



Lefebvre Dalloz

actuEL RH

Le quotidien des professionnels des ressources humaines

CONNEXION



[ÉDITIONS](#)
[THÈMES](#)
[CHIFFRES](#)
[AGENDA](#)

mot clé, thème



Chronique | **Contrat de travail**

L'exercice du pouvoir de direction à l'épreuve de la santé mentale : l'équation insoluble de l'employeur

19/08/2026



Emilie Meridjen, avocate associée au sein du cabinet Sekri Valentin Zerrouk et membre d'AvoSial, attire l'attention des employeurs sur la montée des questions de santé mentale lors de la mise en oeuvre de procédures qui relèvent du pouvoir de direction. Comment concilier ces prérogatives avec une jurisprudence qui reconnaît la qualification d'accident du travail à la suite de réactions émotionnelles du salarié ?

AvoSial

AVOCATS D'ENTREPRISE
EN DROIT SOCIAL

Le Plan Santé au travail 2026-2030 dévoilé en juin 2026 consacre explicitement la santé mentale comme un axe prioritaire de l'action publique, en cohérence avec sa désignation comme grande cause nationale pour les années 2025 et 2026. En parallèle, le Sénat

refuse de valider le rapport de la mission d'information sénatoriale sur la souffrance psychique au travail qui documente une "crise de santé publique" et met en lumière tant la responsabilité des employeurs que le manque d'ambition des politiques publiques.

Serait-ce là le signe d'une équation insoluble entre ambition politique et réalisme ?

A l'échelle des entreprises, la gestion des ressources humaines implique des actes qui affectent nécessairement les salariés : sanction disciplinaire, entretien d'évaluation, annonce d'une réorganisation ou d'un licenciement. La jurisprudence reconnaît désormais que ces actes du quotidien, même conduits dans le strict respect des procédures légales, peuvent constituer des accidents du travail psychiques, sans même qu'il soit besoin d'établir une faute de l'employeur.

Cette évolution soulève la question de l'étendue de l'obligation de sécurité face à la singularité psychologique irréductible de chaque salarié. Comment, dans ce cadre, circonscrire la responsabilité de l'employeur dans l'exercice de ses prérogatives légales ?

Introduction

Le contrat de travail se définit par le pouvoir hiérarchique : évaluer, recadrer, sanctionner, licencier, ces actes constituent le quotidien de la relation employeur - salarié. La loi les a minutieusement encadrés. Elle a imposé des délais, des formes, une motivation, un droit d'assistance. Ce faisant, elle a construit un postulat implicite : l'employeur qui respecte les règles est quitte.

Or ce postulat est aujourd'hui sérieusement ébranlé. Les juridictions reconnaissent désormais qu'un entretien hiérarchique - même conduit sans excès ni faute - peut constituer un accident du travail psychique dès lors qu'il provoque un choc émotionnel

Découvrez actuEL RH →

Articles les + lus

Dernières réactions

- Droit du travail : les points de vigilance de la rentrée
- RH : ce qui change au 1er septembre
- "Derrière la paie, il y a des situations humaines"
- Projet de loi sur la transparence salariale : le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes émet un avis mitigé

Dossiers

- RETROUVEZ TOUTES NOS INFOGRAPHIES
- ECOUTEZ TOUS NOS PODCASTS

@Actuel rh sur twitter

Tweets de @actuel_RH

daté et médicalement objectif. Les juridictions du fond adoptent des positions très variées, créant une instabilité qui est loin d'être anodine. Ces divergences révèlent en effet une faille structurelle dans l'articulation entre le pouvoir de direction et l'obligation de sécurité.

Chaque jour dans nos pratiques, nous sommes les témoins de situations où un salarié en sous-performance, qui se voit repris sur la qualité de son travail, ou convoqué à un entretien, soutient avoir subi un choc émotionnel et déclare un accident du travail, certificat médical à l'appui.

Or l'employeur dispose de prérogatives qu'il doit pouvoir exercer en toute sécurité. Il est même parfois tenu d'exercer son autorité - ne pas sanctionner une faute grave par exemple constituerait en soi une carence fautive. Il est simultanément tenu, au titre de l'obligation de sécurité, de ne pas compromettre la santé physique et mentale de ses salariés. Si l'acte de direction peut lui-même constituer l'accident qu'il est censé prévenir, la logique se referme sur elle-même. Autant dire : une équation insoluble.

Un cadre connu, des effets inédits

Le lien de subordination est le critère essentiel du contrat de travail, celui-là même qui le distingue des contrats dits voisins, comme le contrat de prestations de service. Si l'on constate une désaffection pour le contrat de travail depuis le Covid-19, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas de relation salariée sans autorité hiérarchique. Plus encore, le pouvoir disciplinaire n'est pas une faculté. C'est, dans bien des cas, une obligation : l'employeur qui tolérerait durablement un comportement fautif - ou s'abstiendrait par exemple de sanctionner un comportement harcelant - engagerait lui-même sa responsabilité. Pouvoir de direction, pouvoir réglementaire, pouvoir disciplinaire - ces trois attributs forment l'armature de la relation de travail, et leur exercice est non seulement attendu, mais parfois exigé.

La loi a soigneusement encadré leur mise en œuvre. La procédure disciplinaire comme le droit du licenciement imposent convocation, délai, droit à l'assistance et notification motivée. Ces garanties procédurales ont été pensées pour une finalité précise : soumettre l'exercice de l'autorité à un contrôle objectif, et protéger le salarié de l'arbitraire. L'acte formellement correct est supposé juridiquement valide.

Or, ce cadre qui définit la légalité de l'acte ne dit rien de ses effets sur la psychologie de celui qui le reçoit. L'entretien qui annonce une rétrogradation, la convocation remise en main propre, la notification d'un avertissement contesté : chacun de ces moments est intrinsèquement porteur d'une charge émotionnelle. Qui sortirait guilleret d'un entretien au cours duquel il a été informé que la promotion qu'il attendait lui était refusée, ou que son licenciement était envisagé ? Le code du travail a longtemps ignoré le sujet ; le droit de la Sécurité sociale, lui, commence à en tirer les conséquences. Et c'est dans cet interstice que naît le paradoxe.

Quand l'exercice du pouvoir de direction devient un fait accidentel : les évolutions récentes de la jurisprudence

L'article L.411-1 du code de la sécurité sociale définit l'accident du travail comme un fait accidentel survenu par le fait ou à l'occasion du travail. Ce texte a été pensé pour le risque physique : la chute, le choc entraînant une lésion corporelle. Il n'avait, à l'origine, rien à dire du choc émotionnel provoqué par une décision managériale. La jurisprudence, progressivement, s'en est chargée.

En 2003, la deuxième chambre civile de la Cour de cassation pose la première pierre (**arrêt du 1er juillet 2003**). Dans cette affaire, un salarié apprend, au cours d'un entretien d'évaluation, sa rétrogradation. Deux jours plus tard, il développe une dépression nerveuse médicalement imputée à cet entretien. La Haute juridiction confirme la qualification d'accident du travail : les juges du fond apprécient souverainement si un accident est survenu par le fait ou à l'occasion du travail, dès lors que le choc est daté et médicalement établi. En d'autres termes : le choc psychologique causé par un acte de direction entre, sous conditions, dans le champ de la législation professionnelle.

En 2017, un pas supplémentaire est franchi. La Cour de cassation censure une juridiction d'appel ayant écarté la qualification professionnelle d'un malaise survenu lors d'un entretien auquel la salariée avait pourtant été régulièrement convoquée (**arrêt du 4 mai 2017**). La régularité procédurale ne suffit pas. Ce qui compte, c'est l'effet - non le respect de la forme.

La contradiction éclate en 2024. La cour d'appel de Lyon retient que la réception d'une convocation à entretien préalable constitue un fait précis et soudain survenu par le fait du travail, de sorte que la présomption d'imputabilité s'applique (cour d'appel de Lyon, chambre sociale, 12 mars 2024, n° 21/06160). Quelques mois plus tard, à Paris, la position est exactement inverse : la convocation à un entretien disciplinaire relève de l'exercice du pouvoir de direction et ne saurait, en elle-même, constituer un événement soudain susceptible de caractériser un accident du travail, nonobstant le ressenti du salarié (cour d'appel de Paris, pôle 6 - chambre 12, 4 octobre 2024, n° 21/08501).

De quoi mesurer l'ampleur du malaise. Deux conceptions s'affrontent : l'une appréhende l'accident à travers la nature de l'acte - un acte de direction régulier ne peut être accidentel ; l'autre l'appréhende à travers ses effets - un choc médicalement objectivé est un accident, quelle qu'en soit la source. La seconde approche, plus conforme à la lettre de l'article L.411-1, est aussi la plus déstabilisante pour les employeurs : elle signifie que le respect scrupuleux de la procédure ne garantit plus la neutralité de l'acte au regard de la législation AT/MP.

Comment l'obligation de sécurité se retourne contre elle-même

L'obligation de sécurité de l'employeur - consacrée en 2002 dans sa version d'obligation de résultat, infléchie depuis vers une obligation de moyens renforcée - n'en maintient pas moins une exigence substantielle : prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Rappelons surtout que l'employeur 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 salariés.

C'est ici que la logique se referme sur elle-même. Si l'acte de direction peut constituer l'événement déclencheur d'un accident du travail psychique, l'employeur est simultanément tenu d'exercer son pouvoir - et interdit d'en produire les effets indésirables. Il doit gérer, évaluer, sanctionner. Mais chacun de ces actes peut, pour un salarié d'une sensibilité particulière, constituer précisément le dommage qu'il est censé prévenir. Autant dire, mission impossible.

La difficulté est encore aggravée par une donnée que le droit ne résout pas. Il n'est pas question ici d'entrer dans des considérations médicales, mais l'on peut s'accorder à soutenir que chaque salarié, en fonction de son histoire personnelle et de sa sensibilité propre, réagira de manière singulière à une même situation. Or la vie privée du salarié reste une zone préservée et, en principe, inaccessible à l'employeur.

La santé constitue une donnée sensible dont le traitement est en principe prohibé. L'employeur ne peut interroger le salarié sur ses antécédents psychiatriques, ses vulnérabilités ou ses traitements. Il ne peut davantage, sans risque de discrimination illicite, adapter la relation de travail à un tel profil.

Pourtant, la jurisprudence lui tient rigueur de cette ignorance dans certaines hypothèses. En 2019, la Cour de cassation a encore ajouté de la complexité au sujet : la simple insistance d'un employeur à l'égard d'un salarié psychologiquement fragile ne caractérise pas une faute inexcusable en l'absence de comportement humiliant ou vexatoire (**arrêt du 28 novembre 2019**) ; mais un comportement brutal exercé à l'encontre d'un salarié dont la fragilité était connue de l'employeur la caractérise (**arrêt du 28 novembre 2019**). La leçon a de quoi interpellé : comment l'obligation de l'employeur peut-elle être modulée en fonction d'une fragilité ou vulnérabilité en dehors de tout diagnostic médical juridiquement accessible ? Comment, dans ces conditions, mettre en place une prévention adaptée à chacun ? De quoi questionner la pertinence d'une obligation dont le contenu dépend précisément d'une information que la loi interdit de solliciter.

Enjeux pratiques et sociétaux

Au-delà du coût pour les employeurs de la reconnaissance d'AT/MP psychiques, plusieurs réflexions méritent d'être posées. Tout d'abord, comment ne pas questionner la place du travail dans un système où l'émotion suscitée par la stricte application, y compris à bon escient, des lois qui régissent le travail est socialement considérée comme un fait accidentel ? Ensuite, que faire pour éviter les abus consistant, désormais quotidiennement, à faire établir un certificat d'accident de travail suite à la remise d'une convocation à entretien préalable, ce qui a pour effet d'empêcher l'employeur de mener à terme la procédure de licenciement, sauf faute grave ou impossibilité de maintenir le

Restauration du cadre

Dans un contexte de délitement de l'autorité et de résistance croissante à la frustration, restaurer un cadre clair et lisible est salvateur pour les salariés comme pour les employeurs. De même qu'un enfant peut se développer sereinement lorsque des règles claires lui sont posées, les salariés ont besoin de lisibilité quant à ce qui est attendu d'eux et des sanctions encourues en cas de manquement. Description de fonctions précises, critères d'évaluations mesurables et objectifs, feedback factuel, accompagnement en vue d'un retour à la performance, autant de repères rassurants. Pour les employeurs, ces règles constituent des repères permettant d'objectiver la performance ou la sous performance, ainsi que les actes et propos qui sont accusés d'être fautifs.

Mais force est de constater qu'en l'état de la jurisprudence, dans un système où le ressenti subjectif prime et la faute de l'employeur n'est plus nécessaire, cela ne suffit plus.

Vers l'entreprise soignante : une fausse bonne idée

La pression jurisprudentielle que l'on vient de décrire pousse implicitement l'entreprise dans une direction nouvelle : si la prévention des accidents psychiques suppose d'anticiper les réactions individuelles aux actes de direction, l'employeur a tout intérêt à connaître la santé mentale de ses équipes et à adapter ses modes de management aux sensibilités de chacun. Ce glissement n'est pas seulement juridique : il est culturel. Les programmes d'aide aux employés, les plateformes de soutien psychologique, les bilans de bien-être au travail se multiplient dans les grandes entreprises, portés par une offre commerciale florissante et une attente sociétale croissante. L'entreprise devient, peu à peu, un espace de soin.

L'intention est louable. Le risque est réel. Proposer un accompagnement psychologique individualisé, recenser les fragilités personnelles pour adapter le management, moduler les missions à partir d'un profil psychologique : ces gestes bienveillants constituent potentiellement des traitements de données de santé. Or la santé est une donnée sensible au sens de l'article 9 du RGPD, dont le traitement suppose un consentement libre, éclairé, spécifique et révocable. Surtout, moduler les conditions de travail en fonction d'un état psychologique individuel - même à la demande du salarié - peut s'analyser en une discrimination fondée sur l'état de santé, prohibée par l'article L.1132-1 du code du travail. La bienveillance n'exonère pas.

- former les managers à la détection des signaux faibles, sans en faire des diagnostiqueurs ;
- déployer des dispositifs d'écoute opt-in confiés à des tiers indépendants, sans que l'employeur accède aux données individuelles ;
- travailler la conduite des entretiens : apprendre à annoncer une décision difficile sans brutaliser, à recadrer sans humilier ;
- documenter chaque démarche de prévention et de gestion, pour se constituer une traçabilité mobilisable a posteriori en cas de contentieux.

Pour autant, cette réponse collective atteint sa propre limite. La réaction à un entretien dépend d'une histoire intérieure inaccessible : nulle formation, nul programme ne peut anticiper la réaction singulière de chaque individu à un acte de direction parfaitement régulier. C'est cette imprévisibilité constitutive que le droit devrait s'employer à intégrer : non pas en allégeant l'obligation de sécurité, mais en précisant que l'exercice normal et régulier du pouvoir de direction ne saurait, à lui seul, constituer un manquement à l'obligation de sécurité. Tracer cette ligne, c'est la tâche du législateur. Il ne l'a pas encore accomplie.

Conclusion

L'employeur contemporain est sommé de diriger avec rigueur - et de ne blesser personne. Cette double injonction, que la jurisprudence a construite progressivement sans que le législateur en ait dessiné les contours, appelle une clarification normative. En l'état, la tentation de l'entreprise soignante - celle qui connaîtrait les vulnérabilités de chacun pour mieux les prévenir - est autant une réponse logique à la pression juridique qu'un glissement dangereux vers l'intrusion dans la sphère intime des salariés. En somme : l'équation insoluble ne peut être résolue que par le législateur. En attendant, les employeurs marcheront sur la corde.