

# Le « harcèlement moral institutionnel » condamné

**La cour d'appel de Paris a rendu un verdict historique le 30 septembre 2022, dans l'affaire France Télécom : une politique d'entreprise mettant en œuvre des méthodes de gestion du personnel pathogènes, dégradant les conditions de travail, constitue un « harcèlement moral institutionnel », sanctionnable pénalement.**

Michel MINÉ, membre du Comité national de la LDH, animateur du groupe de travail LDH « Démocratie économique, travail et droits de l'Homme », professeur du Conservatoire national des Arts et Métiers, chaire Droit du travail et droits de la personne (Lise/Cnam/CNRS), avocat (Barreau de Paris), ancien inspecteur du travail<sup>(1)</sup>.

Tout est parti du processus de privatisation, engagé en 1996. France Télécom, entreprise publique de télécommunication, est devenue société anonyme, puis la participation de l'Etat s'est faite minoritaire en 2004. Après cette privatisation, les dirigeants ont décidé une transformation de l'entreprise, dans le cadre des plans NExT (volet industriel) et Act (volet social), prévoyant la suppression de 22 000 emplois et la mobilité de 10 000 agents, en trois ans (2006-2008). Au cours de ces années, les salariés et les agents ont subi des mesures de gestion harcelantes pour les forcer à quitter l'entreprise ou à accepter des mobilités professionnelles et géographiques. Certains se sont suicidés ou ont tenté de le faire, beaucoup ont connu des syndromes anxioc-dépressifs.

Le 14 décembre 2009, une plainte du syndicat Sud PTT contre la société France Télécom et ses dirigeants, pour harcèlement moral, dénonçant « les méthodes de gestion d'une extraordinaire brutalité, pour provoquer et accélérer le départ d'un grand nombre d'agents de l'entreprise », a permis l'enquête, l'ouverture d'information, puis le renvoi devant le tribunal correctionnel. La société et ses principaux dirigeants étaient poursuivis pour avoir, entre 2007 et 2010, commis l'infraction de harcèlement moral « en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat profes-

sionnel anxiogène, en recourant notamment à : des réorganisations multiples et désordonnées; des incitations répétées au départ; des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées; la surcharge de travail, la pression des résultats, ou à l'inverse l'absence de travail; un contrôle excessif et intrusif; l'attribution de missions dévalorisantes; l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines; des formations insuffisantes voire inexistantes; l'isolement des personnels; des manœuvres d'intimidation, voire des menaces; des diminutions de rémunération», et en harcelant « notamment trente-neuf victimes » salariées, identifiées nominativement.

L'infraction de harcèlement moral est prévue par le Code pénal depuis la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, dans son article 222-33-2 : « Le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des 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, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros

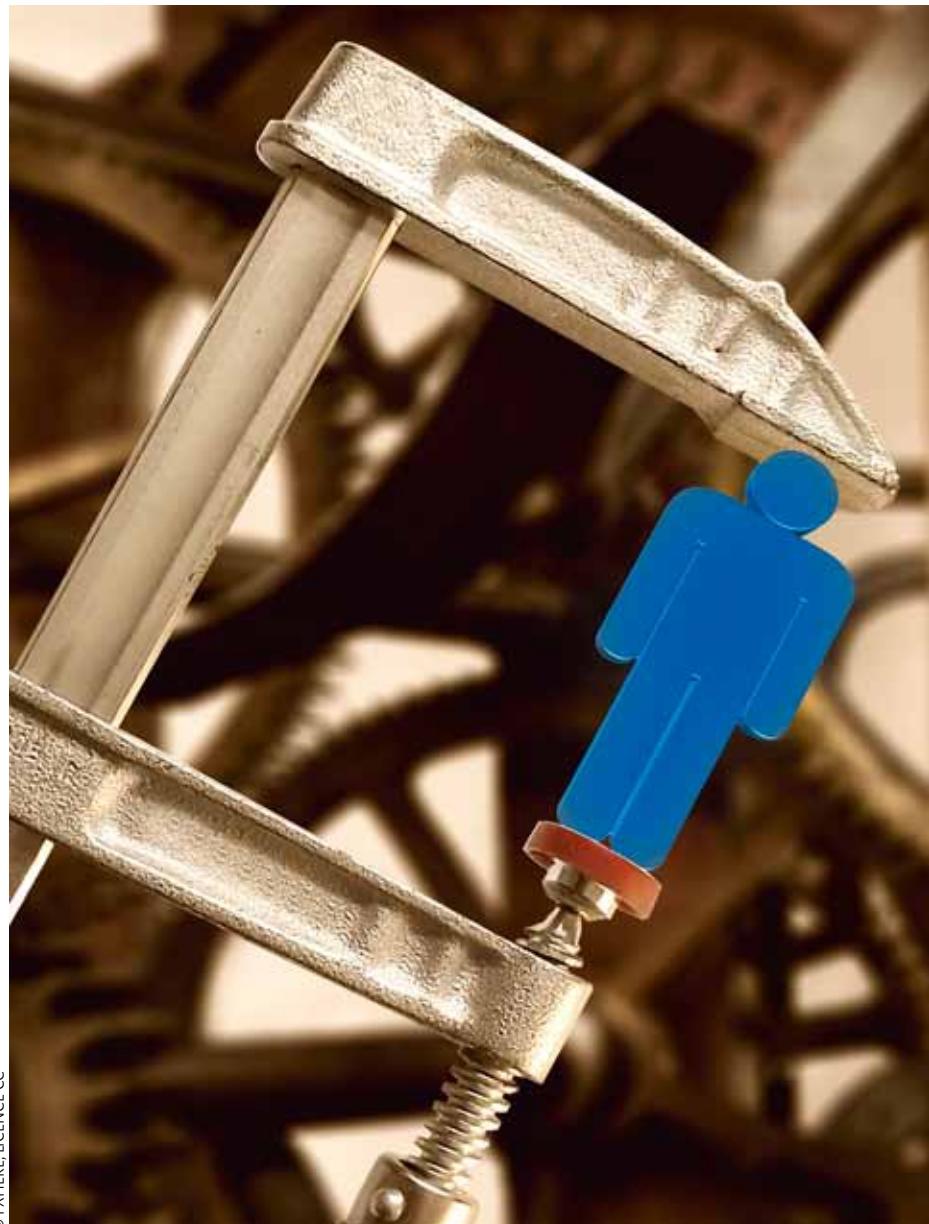
d'amende. » (version lors des faits)<sup>(2)</sup> Lors des travaux préparatoires au vote de la loi, la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH), dans son avis portant sur « Le harcèlement moral dans les relations de travail » du 29 juin 2000, indiquait déjà : « Il existe plusieurs formes de harcèlement, notamment : - Un harcèlement institutionnel qui participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel. [...] »<sup>(3)</sup>

## Le jugement novateur du tribunal correctionnel

Par un volumineux jugement du 20 décembre 2019 (343 pages), le tribunal correctionnel de Paris (31<sup>e</sup> chambre) a condamné la société France Télécom et ses principaux dirigeants pour le délit de harcèlement moral, qualifié, pour la première fois, d'institutionnel, exercé à l'encontre de l'ensemble des salariés de l'entreprise. La société Orange SA (anciennement société France Télécom) n'avait pas fait appel de ce jugement de condamnation (le jugement est définitif à son encontre).

Le tribunal a caractérisé ce harcèlement : le harcèlement moral institutionnel est

**« Dans son arrêt, la cour d'appel de Paris a précisé que le harcèlement institutionnel avait "pour spécificité d'être en cascade, avec un effet de ruissellement, indépendamment de l'absence de lien hiérarchique entre le prévenu et la victime". »**



© PHOTONONSTOP / ALAMY / SHUTTERSTOCK

*La politique d'entreprise de France Télécom se matérialisait par la pression au contrôle des départs dans le suivi des effectifs; la modulation de la rémunération de cadres en fonction de la baisse des effectifs de leurs unités; le conditionnement des esprits des « managers » lors de leurs formations, en vue de dégrader les conditions de travail de leurs collègues, pour faciliter leurs départs.*

*« fondé sur une politique d'entreprise, visant, par essence, une collectivité de personnels ». Dans ce cadre, « les agissements : - procèdent d'une politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents et la mettant en œuvre; - sont porteurs, par leur répétition, de façon latente ou concrète, d'une dégradation (potentielle ou effective) des conditions de travail de cette collectivité; - outrepassent les limites du pouvoir de direction ».*

La politique d'entreprise se matérialisait notamment par la pression au contrôle des départs dans le suivi des effectifs; la modulation de la rémunération de cadres, en faisant dépendre la part variable de l'évolution à la baisse des effectifs de leurs unités; le conditionnement des esprits des « managers » lors de leurs formations, « en

(1) Auteur de *Le Grand Livre du droit du travail*, Eyrolles, 31<sup>e</sup> édition, 2022-2023 (disponible à la boutique de la LDH).

(2) Le texte modifié après les lois du 6 août 2012 puis du 4 août 2014 dispose : « Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des 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, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende. » Les peines prévues en cas de harcèlement en dehors du travail, notamment entre conjoints (art. 222-33-2-1), sont sensiblement plus élevées, en particulier en cas de suicide.

(3) Voir l'avis sur [www.ldh-france.org/2000-rapport-annuel-sur-le-harclement-moral-dans-les-relations-de-travail](http://www.ldh-france.org/2000-rapport-annuel-sur-le-harclement-moral-dans-les-relations-de-travail).

(4) Sur les audiences du procès sont disponibles des chroniques (textes et vidéos) : <https://proceslombard.fr> et des comptes rendus ([www.cfecgc-orange.org/documents/actualites/compte-rendu\\_audiences\\_appel\\_proces\\_franctelecom\\_sept2022.pdf](http://www.cfecgc-orange.org/documents/actualites/compte-rendu_audiences_appel_proces_franctelecom_sept2022.pdf)).

(5) Une analyse juridique de cet arrêt est publiée dans la *Revue de droit du travail* (déc. 2022).

*vue de dégrader les conditions de travail de leurs collègues pour faciliter leurs départs». Avec cette politique, les agissements répétés aboutissaient à «une fragmentation du collectif par l'instauration d'un climat de compétition délétère, par la prolifération de comportements individualistes, par l'exasération de la performance»; «ces actes distincts intervenus concomitamment [...] constituent autant d'agissements réitérés ayant eu pour objet une dégradation des conditions de travail en forçant les agents au départ ou à la mobilité, au-delà d'un usage normal du pouvoir de direction.»*

## **L'« effet de ruissellement » du harcèlement**

A l'issue d'un long procès (du 11 mai au 1<sup>er</sup> juillet 2022)<sup>(4)</sup>, après délibération, et par un arrêt de 341 pages, rendu le 30 septembre 2022, la cour d'appel de Paris (chambre des appels correctionnels) confirme la condamnation des dirigeants de la société France Télécom pour harcèlement moral institutionnel<sup>(5)</sup>. L'analyse de la cour confirme le jugement du tribunal. Selon l'arrêt, «les décisions d'organisation prises dans le cadre professionnel peuvent, dans un contexte particulier, être source d'insécurité permanente pour tout le personnel et devenir alors harcelantes pour certains salariés. Point n'est besoin dès ce stade pour assoir l'élément légal de reprendre salarié par salarié, dans la mesure où ont pu être regroupés et distingués ceux qui étaient dans une situation identique en tant que victimes. Le harcèlement institutionnel a en effet pour spécificité d'être en cascade, avec un effet de ruissellement, indépendamment de l'absence de lien hiérarchique entre le prévenu et la victime» (il ne s'agit pas ici du ruissellement de l'enrichissement... Comment ne pas y voir une référence?).

Et en matière de harcèlement moral, «les agissements répétés peuvent, selon la cour, résulter de méthodes de gestion ou de management, voire d'une véritable organisation managériale, lesquelles [...] ont eu pour objet final ou pour effet, dans leur mise en œuvre, de dégrader les conditions

*de travail individuelles et collectives des salariés».*

Dans cette affaire, les dirigeants n'ont pas tenu compte des multiples alertes, internes (par les syndicats<sup>(6)</sup>, les élus du personnel, notamment les CHSCT, supprimés depuis, et leurs experts) et externes (l'inspection du travail<sup>(7)</sup>, la médecine du travail, etc.) sur les conséquences de leur politique sur la santé mentale des personnes.

Cette décision confirme la culpabilité des dirigeants auteurs d'une politique dégradant les conditions de travail des salariés. L'argument de l'ignorance des conséquences de cette politique sur la santé des personnes ne peut être retenu.

### Des peines et des réparations révisées

La personne morale, la société France Télécom, a fait l'objet d'une condamnation pour harcèlement moral à la peine maximale (75 000 euros d'amende), condamnation inédite pour une société du « Cac 40 ». Concernant les personnes physiques, pour la cour d'appel, « *la nature "en cascade" et les conséquences dévastatrices des faits commis par ces deux hauts dirigeants* [...] commandé le prononcé d'une peine d'emprisonnement [...]. » La cour confirme la déclaration de culpabilité de Didier Lombard (ex-PDG)<sup>(8)</sup> et de Louis-Pierre Wenès (ex-numéro deux du groupe) pour harcèlement moral, chacun en qualité d'auteur principal, à la peine d'un an d'emprisonnement, avec sursis, et à la peine de 15 000 euros d'amende (à l'époque des faits, les peines maximales étaient d'un an d'emprisonnement et 15 000 euros d'amende). Le DRH (Olivier Barberot), condamné par le tribunal, était non-appelant.

Les autres personnes physiques poursuivies, deux ex-cadres de direction (Brigitte Dumont et Nathalie Boulanger), sont condamnées pour complicité à des peines inférieures (six et quatre mois d'emprisonnement avec sursis). Deux ex-cadres de direction sont relaxés.

Avec cette politique, la « *banalité du mal* »<sup>(9)</sup> s'était répandue dans toute l'entreprise. Pour la cour, les initiatives pathogènes de managers locaux étaient le « *signe du "ruissellement en cascade" du harcèlement* » (ruissellement allant des dirigeants aux salariés victimes en transitant par les canaux hiérarchiques de l'entreprise).

La société, les auteurs et complices sont condamnés au versement de dommages-intérêts aux victimes parties civiles (la société étant tenue civilement responsable des condamnations prononcées). Les montants sont très variables suivant les situations et les données produites par les personnes victimes ou leurs familles<sup>(10)</sup>. A l'initiative de la société Orange, une procédure d'indemnisation interne a été mise en place (environ 1 800 dossiers ont été traités par une commission ad hoc, suivie par les organisations syndicales).

Concernant les parties civiles syndicales, le remboursement des frais de justice prononcé par la cour est très faible (1 500 euros) et n'assure pas l'égalité des armes entre les syndicats et les dirigeants poursuivis.

Selon le jugement, l'objectif de la poli-

tique de l'entreprise était financier : « *l'entreprise devait "créer de la valeur pour l'actionnaire"* ». L'arrêt confirme : « *La crainte de ne pas réaliser ces objectifs principalement financiers a pu décider les dirigeants à instaurer la politique industrielle de harcèlement moral.* » Selon l'arrêt, les salariés ont été « *sacrifiés aux priorités financières* ».

Cette affaire illustre les méfaits de la *corporate governance* (gouvernance d'entreprise) permettant aux actionnaires (propriétaires de leurs actions mais pas de l'entreprise) de maximiser leurs profits et d'organiser les rapports de pouvoir au sein des sociétés dans leur intérêt, au détriment des dirigeants des entreprises. Ainsi, cette jurisprudence est de nature à remettre en cause les politiques d'entreprise imposées par la financiarisation<sup>(11)</sup>, nuisant au développement socio-économique des entreprises et dégradant les conditions de travail des salariés.

Avec ces politiques, la leçon de la déesse grecque Némésis est oubliée : le respect de limites est indispensable ; à défaut, la démesure, l'hubris, conduit à des catastrophes. Le droit a la fonction essentielle de rappeler la nécessité de la limite<sup>(12)</sup> : les choix financiers de l'entreprise ne peuvent avoir « pour objet ou pour effet une détérioration des conditions de travail susceptible de porter atteinte à la santé physique ou mentale ».

### La prévention des risques professionnels

Cet arrêt pourrait donner une autre ampleur à la consultation du Comité social et économique (CSE) sur les orientations stratégiques de l'entreprise, celui-ci pouvant émettre un avis concernant les effets sur les conditions de travail des projets de la direction de la société.

L'arrêt pourra aussi être important pour l'élaboration et la mise en œuvre dans les entreprises de politiques efficaces de prévention des risques professionnels. ●

(6) Les syndicats CFE-CGC et Sud avaient créé ensemble un Observatoire du stress et des mobilités forcées.

(7) Voir le remarquable Rapport de l'inspectrice du travail du siège de l'entreprise au procureur de la République : <https://blogs.mediapart.fr/patrick-ackermann/blog/090419/le-rapport-de-l-inspection-du-travail-sur-france-telecom>.

(8) Nommé commandeur de la Légion d'honneur en avril 2007 par le ministre de l'Economie, Thierry Breton, lui-même ex-PDG de la société France Télécom (depuis 2019, commissaire européen). A la fin de l'année 2008, alors que plusieurs suicides avaient de nouveau eu lieu (notamment quatre durant le seul mois de mai 2008), il a reçu « le Grand prix BFM 2008 récompensant le grand patron de l'année pour ses performances, sa stratégie et son activité » ([www.journaldunet.com/ebusiness/telecoms-fai/1079451-didier-lombard-elu-grand-patron-de-la-annee-prix-bfm-2008.amphtml](http://www.journaldunet.com/ebusiness/telecoms-fai/1079451-didier-lombard-elu-grand-patron-de-la-annee-prix-bfm-2008.amphtml) du 18 nov. 2008).

(9) H. Arendt, *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Gallimard, 1966.

(10) Les montants sont les plus élevés en cas de suicide, soit au maximum 45 000 € (préjudice moral en qualité d'héritier), 30 000 € (préjudice moral à titre personnel) et 15 000 € (frais de justice). Dans les autres cas, les montants sont très variables (certains obtenant un euro).

(11) O. Favreau, « L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail », rapport au Bureau international du travail, Genève, 2016 ([www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-europe/-/-ro-geneva/-/-ilo-paris/documents/publication/wcms\\_464661.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-europe/-/-ro-geneva/-/-ilo-paris/documents/publication/wcms_464661.pdf)).

(12) A. Supiot, « La souveraineté de la limite », in *Mondialisation ou globalisation ? Les leçons de Simone Weil*, éd. Collège de France, 2019, spéc. p. 221.

**« Le jugement a confirmé la culpabilité des dirigeants auteurs d'une politique dégradant les conditions de travail des salariés. L'argument de l'ignorance des conséquences de cette politique sur la santé des personnes n'a pu être retenu. »**