) d'évaluer le travail de leur salariés, d'éviter une focalisation exclusive sur des mesures chiffrées et de préférer la présentation des objectifs sous la forme d'une « description littérale de l'action souhaitée ». Un tel changement permettrait de réduire le stress des salariés en évitant la conception binaire classique : le seuil fixé est atteint, le salarié est donc considéré comme performant ; le seuil fixé n'est pas atteint, le salarié est donc considéré comme incompetent.

#### **2. Vers l'instauration d'entretiens de félicitations ?**

Allant encore plus loin dans l'innovation, l'entreprise française Carglass a instauré, à titre expérimental, des « entretiens de félicitations<sup>300</sup> ». Encore peu connu des autres entreprises, cet entretien, permettant au manager d'exprimer sa satisfaction envers ses collaborateurs, aurait des effets positifs en termes de motivation et d'estime de soi des salariés.

---

<sup>299</sup> Accord, 27 septembre 2010 « pour de nouveaux principes généraux d'organisation du travail à France Telecom », V. aussi LSQ « France Telecom, Nouveaux principes généraux d'organisation du travail », 18 novembre 2010, n°222/2010 n°15729.

<sup>300</sup> « La tête au carré », France Inter, « L'humanisme en entreprise », lundi 8 février 2016, accessible sur : <https://www.franceinter.fr/emissions/la-tete-au-carre/la-tete-au-carre-08-fevrier-2016>

## **B. Le futur : permettre l'auto-évaluation et l'évaluation « 360 degrés »**

L'auto-évaluation (1) et l'évaluation « 360 degrés » (2), en ce qu'elles permettent d'inclure le salarié lui-même et ses collègues à la tâche collective d'amélioration de la santé, contribuent à instaurer un sentiment de « mieux-être » au travail. Corollairement, ces techniques nouvelles limitent le pouvoir d'évaluation de l'employeur qu'il tient pourtant de son pouvoir de direction.

### **1. L'auto-évaluation : le salarié acteur de la protection de sa propre santé**

Considérée comme licite par les juridictions du fond<sup>301</sup>, la technique de l'auto-évaluation connaît, depuis, un succès certain dans de nombreuses entreprises telles que General Electric Money Bank<sup>302</sup>.

En pratique, au moins 48h avant le déroulement de l'entretien d'évaluation, l'employeur remet aux salariés une fiche d'auto-évaluation<sup>303</sup>. La grille d'évaluation concentre plusieurs critères soumis à l'appréciation du salarié tels que la rigueur, la réactivité, l'organisation et le respect des règles. Par ailleurs, le salarié doit décrire sur cette fiche les comportements qu'il a mis en œuvre pour parvenir aux résultats demandés. Il exprime aussi ses souhaits d'évolution professionnelle. Selon Pierre MAZIERE, ce travail préparatoire vise à éviter que l'entretien d'évaluation ne « se déroule à chaud », permettant aux salariés de prendre le recul nécessaire sur leurs performances.

### **2. L'évaluation « 360 degrés » : la communauté de travail acteur de la protection de la santé**

Le droit conventionnel encourage l'évaluation « 360 degrés » aussi appelée « 360° *feed-back* ». Cette méthode d'évaluation d'origine américaine traduit l'idée selon laquelle le supérieur hiérarchique, souvent « déconnecté » de la réalité du travail, ne peut prétendre

---

<sup>301</sup> CA Versailles, 19 décembre 2014, RG n° 13/03952 et CA Paris, 11 mars 2014, RG n° 11/10507.

<sup>302</sup> LE QUINQUIS Anne, Avocat associé, Cabinet Fromont-Briens, « *Le salarié, acteur de son évaluation* », Semaine sociale Lamy, 19 janvier 2015, n°1660, p.11.

<sup>303</sup> MAZIERE Pierre, « *L'autoévaluation des salariés, un nouveau champ d'action privilégié pour le CHSCT* », Journal de droit de la santé et de l'assurance maladie, 2015, p118.

évaluer exhaustivement ses salariés<sup>304</sup>. Il convient donc d'ajouter à l'évaluation « traditionnelle » réalisée par l'employeur, une évaluation directement réalisée par les collègues de travail. L'expérience des entreprises montre que loin d'induire une concurrence et une malveillance entre les salariés, ce mode d'évaluation permet de favoriser les échanges et de créer un véritable « collectif de travail ».

### **§3 – Développer le management de proximité**

Les signataires de l'accord de groupe Danone reconnaissent que « la santé psychique et le bien-être au travail ne s'inscrivent pas seulement dans une dynamique individuelle, mais se construisent aussi au travers de la relation aux autres ».

En conséquence, instaurer des équipes à taille humaine, développer un lien de confiance<sup>305</sup> entre les membres de l'entreprise, encourager les « feedback » positifs comme négatifs, favoriser les apprentissages collectifs (tels que les tutorats et soutiens par les pairs), supprimer les manifestations concrètes du rapport hiérarchique<sup>306</sup>, recourir aux services de joueurs professionnels pour animer les réunions sont autant de techniques de management préconisées par les normes conventionnelles afin de promouvoir, au sein de l'entreprise, l'esprit d'équipe, de cohésion, d'entraide, de coopération et de fraternité.

---

<sup>304</sup> SCIBERRAS Jean-Christophe et SANDRET Nicolas, p.5, V. note n°225.

<sup>305</sup> Dans certaines entreprises la proposition a été faite d'éliminer les pointeuses à l'entrée. La confiance attribuée au salarié le pousse à être plus productif. V. ROBBINS Stephen, DECENZO David, COULTER Mary, RULING Charles-Clemens, p. 473, V. note n°223.

<sup>306</sup> Par exemple, dans certaines entreprises, les véhicules de fonction sont attribués eu égard au confort de la voiture et de la distance à parcourir, non en fonction du grade dans l'entreprise. V. LECOMTE Jacques, « Les entreprises humanistes », éd. Les Arènes, 2016, p.119.

## CONCLUSION

Le présent sujet « Pouvoir de direction de l'employeur et droit à la protection de la santé mentale du salarié » traduit l'inextricable difficulté de concilier, au sein de l'entreprise, prérogatives patronales et droits fondamentaux des salariés. Intéressant juristes, sociologues, philosophes et psychologues, ce sujet met également en évidence une série d'évolutions sociales et juridiques ayant amené progressivement au présent constat selon lequel, à l'aune de la protection de la santé mentale du salarié, le pouvoir de direction se trouve judiciairement circonscrit.

Ces évolutions successives sont consécutives les unes des autres ; l'une étant la cause de l'existence de l'autre.

C'est d'abord la nature du travail qui a fait l'objet d'une évolution notable : le travail, originellement considéré comme la répétition robotique de tâches mécaniques, s'est récemment complexifié par l'essor de nouvelles exigences en matière de rendement, de réactivité et de compétitivité.

La conception de la notion de santé du salarié a ainsi été contrainte d'évoluer passant de la protection de la santé simplement physique à la reconnaissance de la « santé physique et mentale » du salarié.

L'extension de la notion de santé a conduit le juge social à consacrer une obligation patronale de sécurité de résultat permettant d'instaurer une responsabilité objective de l'employeur en cas d'atteinte à la santé physique ou mentale de l'un de ses subordonnés.

La vision globale de la notion de santé et la consécration de l'obligation patronale de sécurité de résultat ont circonscrit le pouvoir de direction de l'employeur en permettant au juge d'avoir un droit de regard sur les choix managériaux réalisés dans l'entreprise.

Cette délimitation judiciaire du pouvoir de direction de l'employeur, qui s'explique souvent en raison de la carence de celui-ci à instaurer une démarche préventive, a induit une évolution quant à l'appréhension du rôle dévolu aux normes collectives. Le droit conventionnel a été « soupçonné » par la doctrine travailliste de ne plus jouer le rôle d'amélioration des conditions de travail des travailleurs qui lui avait été initialement assigné. Or, ce constat doit être largement relativisé dans le domaine précis de la santé au travail. Ces dernières années, le droit conventionnel s'est effet largement plié à la délicate tâche d'ériger des solutions de compromis entre préservation du pouvoir de direction de l'employeur et droit à la santé des salariés.

La logique préventive, prônée tant à l'échelle jurisprudentielle que conventionnelle, semble être une solution d'avenir pour les entreprises. Certaines entreprises<sup>307</sup> innovantes et ambitieuses, qualifiées « d'entreprises humanistes<sup>308</sup> », se sont livrées à l'expérience de l'anticipation et de la prévention au travail.

Fonctionnant autour de valeurs fondamentales telles que la confiance, la liberté, la coopération, la bienveillance, la motivation, l'engagement, l'empathie et le respect, les « entreprises humanistes » fondent leurs méthodes managériales sur la psychologie positive, le convivialisme<sup>309</sup>, et une vision optimiste de l'être humain.

Contrairement à l'idée préconçue selon laquelle « on ne peut pas gagner de l'argent avec des bons sentiments<sup>310</sup> », l'expérience de ces entreprises montre que le *leadership serviteur*<sup>311</sup>, le management baladeur<sup>312</sup> et la logique du gagnant-gagnant augmente la rentabilité. Les salariés seraient en effet plus efficaces dans un environnement coopératif que dans un milieu compétitif.

---

<sup>307</sup> Tel que la compagnie aérienne *Southwest Airlines*, devenue en 2010 premier transporteur américain.

<sup>308</sup> LECOMTE Jacques, « Les entreprises Humanistes », éd. Les Arènes, Paris, 2016.

<sup>309</sup> Le *convivialisme* est une philosophie politique née à la suite des réflexions du Professeur en sociologie Alain CAILLE. Le *convivialisme* repose sur un « principe de commune humanité » (chaque personne doit être respectée pour ce qu'elle est) et un « principe de socialité » (la plus grande richesse de l'être humain se trouve dans les rapports sociaux). V. Jacques LECOMTE, p.12, V. note n°308.

<sup>310</sup> LECOMTE Jacques, p.15, V. note n°308.

<sup>311</sup> « Le leader serviteur exprime une attitude marquée par une profonde sensibilité et considération envers autrui ». V. LECOMTE Jacques, p. 183, note n°308.

<sup>312</sup> Les professionnels du management préconisent l'instauration du « management baladeur » (*management by walking around*) : le manager qui s'invite sur le lieu de travail, dialogue directement avec les employés. V. dans ROBBINS Stephen, DECENZO David, COULTER Mary, RULING Charles-Clemens, p. 476, V. note n°223.

A l'image des tenants du solidarisme contractuel, tels que le Professeur Denis MAZEAUD<sup>313</sup>, encourageant à « aimer son cocontractant comme son frère », les humanistes incitent, au sein de l'entreprise, à aimer comme son frère, son collègue, son salarié ou son patron.

Est souvent reproché aux entrepreneurs humanistes, leur excès de paternalisme<sup>314</sup> et leur vision utopique du rapport de travail, par nature, subordonné. Pour autant et malgré des doutes légitimes quant à sa pérennité, une telle initiative, en ce qu'elle traduit tant une prise de conscience de la dégradation de la santé mentale des salariés que de l'importance de développer une logique préventive à l'échelle collective, mérite d'être encouragée.

Les solutions conventionnelles et les techniques de management « humanistes » étant très récentes, il est encore tôt pour mesurer leurs apports en termes de « qualité de vie au travail ». Seul l'avenir éclairera juristes, sociologues, psychologues et entrepreneurs sur les clefs qui permettront de préserver la santé mentale des salariés et feront donc le succès des entreprises de demain.

---

<sup>313</sup> MAZEAUD Denis, « Loyauté, solidarité, fraternité : la nouvelle devise contractuelle ? », L'avenir du droit, Mélanges en l'honneur de François TERRE, Dalloz, PUF, Juris-Classeur, 1999, p.603.

<sup>314</sup> Les entreprises humanistes sont souvent qualifiées « d'entreprises maternantes ».

# BIBLIOGRAPHIE

## I. OUVRAGES GENERAUX

**AUZERO G., DOCKES E.**, « *Droit du travail* », Précis Dalloz, 30<sup>ème</sup> éd, 2016.

**BOSSU B.**, « *Les arrêts fondamentaux du droit du travail, Relations individuelles* », Artois Presses Université, 1<sup>ere</sup> éd, 2006.

**CARBONNIER J.**, « *Droit civil, Les biens, Les obligations* », PUF Quadrige Manuels Volume II, 1<sup>ère</sup> éd, 2004.

**COURET A., GAURIAU B., MINE M.**, « *Droit du travail* », Dalloz Sirey, 3<sup>ème</sup> éd, 2013.

**MAZEAUD A.**, « *Droit du travail* », LGDJ, Lextenso, 9<sup>ème</sup> éd, 2014.

**PELISSIER J., SUPIOT A. et JEAMMAUD A.**, « *Droit du travail* », Précis Dalloz, 2006.

**PESKINE E., WOLMARK C.**, « *Droit du travail* », Dalloz Sirey, Hypercours, 10<sup>ème</sup> éd, 2016.

**RAY J-E.**, « *Droit du travail, droit vivant* », Liaisons éditions, 24<sup>ème</sup> éd, 2016.

**TEYSSIE B.**, « *Droit du travail, relations collectives* », LexisNexis Litec, 9<sup>ème</sup> éd, 2014.

## II. OUVRAGES SPECIAUX

**ABELHAUSER A., GORI R., et SAURE MJ.**, « *La folie Évaluation. Les nouvelles fabriques de la servitude* », Mille et une nuits, 2011.

**BARTHELEMY J.**, « *Droit social, technique d'organisation de l'entreprise* », Editions Liaisons sociales, 2<sup>ème</sup> éd, 2003.

**BOURGEOT S., BLATMAN M.**, « *L'état de santé du salarié, de la préservation de la santé à la protection de l'emploi* », Liaisons éditions, 2<sup>ème</sup> éd., 2009.

**CAMERLYNK G.**, « *Le contrat de travail* », Editions Dalloz, 1982.

**COTTIN J-B.**, « *Le CHSCT* », Editions Lamy, 2010.

**DEJOURS C.**, « *Travail, usure mentale* », Editions Bayard, 2000.

**JARDIN E.**, « *Le travail : mutation et organisation* », Editions Bréal, 2<sup>ème</sup> éd, 2011.

**LALLEMENT M.**, « *Le travail sous tensions* », Editions Sciences Humaines, 2010.

**LECOMTE J.**, « *Les entreprises humanistes* », Editions Les Arènes, 2016.

**LE GOFF J.**, « *Du silence à la parole, une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours* », L'univers des Normes, Presses Universitaires de Rennes, 2004.

**LATINA M.**, « *La réforme du droit des obligations* », Dalloz, 2016.

**ROBBINS S., DECENZO D., COULTER M., RULING C-C.**, « *Management, l'essentiel des concepts et pratiques* », Pearson, 9ème éd, 2014.

**THEBAUD-MONY A., SIRE B., VERKINDT P-Y., AUBERT-MONPEYSSSEN T., MAZEAUD A., DESBARATS I., ARSEGUEL A., PUJOL M., AMAUGER-LATTES M-C., LARDY-PELISSIER B.**, « *La santé du salarié* », Editions Dalloz, 1999.

### III. ARTICLES ET CHRONIQUES

**BAILLY P.**, « *L'organisation du travail ne doit pas nuire à la santé des salariés, une nouvelle implication de l'obligation de sécurité de résultat* », Semaine Sociale Lamy, Octobre 2008, n°1369.

**BONNECHERE M.**, « *Le corps laborieux : réflexion sur la place du corps humain dans le contrat de travail* », Dr ouvrier 1994. 173.

**BOSSY G. et DELMAS P.**, « *Restructurations, réorganisations et santé au travail* », Les Cahiers du DRH, n° 193, 2012.

**CHAMPEAUX F.**, « *Une réorganisation peut être pathogène* », Sem. Soc. Lamy 2012, n°1565.

**CLUZEL-METAYER L.**, « *L'irruption de la qualité dans le domaine sanitaire* », RDSS 2014 p.1002.

**DEJOURS C.**, « *La souffrance au travail a t-elle changé de nature ?* », RTD, Controverse, Janvier 2010, p.9.

**DE LA ASUNCION PLANES K.**, « *Quelle est la nature de l'obligation de compétence de l'avocat ?* », Recueil Dalloz, 2010, p. 183.

**DEL SOL M.**, « *Les décisions et pratiques managériales à l'épreuve du droit à la santé au travail* », RDSS 2013, p.868.

**DEL SOL M.**, « *Reconnaissance de la faute inexcusable de Renault dans le suicide d'un salarié : un arrêt précurseur en matière de risques psychosociaux* », Lexbase, éd. sociale, n° 443, 9 juin 2011.

**DEL SOL M.**, « *Accident cardiaque du salarié : les pratiques managériales liées au stress au révélateur de l'obligation de sécurité et de la faute inexcusable* », Lexbase, éd. sociale, n° 510, 20 décembre 2012.



**DUPRE DE BOULOIS X.**, « *Droits fondamentaux et présomption de préjudice* », Dossier « Existe t-il un préjudice inhérent à la violation des droits et libertés fondamentaux ? » Théorie des droits fondamentaux, RDLF, 2012, chron. n°10.

**ESMEIN P.**, « *L'obligation et la responsabilité contractuelle* », Mélanges Riper LGDJ, 1950, t. II p.101-115.

**FABRE-MAGNAN M.**, « *Le dommage existentiel* », Dalloz, 2010.

**GARDIN A.**, « *La redéfinition de l'obligation de sécurité de l'employeur, Brèves réflexions autour d'un changement de logique* », RJS 2/16 Edition Francis Lefèvre.

**GAURIAU B.**, « *L'entretien d'évaluation* », Cahiers sociaux, 1 octobre 2014, n°267, p.603.

**GRATTON L.**, « *Prévention, imputation, punition : vers une évolution des fonctions de l'obligation de sécurité de résultat* », Les Cahiers Sociaux n°285, mai 2016, p.262.

**HAUTEFORT M.**, « *Tour d'horizon sur l'entretien d'évaluation* », les Cahiers du DRH, n°183 janvier 2012 p. 13 à 33.

**HEAS F.**, « *Le bien-être au travail* », La semaine juridique Social, n°27, 6 juillet 2010.

**JEANSEN E.**, « *Pour un cantonnement raisonné de l'obligation patronale de sécurité* », RDT n°4, avril 2016 p.225.

**JOURDAIN P.**, « *Les préjudices d'angoisse* », La Semaine Juridique Edition Générale, 22 Juin 2015, n° 25.

**JUSTET L.**, « *Le corps des travailleurs dans le droit, aux origines du contrat de travail* », Ergologia n°8, 2012 p.105.

**KEIM-BAGOT M.**, « *Quel devenir pour l'obligation patronale de sécurité ?* » Partie Controverse, Revue de droit du travail n°4, avril 2016 p.223.

**LE QUINQUIS A.**, « *Le salarié, acteur de son évaluation* », Semaine sociale Lamy, 19 janvier 2015, n°1660 p.11.

**LEROUGE L.**, « *Le droit à la protection de la santé mentale au travail* » dans E. Godelier, M. Le Roux, E. Briot, G. Garel, A. David, Pensée et pratiques du management en France. Inventaire et perspectives 19e et 21e Siècles.

**LEROUGE L.**, « *La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail* », LGDJ, 2005.

**LEVENEUR L.**, « *Le forçage du contrat* », Revue Droit et Patrimoine, 1998, p.70.

**MAGGI-GERMAIN N.**, « *Le stress au travail* », RJS 3/03, chron. 191.

**MARTINEZ J.**, « *Les mouvements d'extension du droit de la santé au travail* », JCP S 2009, 1170.

**MAZEAUD D.**, « *Loyauté, solidarité, fraternité : la nouvelle devise contractuelle ?* », dans *L'avenir du droit, Mélanges en l'honneur de François Terré*, Dalloz, PUF, Editions du Juris-Classeur 1999, p.603.

**MAZIERE P.**, « *L'autoévaluation des salariés, un nouveau champ d'action privilégié pour le CHSCT* », Dans *Journal de droit de la santé et de l'assurance maladie*, 2015, p. 118.

**MORVAN P.**, « *securitas omnia corrumpit ou le principe selon lequel il incombe à l'employeur de protéger la sécurité et la santé des travailleurs* », *Droit social*, n°6, 10 juin 2007, p. 674.

**PIGNARRE G.**, « *L'obligation de sécurité patronale entre incertitudes et nécessité* », *RDT* 2006, p.150.

**RADE C.**, « *L'obligation de sécurité de l'employeur est plus forte que le pouvoir de direction* », *Lexbase*, éd. sociale, n° 297, 20 mars 2008.

**SCIBERRAS J-C et SANDRET N.**, « *A quoi sert l'évaluation des salariés ?* », *Revue de droit du travail*, 2008, p. 498.

**SCIBERRAS J-C.**, « *Les paradoxes du contrat et de l'accord collectif* », *Sem, soc Lamy* 2011, Suppl. 1508.

**VERKINDT P-Y.**, « *L'acmé de l'obligation de sécurité du chef d'entreprise* », *Semaine sociale Lamy*, 25 mars 2008, n°1346, p.10.

**VERKINDT P-Y.**, « *Travail et santé mentale* », *Sem soc Lamy* 2003, n°1112, p.6.

**VERKINDT P-Y.**, « *L'évaluation du salarié sous le regard du juge* », *Droit social*, 2009, p.48.

**VERKINDT P-Y.**, « *Evaluer les salariés : Une pratique managériale encadrée* », *Cahiers sociaux*, 1 avril 2013, n°251, p.116.

**VERKINDT P-Y.**, « *L'irrésistible ascension du droit de la santé au travail* », *La semaine juridique Sociale* n°26, 30 juin 2015, 1243.

**VERICEL M.**, « *Interprétation stricte de la Cour de cassation du caractère exceptionnel que doit revêtir le travail de nuit* », *Revue travail, Dalloz*, 2015, p. 52.

**WAQUET P.**, « *Gestion du personnel. L'évaluation des salariés* », *Semaine Sociale Lamy*, n° 1126, 2003, p. 7.

**Dossier** « *Evaluation des salariés en débat* » *Semaine sociale Lamy* n° 1100, n°1471, 13 décembre 2010.

#### IV. DICIONNAIRES JURIDIQUES

**CORNU G.**, Association Henri CAPITANT, « *Vocabulaire juridique* », PUF, 1987.

**GUINCHARD S.**, « *Lexique termes juridiques* », Dalloz, 19<sup>ème</sup> éd. 2012.

#### V. THESES ET MEMOIRES

**DE MIRAS R.**, « *La faute inexcusable de l'employeur* », dirigé par Monsieur le Professeur TEYSSIE B., 2011, Université Panthéon-Assas, Paris 2.

**GOLDSCHMIDT S.**, « *L'obligation de sécurité. Etude jurisprudentielle* », Thèse, Lyon 1947.

**LHEUREUX G.**, « *Le concept de vie personnelle du salarié* », dirigé par Monsieur le Professeur BOSSU B., 1999-2000, Université Lille 2.

**URSINI C.**, « *Le corps de la personne au travail selon le droit social* », 12 octobre 2013, Institut d'études du travail de Lyon, Université Lumière Lyon 2.

#### VI. TEXTES LEGAUX

Loi du 13 juillet 1906 *établissant le repos hebdomadaire en faveur des employés et ouvriers.*

Loi du 23 avril 1919 *relative aux huit heures de travail par jour*

Loi n°76-1106 du 6 décembre 1976 *relative au développement de la prévention des accidents du travail*

Loi n° 82-689 du 4 août 1982

Loi n° 82-915 du 28 octobre 1982

Loi n° 82-957 su 13 novembre 1982

Loi n° 82-1097 du 23 décembre 1982

Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 *relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes*

## VII. CONVENTIONS COLLECTIVES

ANI, 2 juillet 2008, sur *le stress au travail*. V. LSQ n°15171, 5 août 2008.

ANI, 26 mars 2010 sur *le harcèlement et la violence au travail*. V. LSQ n°15607, 7 mai 2010.

Accord, 27 septembre 2010 *pour de nouveaux principes généraux d'organisation du travail à France Telecom*. V. LSQ « France Telecom, Nouveaux principes généraux d'organisation du travail » n°222/2010 n°15729, 18 novembre 2010.

Accord, 11 mars 2010 *sur la prévention du stress, des risques psychosociaux chez Danone*. V. LSQ « Danone France : prévention du stress et des risques psychosociaux » n°15574, 22 mars 2010.

Accord-cadre de groupe, 9 novembre 2010, *relatif à la prévention du stress au travail chez Saint-Gobain*. V. LSQ « Saint-Gobain : Définition d'un cadre de prévention collective du stress », mardi 4 janvier 2011, n°02/2011.

Accord européen, 23 novembre 2011 *sur l'anticipation des changements dans le Groupe Axa*. V. LSQ « Groupe Axa en Europe » n°235/2011, 1<sup>er</sup> décembre 2011, n°15987.

Accord de branche, 30 octobre 2012, *relatif à l'amélioration des conditions de travail dans les Caisses d'épargne*. V. LSQ « Les Caisses d'Épargne ouvrent le dossier bien-être au travail, Evaluation de la charge au travail, temps de travail, autonomie » jeudi 3 janvier 2013 n°16255.

Accord de groupe, 13 mars 2013 *Contrat pour une nouvelle dynamique de la croissance et de développement sociale de Renault en France*. V. LSQ « Croissance et développement social chez Renault France » n°16315, jeudi 28 mars 2013.

Accord de groupe, 18 juin 2013 *relatif à l'utilisation du réseau social interne Engage par les syndicats du groupe Alcatel-Lucent*. V. LSQ « Alcatel-Lucent ouvre son réseau social aux syndicats » n°16409, 22 août 2013, dossier n°153.

Accord de méthode, 25 octobre 2013, *relatif aux procédures et à la gestion des problèmes d'emploi au sein des sociétés en France*. V. LSQ « EADS renforce le dialogue social lors des restructurations » dossier n°236, n°16495, 26 décembre 2013.

Accord, 4 février 2014 *sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Thales*. V. LSQ « Thalès vise à améliorer la qualité de vie au travail » n°16559, dossier n°59, 27 mars 2014.

Avenant, 1<sup>er</sup> avril 2014 *sur le forfait en jours dans les bureaux d'études techniques et sociétés de conseil*. V. LSQ « Forfait jours dans les bureaux d'études et sociétés de conseil » n°16623, jeudi 3 juillet 2014.

Avenant 24 bis du 18 février 2015 *relatif au forfait annuel en jours dans les cabinets d'experts comptables et commissaires aux comptes*. V. LSQ « Nouveau régime du forfait-jours des experts-comptables » n°16807, jeudi 2 avril 2015.

Accord minoritaire, 17 juin 2015, Groupe « SDLM » V. LSQ « Le pacte de responsabilité de la branche « SDLM » » dossier n°176, 2015 16925.

## VIII. MEDIAS

**ARTE Philosophie** « *Comment penser quand on travaille à la chaîne* », dimanche 26 juin 2016, 12h30.

**France Inter**, La tête au carré, « *L'humanisme en entreprise* », lundi 8 février 2016, accessible par : <https://www.franceinter.fr/emissions/la-tete-au-carre/la-tete-au-carre-08-fevrier-2016>

## IX. ETUDES

**DARES Analyses n°004**, janvier 2016, « *L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux* ».

**DARES Analyses n°062**, août 2014, « *Le travail de nuit en 2012, essentiellement dans le tertiaire* ».

<p style="text-align: center;"><b>TABLE DE JURISPRUDENCE</b> (CLASSEMENT PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE)</p>
---

- COUR DE JUSTICE DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

CJCE, 13 mars 1997, aff. 197/96, RJS 4/1997 n° 493.

- CONSEIL CONSTITUTIONNEL

Décision n°2005-523 DC, 29 juillet 2005, Loi en faveur des petites et moyennes entreprises.

Décision n° 2014-373 QPC, 4 avril 2014, Société SEPHORA.

- CONSEIL D'ÉTAT

CE, 21 juillet 2010 n°72280, Caisse primaire centrale de Sécurité sociale de la région parisienne.

- COUR DE CASSATION

- CHAMBRE CRIMINELLE

Cass. Crim, n°86-91610, Inédit.

- CHAMBRE CIVILE

Cass. Civ, 21 novembre 1911, arrêt « Cie générale Transatlantique ».

Cass. Civ, 20 mai 1936, arrêt « MERCIER ».

Cass. Civ 1ere, 29 octobre 1968 n°12-21.214 Bull civ I, n°252.

Cass. Civ 1ere, 17 juin 1975, n°74-13.499 Bulletin 1975 I n° 202.

Cass. Civ 1ere, 14 mars 1995 n°93-14458 Bulletin 1995 n° 129 p. 92.

Cass. Civ 1ere, 3 mars 1998 n°96-12078 Bulletin 1998 n° 95 p. 63.

Cass. Civ, 2<sup>ème</sup>, 8 novembre 2012 n°11-23855, Inédit.

Cass. Civ 2<sup>ème</sup>, 1 juillet 2003, n°02-30576, Bulletin 2003 II n° 218 p. 182.

○ CHAMBRE SOCIALE

- Cass. Soc, 31 mars 1956 n°56-04.323, arrêt « Brinon ».
- Cass. Soc, 29 novembre 1990 n°87-40184, Bulletin 1990 V n° 597 p. 359.
- Cass. Soc, 25 février 1992, n°89-41634, Bulletin 1992 V n° 122 p. 74.
- Cass. Soc, 10 juillet 1996 n° 93-41.137 et 93-40.966, Bulletin 1996 V n° 278 p. 196.
- Cass. Soc, 13 novembre 1996, n° 94-13.187, arrêt « Société Générale » Bulletin 1996 V n° 386 p. 275.
- Cass. Soc, 3 mars 1998 n°95-43.274, Bulletin 1998 V n° 109 p. 81.
- Cass. Soc, 20 octobre 1998 n°96-40.614, Bulletin 1998 V n° 433 p. 325.
- Cass. Soc, 20 octobre 1998 n° 96-42296, Inédit.
- Cass. Soc, 16 décembre 1998 n° 96-40.227, Bulletin 1998 V n° 558 p. 417.
- Cass. Soc, 14 novembre 2000 n° 98-43.218, Bulletin 2000 V n° 365 p. 280.
- Cass. Soc, ass. pl. 8 décembre 2000 n°97-44219 Bulletin 2000 n° 11 p. 19.
- Cass. Soc, 18 décembre 2000 n°98-42.885, Bulletin 2000 V n° 423 p. 324.
- Cass. Soc, 23 janvier 2001 n° 99-40.129, Bulletin 2001 V n° 18 p. 11.
- Cass. Soc, 23 janvier 2001 n°98-44843, Bulletin 2001 V n° 19 p. 12.
- Cass. Soc, 2 octobre 2001, n°99-42.942, Bulletin 2001 V n° 291 p. 233, arrêt « NIKON ».
- Cass. Soc, 18 décembre 2001 n° 98-46.160, Bulletin 2001 V n° 388 p. 311.
- Cass. Soc, 28 février 2002, n°99-21255, n°99-17201, n°99-18.389 et autres, arrêts « Amiante ».
- Cass. Soc, 10 juillet 2002, n°00-42368, Inédit.
- Cass. Soc 1<sup>er</sup> juillet 2003 n°02-30576, Bulletin 2003 II n° 218 p. 182.
- Cass. Soc, 13 juillet 2004, n° 02-15.142 Bulletin 2004 V n° 205 p. 190.
- Cass. Soc, 23 février 2005 n°03-42.018, Bulletin 2005 V n° 64 p. 56.
- Cass. Soc, 23 mars 2005, n°03-42404, Bulletin 2005 V n° 99 p. 85.
- Cass. Soc, 29 juin 2005 n°03-44412 Bulletin 2005 V n° 219 p. 192.
- Cass. Soc 29 juin 2006 n°05-43914, Bulletin 2006 V n° 223 p. 212.
- Cass. Soc, 20 févr. 2007, n° 05-42.734, Inédit.
- Cass. Soc, 27 septembre 2007 n° 06-43.867, Bulletin 2007, V, n° 146.
- Cass. Soc, 28 novembre 2007 n°06-21964, Bulletin 2007, V, n° 201, « arrêt Groupe Mornay », *RDT* 2008. 111, obs. L. Lerouge et 180, obs. P. Adam.
- Cass. Soc, 20 février 2008, n°06-40085, Bulletin 2008, V, n° 38.
- Cass. Soc, 5 mars 2008 n° 06-45.888, arrêt « SNECMA », Bulletin 2008, V, n° 46.



Cass. Soc, 10 avril 2008, n° 06-45741, Inédit.

Cass. Soc, 10 novembre 2009, n°07-45.321, Bulletin 2009, V, n° 247.

Cass. Soc, 19 janvier 2010 n°08-4500.

Cass. Soc 3 février 2010 n°08-44019 Bulletin 2010, V, n° 30.

Cass. Soc, 24 mars 2010, n°08-41544, Inédit.

Cass. Soc, 12 juillet 2010 n°09-66339 Bulletin 2010, V, n° 168.

Cass. Soc, 5 octobre 2010 n°09-40913 Inédit.

Cass. Soc, 6 octobre 2010, n°09-65103 Bulletin civ n°215 et Cass. Soc 3 juin 2015 n°14-11324 Inédit.

Cass. Soc, 2 mars 2011, n° 09-43.223, Bulletin 2011, V, n° 56.

Cass. Soc, 4 mars 2011 n°09-70702.

Cass. Soc, 3 novembre 2011 n°10-14702, Bulletin 2011, V, n° 246.

Cass. Soc, 17 octobre 2012 n°10-14248 Bull civ n°268.

Cass. Soc, 27 mars 2013 n°11-26539, Bulletin 2013, V, n° 85.

Cass. Soc, 5 juin 2013 n° 12-27478, Bulletin 2013, V, n° 149.

Cass, Soc 30 octobre 2013 n°12-15133 Inédit.

Cass. Soc, 15 janvier 2014, n°12-24701, Inédit.

Cass. Soc, 24 septembre 2014 n°13-24851, Bulletin 2014, V, n° 205.

Cass. Soc, 3 décembre 2014 n°13-18.743 Inédit .

Cass. Soc, 25 novembre 2015, 14-24.444 publié au Bulletin Voir PRIEUR S. sous Cass. Soc. 25 novembre 2015 « *L'appréciation juridique de l'obligation de sécurité de l'employeur dans le cadre d'un traumatisme subi par le salarié à la suite d'attentats* », Gazette du Palais, 16 et 17 décembre 2015, 135<sup>ème</sup> année, n°350 à 351, p.4.

Cass. Soc, 13 janvier 2016 n°14-20856.

Cass. Soc, 27 janvier 2016, n°14-17912.

Cass. Soc, 1<sup>er</sup> juin 2016, n°14-19.702, publié au Bulletin.

- COUR D'APPEL

CA Rennes, 20 mars 1893.

CA Grenoble, aff. HEWLETT PARCKARD, 12 novembre 2002, n°02/02794.

CA Versailles, 14 septembre 2006.

CA Rouen, 19 octobre 2010, n°09/05096.

CA Versailles, 19 mai 2011, n° 10-00954, « SA Renault c/ Sylvie X et CPAM de Nanterre ».

CA Toulouse 21 septembre 2011, n°11/00604.

CA Paris, 13 décembre 2012, n°12/00303.

CA Lyon, chambre sociale, 21 février 2014 n°12/06988.

CA Paris, 11 mars 2014 n°11/10507.

CA Versailles, 19 décembre 2014, n° 13/03952.

- TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE

TGI Nanterre, 10 juin 2005.

TGI de Nanterre, 5 septembre 2008 n° 08/05737.

TGI Rouen, 15 octobre 2009, n°09/00502.

TGI Versailles, 28 octobre 2010, n°10/270.

TGI de Paris, 5 juillet 2011, n°11/05780, arrêt « AREVA ».

TGI Lyon 4 septembre 2012.

- TRIBUNAL ADMINISTRATIF

TA Melun, 13 juillet 2012, n° 1004142/11 ; AJFP sept 2012, p. 236.

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
---------------------------	----------

<b>TITRE I – LES CAUSES DE LA TENSION ENTRE POUVOIR DE DIRECTION DE L’EMPLOYEUR ET DROIT A LA PROTECTION DE LA SANTE MENTALE DU SALARIE .....</b>	<b>13</b>
---	-----------

<b>CHAPITRE I – L’EXTENSION PROGRESSIVE DE LA NOTION DE SANTE .....</b>	<b>13</b>
---	-----------

<i>Section 1 – La conception traditionnelle de la santé du salarié : la santé physique .....</i>	<i>13</i>
--	-----------

§1 – Le contexte social : la sollicitation du corps du salarié .....	14
--	----

A. L’essor des organisations scientifiques du travail .....	14
---	----

1. Le Taylorisme .....	14
------------------------	----

2. Le Fordisme et le Toyotisme .....	15
--------------------------------------	----

B. La dégradation corrélative des conditions de travail .....	16
---	----

§2 – Le contexte idéologique : le primat du corps sur l’esprit .....	18
--	----

§3 – Les traductions légales de la conception objective de la santé .....	19
---	----

<i>Section 2 – La conception moderne de la santé du salarié : la santé physique et mentale .....</i>	<i>21</i>
--	-----------

§1 – Le contexte social : la sollicitation de l’esprit du salarié .....	21
---	----

§2 – Le contexte idéologique : l’importance égale du corps et de l’esprit .....	24
---	----

§3 – La reconnaissance juridique de la santé « physique et mentale » du salarié .....	26
---	----

A. A l’échelle nationale .....	26
--------------------------------	----

B. A l’échelle internationale .....	26
-------------------------------------	----

<b>CHAPITRE II – LA CONSECRATION JURIDIQUE DE L’OBLIGATION PATRONALE DE SECURITE DE RESULTAT .....</b>	<b>28</b>
--	-----------

<i>Section 1 – Une consécration ancienne de l’obligation de sécurité de résultat en droit des contrats .....</i>	<i>28</i>
--	-----------

§1 – La qualification de l’obligation de sécurité de résultat .....	28
---	----

A. Le principe de la distinction entre obligation de moyens et de résultat .....	28
--	----

1. L’origine doctrinale de la distinction .....	29
---	----

2. La définition juridique de la distinction .....	29
--	----

B. La préférence jurisprudentielle pour l’obligation de résultat .....	30
--	----

§2 – Les enjeux de la qualification d’obligation de sécurité résultat .....	32
---	----

<i>Section 2 – Une consécration récente de l’obligation de sécurité de résultat en droit du travail</i>	33
§1 – D’une obligation de sécurité à une obligation de sécurité de résultat	33
A. La découverte initiale d’une obligation patronale de sécurité	33
B. La découverte postérieure d’une obligation patronale de sécurité de résultat	34
§2 – La pérennité de l’obligation patronale de sécurité de résultat en jurisprudence	36
A. Instrument d’imputation du dommage à l’employeur	37
B. Instrument de punition de l’employeur	38
<i>Section 3 – Vers une obligation patronale de moyen renforcée ?</i>	39
§1 – Un débat doctrinal légitime : un assouplissement jurisprudentiel	39
A. Un assouplissement amorcé	40
B. Un assouplissement confirmé	41
§2 – Une crainte doctrinale à relativiser : l’accroissement de la fonction préventive	43
A. La caractérisation d’un cas de force majeure tenant aux circonstances exceptionnelles de l’espèce	44
B. La mutation des fonctions de l’obligation patronale de sécurité de résultat : la prévalence de la fonction préventive	45

## **TITRE II – LES MANIFESTATIONS SUR L’EXERCICE DU POUVOIR DE DIRECTION PAR L’EMPLOYEUR.....48**

### **CHAPITRE I – L’INGERENCE JUDICIAIRE.....48**

<i>Section 1 – Le changement des horaires de travail</i>	49
§1 – Une prérogative patronale découlant de son pouvoir de direction	49
§2 – L’immixtion du juge dans le changement des horaires de travail par l’employeur	51
A. La reconnaissance de l’effet néfaste des horaires atypiques sur la santé mentale des salariés	52
1. Le travail de nuit	52
2. Le travail dominical	54
B. Le contrôle du juge	55
1. La sanction judiciaire du recours injustifié au travail de nuit	55
2. La sanction judiciaire du recours discrétionnaire au travail dominical	56
<i>Section 2 – La réorganisation de l’entreprise</i>	56
§1 – Une prérogative patronale affectant la santé mentale des salariés	57
§2 – L’immixtion du juge	58
A. La violation de l’obligation patronale de sécurité de résultat	58
B. La violation de l’obligation patronale de prévention des risques psychosociaux	59
<i>Section 3 – L’évaluation du travail des salariés</i>	61
§1 – L’évaluation des salariés : une prérogative patronale découlant de son pouvoir de direction	62
A. Qu’est-ce qu’évaluer ?	62

B.	Evaluer : un droit et un devoir patronal.....	62
1.	Un droit de l'employeur.....	63
2.	Un devoir de l'employeur.....	63
a.	Un devoir d'origine légale.....	63
b.	Un devoir d'origine judiciaire.....	64
c.	Un devoir d'origine conventionnelle.....	65
d.	Un devoir d'origine contractuelle.....	65
§2 –	L'immixtion du juge dans les pratiques d'évaluation de l'employeur.....	65
A.	Les effets pernecieux de l'évaluation sur la santé mentale des salariés.....	66
B.	Le contrôle strict du juge.....	67
1.	Le contrôle judiciaire du respect des conditions légales.....	67
2.	Le contrôle judiciaire des procédés particuliers d'évaluation.....	70
a.	L'autorisation judiciaire du Ranking.....	70
b.	La prohibition judiciaire du Ranking avec quotas obligatoires.....	71
c.	La prohibition judiciaire du Benchmarking.....	71
3.	Le contrôle judiciaire du respect du rôle des différents acteurs.....	73
a.	Le respect du rôle du CHSCT.....	73
b.	Le respect du rôle du comité d'entreprise.....	74
CHAPITRE II – LA REPONSE CONVENTIONNELLE.....		76
<i>Section 1 – Le développement d'une logique préventive collective.....</i>		<i>79</i>
§1 –	Le diagnostic en amont de l'exposition des salariés aux risques psychosociaux.....	79
§2 –	Les mesures collectives préalables aux projets de restructuration d'entreprise.....	80
A.	L'instauration d'un dialogue social approfondi : la prévention primaire.....	81
1.	Favoriser le dialogue entre employeurs et salariés.....	81
2.	Favoriser le dialogue entre employeurs et représentants du personnel.....	81
B.	La mise en place d'une démarche d'accompagnement : la prévention secondaire.....	82
§3 –	L'essor des possibilités d'expression du salarié dans l'entreprise.....	83
A.	La création d'espaces de dialogue collectif.....	83
B.	La mise en place d'un « réseau de veille ».....	84
C.	La création d'un réseau social interne.....	84
<i>Section 2 – Le renouvellement des techniques de management.....</i>		<i>85</i>
§1 –	Le renforcement du rôle du manager.....	86
A.	La définition précise du contenu des postes de travail.....	86
B.	Le suivi de la charge de travail du salarié.....	87
§2 –	Permettre une évaluation « sereine » du travail du salarié.....	88
A.	Le présent : renouveler les techniques classiques d'évaluation.....	88
1.	Eviter l'évaluation chiffrée.....	88
2.	Vers l'instauration d'entretiens de félicitations ?.....	88
B.	Le futur : permettre l'auto-évaluation et l'évaluation « 360 degrés ».....	89
1.	L'auto-évaluation : le salarié acteur de la protection de sa propre santé.....	89
2.	L'évaluation « 360 degrés » : la communauté de travail acteur de la protection de la santé.....	89
§3 –	Développer le management de proximité.....	90

<b>CONCLUSION</b> .....	<b>91</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>106</b>