



AU SECOURS !, MON ENFANT EST ACCRO À « FORTNITE »

## France Télécom : un jugement à valeur d'exemple

► Trois anciens dirigeants de France Télécom ainsi que l'entreprise ont été reconnus coupables vendredi de « harcèlement moral institutionnel »

► Il s'agit de la première condamnation prononcée pour ce motif. Elle intervient dix ans après la vague de suicides de salariés du groupe

► La société a été condamnée à une amende de 75 000 euros, la peine maximale. Ses responsables, à un an de prison, dont huit mois avec sursis

► Le tribunal a défini le harcèlement institutionnel comme le fruit d'une stratégie d'entreprise, faisant entrer cette notion dans la jurisprudence

**M**ÉDITORIAL  
**LE HARCELEMENT INSTITUTIONNEL CONDAMNÉ**

PAGE 31 - NOS INFORMATIONS PAGE 12

### MICHELLE PERROT « LE RIRE MASCULIN FAIT DU BRUIT, LES LARMES FÉMININES COULENT EN SILENCE »

► La grande historienne, dont une partie des travaux fait l'objet d'une nouvelle édition, revient sur sa vie et ses choix

► Pionnière, elle s'est consacrée à sortir de l'oubli les invisibles, vagabonds, prisonniers, ouvriers  
► Avec d'autres, elle a « inventé » l'histoire des femmes

PAGES 28-29



Michelle Perrot, à son domicile parisien, le 3 décembre.  
LÉA CRÉSPIER POUR « LE MONDE »

### Retraites Les syndicats de la SNCF secoués par leur base

**TRÈVE OU PAS TRÈVE** dans le ferroviaire pendant la période des fêtes? La situation reste confuse. Vendredi soir, la CFDT-Cheminots s'est refusée à appeler à une pause dans le mouvement de grève, en dépit du souhait formulé par le secrétaire général de la confédération, Laurent Berger. A l'UNSA-Ferroviaire, le principe d'une telle suspension, proposé par sa direction dès jeudi, n'a été

approuvé qu'à une courte majorité (56 sur 67) de ses « régions » syndicales. Dans les assemblées générales, au dix-septième jour du conflit, la base est décidée à tenir, malgré les nouvelles propositions mises sur la table par la direction de la SNCF. Et dans les gares, le début du week-end de grands départs avant Noël reste très perturbé.

PAGE 7

### Municipales LRM s'appuie sur l'« ancien monde » pour un scrutin difficile

Près de la moitié des candidats investis ou soutenus par le mouvement macroniste sont issus des partis traditionnels. Une affaire de realpolitik

PAGES 8-9

### Diplomatie La médiation française entre Washington et Téhéran échoue

Emmanuel Macron a tenté de promouvoir un compromis sur le nucléaire entre les Etats-Unis et l'Iran. Mais Paris n'avait pas les cartes pour peser

PAGES 2-3

### Economie Dérive mafieuse à la frontière irlandaise

Kidnapping, passage à tabac... la bataille pour le contrôle d'une entreprise donne lieu à des violences dans lesquelles sont impliqués d'anciens paramilitaires. L'envers de la réussite économique du « tigre celtique »

PAGE 15

### Environnement Distance de sécurité minimale pour les pesticides

Le gouvernement a fixé entre 3 et 20 mètres la distance devant séparer les zones d'épandage de produits toxiques des habitations. Une avancée jugée insuffisante par les associations de défense de l'environnement

PAGE 6

### Culture 2010-2019 : les meilleures séries télé de la décennie

Du polar à la comédie sociale en passant par l'épopée médiévale, le genre « série télé » a atteint un niveau d'excellence artistique et technique, suscitant un engouement exceptionnel. Une sélection sur dix ans

PAGES 22-23

### Afrique du Sud Aux sources de la haine envers les travailleurs étrangers, les migrations forcées

Du polar à la comédie sociale en passant par l'épopée médiévale, le genre « série télé » a atteint un niveau d'excellence artistique et technique, suscitant un engouement exceptionnel. Une sélection sur dix ans

PAGE 17

**Laurent-Perrier**  
*Crûcé Rosé, choisie par les meilleurs.*

Le Gstaad Palace

CHAMPAGNE  
**Laurent-Perrier**  
MAISON FAMILIALE INDÉPENDANTE

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



PLANÈTE | CHRONIQUE  
PAR STÉPHANE FOUCART

## Surveiller et produire

**C**elui qui conduit, c'est celui qui ne boit pas. Utilisé depuis près de quinze ans par les pouvoirs publics, et régulièrement réactivé pour les fêtes de fin d'année, ce slogan est devenu une petite musique qui s'impose comme une évidence. On l'entend, on le lit partout. Pourtant, à bien y réfléchir, on sent confusément que cette petite phrase est étrangement formulée. « Celui qui conduit, c'est celui qui ne boit pas. » N'aurait-il pas été plus simple, plus percutant, plus direct, de le dire autrement ? Par exemple : « Celui qui conduit ne boit pas. » Pourquoi une telle version du slogan, raccourcie, moins alambiquée, n'a-t-elle pas été préférée ? Peut-être parce que la version choisie in fine ne se contente pas de transmettre un message de prévention. Elle a autre chose à nous dire.

Car « celui qui conduit, c'est celui qui ne boit pas » sous-entend que tous les autres boivent, nécessairement. À l'aune de la prévention routière, l'alcoolisation est donc le comportement collectif par défaut auquel, dans chaque groupe, un unique individu ne consent à déroger que pour ramener à bon port ses camarades ivres morts. Le sympathique slogan n'est donc pas seulement un message de prudence, mais la discrète affirmation d'une norme sociale favorable aux alcooliers.

La dernière vidéo officielle de la campagne est d'ailleurs, à l'évidence, un modèle de psychologie inversée, où l'on cherche à obtenir le contraire de ce que l'on feint de recommander. On y voit le « conducteur désigné » chaleureusement remercié d'avoir accepté de sacrifier sa soirée, acceptant l'ennui mortel de l'abstinence, tandis que ses compagnons sont transportés d'extase grâce à leur alcoolémie. Un clip promotionnel vantant les joies de l'alcool ne ferait pas mieux ; celui qui conduit, c'est le sacrifié du soir, c'est celui qui s'ennuie quand les autres s'amuse.

**Le renard, gardien du poulailler**  
Mais pourquoi, diable !, les pouvoirs publics endosseraient-ils une telle propagande, sous couvert de prévention ? La Sécurité routière dit avoir lancé cette campagne au niveau national fin 2005, « en collaboration avec les associations ». Mais le fameux slogan était en réalité déjà poussé, depuis plusieurs années, par les marchands d'alcool. Dès février 2002, le délégué général d'« Entreprise et prévention » (association regroupant Pernod Ricard, Bacardi-Martini, Heineken et consorts) confiait ainsi au magazine *Stratégies* : « Le slogan "Celui qui conduit, c'est celui qui ne boit pas" doit devenir un réflexe. » C'est donc chose faite, avec l'aimable concours de l'État.

Ce type de « malfaçons » prospère sur l'idée qu'après tout le renard est un honorable gardien de poulailler. Ou, formulée autrement, que les entreprises génératrices de risques ou de nuisances sont fondées à contrôler elles-mêmes ces risques ou ces nuisances, ou de participer à leur contrôle. On voit avec l'affaire Dele-

### LE CONFLIT D'INTÉRÊTS EST SOUVENT MÉDIATISÉ COMME UN PROBLÈME DE PERSONNES, RAREMENT DE PROCÉDURES

voye que la notion de conflit d'intérêts s'impose pourtant de plus en plus dans la conversation et le débat publics, mais elle ne concerne généralement que les individus. Le conflit d'intérêts est souvent médiatisé comme un problème de personnes, rarement comme une question de système ou de procédures.

Les réglementations environnementales en sont l'exemple paradigmatique. De la même manière que les alcooliers sont associés — avec, pour eux, grand succès — à la lutte contre les dégâts de leurs produits, ce sont les industriels qui financent et réalisent eux-mêmes les études qui détermineront l'autorisation de mise sur le marché de leurs produits. Pesticides, additifs alimentaires, produits de santé et substances de synthèse de toutes sortes : les données qui serviront à l'évaluation des risques sont toujours générées par les firmes.

Celles-ci peuvent même intervenir en amont, dans la construction des tests qui seront menés pour identifier certains dangers de leurs produits. Le 6 décembre, l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris) a ainsi annoncé la naissance de la « Plate-forme de prévalidation des méthodes d'essai pour caractériser les perturbateurs endocriniens » (dite « Pepper »), en même temps que son cofinancement par des industriels (Bayer, BASF, France Chimie, la Fédération des entreprises de la beauté, etc.) produisant eux-mêmes des perturbateurs endocriniens.

Cette catégorie de substances, présentes dans une variété de produits et de biens de consommation courante (plastiques, cosmétiques, pesticides, etc.), n'a été définie dans la réglementation européenne qu'en 2017, après plusieurs années d'une intense guérilla menée par les lobbyistes des industries potentiellement incommodées par des mesures de restriction. Pendant près d'une décennie, les grandes firmes en question ont nié jusqu'à la pertinence de définir et d'inscrire cette nouvelle catégorie de produits dans la réglementation. Les mêmes sociétés n'en participeront pas moins à sélectionner et valider les techniques par lesquelles pourra être identifié ce dont elles n'avaient jusqu'à l'existence.

À l'Ineris, on explique que la participation des industriels à la plate-forme était prévue par la Stratégie nationale sur les perturbateurs endocriniens, dans le but d'unir les forces de toutes les parties prenantes. Et ce afin d'aller plus vite dans l'identification des essais qui permettront une pleine application de la réglementation européenne. Soit. Mais, à l'évidence, cet objectif est orthogonal aux intérêts des industriels qui siègent dans les instances-clés de la plate-forme, et qui ont tout à perdre à ce qu'une application rapide des nouvelles lois de l'Union soit rendue possible. De la même manière que les alcooliers ont tout à craindre des effets que produiraient des campagnes de prévention réellement efficaces. ■

**LES INDUSTRIELS RÉALISENT EUX-MÊMES LES ÉTUDES QUI DÉTERMINERONT L'AUTORISATION DE LEURS PESTICIDES**

## FRANCE TÉLÉCOM : LE HARCÈLEMENT INSTITUTIONNEL CONDAMNÉ

### ÉDITORIAL M

**L**a question de la souffrance au travail a longtemps été niée. Dépressions ou suicides étaient systématiquement renvoyés à des causes relevant de la sphère privée. Puis, il y a quelques années, est apparue la notion de harcèlement moral, considérant que le comportement individuel d'un supérieur hiérarchique pouvait provoquer une dégradation des conditions de travail de ses subordonnés. Mais jusqu'à présent, le système de management en tant que tel n'avait jamais été mis en cause pour la détresse qu'il pouvait causer. De ce point de vue, la condamnation, vendredi 20 décembre, de France Télécom dans ce que l'on a appelé « l'affaire des suicides » constitue un tournant dans le droit pénal du travail, en consacrant la notion de harcèlement institutionnel.

Le tribunal correctionnel de Paris a choisi de prononcer les peines maximales pour ce type de faits, s'alignant ainsi sur les réquisitions. Outre l'entreprise, qui devra payer 75 000 euros, l'ex-PDG de France Télécom Didier Lombard, l'ex-numéro deux Louis-Pierre Wenès et l'ex-DRH Olivier Barberot ont été condamnés à un an de prison, dont huit mois avec sursis, et 15 000 euros d'amende. Ceux-ci ont fait appel.

Le jugement leur reproche la transformation « à marche forcée » de France Télécom entre 2007 et 2010. Le but était d'inciter les salariés à changer de poste, de métier, ou à carrément quitter l'entreprise, en utilisant des méthodes qui ont abouti « à déstabiliser les salariés et à créer un climat professionnel anxiogène », selon les termes du tribunal.

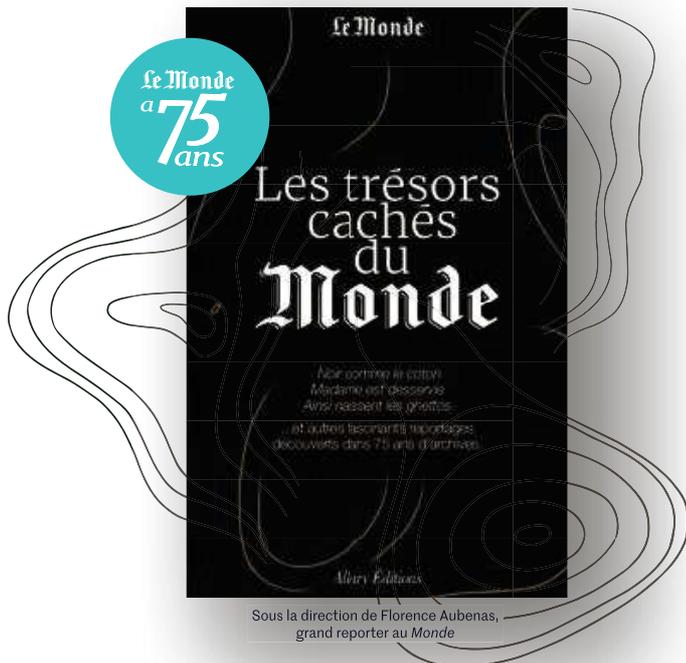
L'enjeu à peine voilé consistait à dégrader suffisamment les conditions de travail pour accélérer le départ de 22 000 salariés et obtenir la mobilité de 10 000 autres sur un total de 120 000. La hiérarchie intermédiaire, elle-même sous la pression institutionnalisée de la direction, était sommée de mettre en œuvre un projet brutal et mal pensé. Sur la période, dix-neuf salariés se sont donné la mort, certains accusant explicitement l'entreprise de les y avoir poussés.

Bien sûr, les amendes réclamées peuvent paraître dérisoires pour une entreprise dont le chiffre d'affaires se compte en dizaines de milliards d'euros et des dirigeants

pour certains payés annuellement au-delà du million. Mais pour les 150 personnes qui se sont constituées partie civile au procès, l'essentiel est ailleurs. D'abord, la condamnation de ce système est une étape essentielle pour les familles afin de tenter de se reconstruire. Ensuite, ce procès a de quoi faire réfléchir les encadrements trop zélés, prêts à atteindre leurs objectifs financiers grâce à des méthodes inavouables, dont la perversité ultime consiste à reporter la responsabilité sur les salariés, alors qu'ils en sont les victimes.

Les grandes entreprises doivent affronter une guerre économique qui pousse à reculer toujours plus loin les limites de la performance. Toutefois, on ne peut rien construire de durable sur l'organisation de la souffrance des salariés, leur humiliation permanente, la perte d'estime de soi ou la peur qu'on instille pour, prétendument, les rendre plus productifs.

Bien sûr, les dirigeants doivent parfois prendre des décisions difficiles. Les juges n'entendent pas contester la pertinence de choix managériaux indispensables à la survie de l'entreprise, à condition que ceux-ci respectent le cadre légal. C'est sur ce point que la condamnation de France Télécom prend toute sa dimension. L'entreprise tire sa richesse de ses salariés. Lorsque leur dignité est bafouée, même sous prétexte de rentabilité, la collectivité a tout à perdre. ■



Sous la direction de Florence Aubenas, grand reporter au Monde

75 ANS D'ARCHIVES, 30 REPORTAGES, 40 ILLUSTRATIONS ORIGINALES RÉUNIS DANS UN COFFRET ANNIVERSAIRE.

4 LIVRES AUTOUR DES PRÉOCCUPATIONS D'AUJOURD'HUI



LA TERRE



L'ARGENT



LE PEUPLE



L'ESPOIR

# France Télécom : une stratégie d'entreprise condamnée

Les trois anciens dirigeants ont été condamnés à un an de prison dont huit mois avec sursis

Le procès de France Télécom s'était ouvert en mai sous les auspices du grand magistrat Pierre Draï, cité par la présidente Cécile Louis-Loyant : « Juger, c'est aimer écouter, essayer de comprendre, vouloir décider. » Le jugement rendu, vendredi 20 décembre, par le tribunal correctionnel de Paris, convoque Jean de La Fontaine, le philologue Victor Klemperer et l'historienne et philosophe Mona Ozouf à l'appui de la première condamnation prononcée pour « harcèlement moral institutionnel ». Preuve s'il en est que, au-delà de son enjeu pénal, l'affaire France Télécom a été perçue et jugée par le tribunal comme le symbole d'un sujet de société, ainsi que le souhaitent les parties civiles et, au premier chef, les syndicats à l'origine de la plainte, et que le redoutaient les prévenus.

L'ancien PDG Didier Lombard, l'ex-directeur des opérations France, Louis-Pierre Wenès et l'ex-directeur groupe des ressources humaines, Olivier Barberot, ont été reconnus coupables et condamnés à un an d'emprisonnement, dont huit mois avec sursis – la peine encourue était d'un an – assorti de 15 000 euros d'amende, le montant maximal prévu pour ce délit. Le tribunal a également prononcé la peine d'amende maximale, la somme de 75 000 euros, contre France Télécom, devenu Orange en 2013. Les quatre autres prévenus, cadres ou anciens cadres de l'entreprise, ont été reconnus coupables de complicité de ce délit et condamnés à quatre mois de prison avec sursis et 5 000 euros d'amende.

## Dimension collective

Les mots du fabuliste, « ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés » – qui sont aussi le titre d'un livre et d'un film sur la souffrance au travail – ont introduit la première réponse attendue du tribunal sur l'interprétation du délit de harcèlement moral. Elle donne tort à la défense des prévenus qui reprochait aux juges d'instruc-

tion et à l'accusation de vouloir « tordre le droit pénal » pour faire tenir les poursuites de harcèlement moral érigé en stratégie d'entreprise. « Quand on sanctionne un délit d'un an d'emprisonnement maximum, on ne vise pas le fruit d'un plan concerté », avait plaidé l'un des avocats de Didier Lombard, M<sup>e</sup> François Esclatine. Faux, lui répond le tribunal, selon lequel le législateur « n'a pas exclu l'incrimination d'un harcèlement moral institutionnel aux dépens de la collectivité de travail. Loin de se réduire à un conflit individuel, le harcèlement moral peut avoir ses racines profondes dans l'organisation du travail et dans les formes de management ».

Pour caractériser la dimension collective du harcèlement moral, le tribunal s'est employé à démontrer trois éléments : d'abord, que les agissements reprochés aux prévenus procédaient de la volonté de définir et de mettre en œuvre une « politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents » ; ensuite que ces agissements, par leur répétition, avaient été « porteurs d'une dégradation potentielle ou effective des conditions de travail de cette collectivité » ; et enfin qu'ils avaient « outrepassé les limites du pouvoir de direction ».

Selon les juges, tout change chez France Télécom au milieu des années 2000. La direction, emmenée par Didier Lombard, élabore

une nouvelle stratégie industrielle qui demande aux salariés de passer « d'une logique de planification à long terme dans un environnement stable à une logique d'adaptation permanente dans un environnement instable ». Sur-tout, relèvent les juges, cette nouvelle stratégie, définie par le plan Next, fixe à l'entreprise « un objectif de déflation massive des effectifs ». Conformément à ce que soutenaient les parties civiles, le tribunal estime que le départ de 22 000 personnes de l'entreprise était bien une cible à atteindre et non une simple projection, comme l'affirmaient les prévenus. « En assignant à l'entreprise un objectif quantifié, s'agissant à l'analyse inaccessible sans porter atteinte au statut d'emploi du plus grand nombre, les dirigeants ont fait le choix d'une politique à marche forcée », relèvent les juges.

Cette volonté de la direction

s'est incarnée, selon eux, lors de la fameuse réunion des cadres de l'entreprise à la Maison de la chimie à Paris, en octobre 2006. Citant les propos tenus à cette occasion par Didier Lombard – « En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la porte ou par la fenêtre », les juges observent : « Le ton est donné : ce sera celui de l'urgence, de l'accélération, de la primauté des départs de l'entreprise, de gré ou de force. » Pour le tribunal, cette convention constitue la matrice des agissements répétés de harcèlement moral à tous les niveaux de l'entreprise, en 2007 et en 2008, grâce à la forte pression exercée sur ses cadres, dont la rémunération dépend, pour sa part variable, de l'évolution à la baisse des effectifs de leurs unités, et le conditionnement des esprits des managers au succès de l'objectif de déflation.

## « Effet toxique » des mots

Et c'est là qu'intervient, dans le raisonnement des juges, l'analyse du philologue Victor Klemperer sur *La langue du III<sup>e</sup> Reich*. « Les mots peuvent être comme de minuscules doses d'arsenic ; on les avale sans y prendre garde, ils semblent ne faire aucun effet, et voilà qu'après quelque temps l'effet toxique se fait sentir. » Aux prévenus qui s'étaient abrités derrière l'idée de « dérives individuelles » de certains cadres, dont les comportements étaient dénoncés par les agents de France Télécom – sur-

**La stratégie, définie par le plan Next, fixe à l'entreprise « un objectif de déflation massive des effectifs », relèvent les juges**

charge de travail, contrôles excessifs, isolement des personnels, attribution de missions dévalorisantes, manœuvres d'intimidation, voire menaces –, les juges répondent que c'est bien la stratégie de déflation des effectifs voulue et en permanence réaffirmée par la direction qui a entraîné ces agissements harcelants de managers « sous pression » et « placés entre le marteau et l'enclume ». La direction ne saurait donc « se défaire sur cette hiérarchie intermédiaire » qui, selon le tribunal, n'a fait que mettre en œuvre les objectifs qu'on lui assignait, « avec les moyens mis à sa disposition et contrôlés par l'entreprise ». En écho, le jugement cite Mona Ozouf : « L'ensauvagement des mots précède l'ensauvagement des actes ».

Les trois juges du tribunal correctionnel ont enfin écarté un autre argument de la défense selon lequel ils outrepassaient leur rôle en s'immiscant dans le con-

trôle d'une politique d'entreprise. Comme l'avait résumé M<sup>e</sup> Sylvain Cornon dans sa plaidoirie : « Vous pouvez penser que vouloir dégager du cash-flow, c'est pas bien. Mais vous n'êtes pas les juges du cash-flow, vous n'êtes pas les juges des décisions de gestion. » A cela, le tribunal répond que, si le code pénal ne leur permet pas de critiquer les choix stratégiques d'un chef d'entreprise, dès lors qu'ils demeurent « respectueux du cadre légal et fixent un objectif accessible sans recourir à des abus », il leur donne le devoir d'intervenir quand « les moyens choisis pour atteindre leurs objectifs sont interdits ».

Après avoir présenté l'architecture de leur jugement, il ne restait plus aux trois juges du tribunal correctionnel qu'à égrener le montant des indemnités accordées aux parties civiles reconnues victimes. Et c'est ainsi qu'à l'audience ont résonné, encore une fois, les noms de Rémy Louvradoux, qui s'est immolé par le feu devant un site de l'entreprise, d'André Amelot, Dominique Mennechez, Nicolas Grenoville, Annie Noret qui se sont pendus, de Jean-Marc Regnier qui s'est tué par balle et de bien d'autres qui tous ne sont pas morts, mais tous été touchés par cette stratégie voulue « d'intranquillité ». Les prévenus, à l'exception de l'entreprise Orange, ont annoncé leur intention de faire appel de leur condamnation. ■

PASCAL ROBERT-DIARD

## 118 personnes sont parties civiles

Le tribunal a accordé plus de 3 millions de dommages et intérêts aux parties civiles – agents ou anciens agents de l'entreprise, familles d'agents décédés reconnus victimes de harcèlement moral, ainsi que huit syndicats – au titre de leur préjudice matériel et moral et de leurs frais de justice. Le préjudice moral varie de 10 000 à 45 000 euros selon les cas, il a été fixé à 30 000 pour la majorité des syndicats et à 40 000 pour SUD-PTT, à l'origine de la plainte. En tout, 118 personnes ont été déclarées recevables en leur constitution de partie civile. Les sept prévenus et l'entreprise Orange, reconnus coupables de harcèlement moral ou de complicité de ce délit, devront s'acquitter solidairement de ces montants, avec exécution provisoire des paiements.

# Le harcèlement moral « transfère la culpabilité sur la victime »

Dix ans après une vague de suicides de salariés, l'entreprise France Télécom a été condamnée, vendredi, à une amende de 75 000 euros

## VERBATIM

Voici les principaux extraits du jugement qui condamne l'entreprise et ses trois ex-dirigeants pour « harcèlement moral institutionnel ».

**Le délit de harcèlement moral** Il présente la « particularité de transférer, insidieusement, le poids de la responsabilité des actes sur la victime, qui alors culpabilise, se remet en cause et peine à identifier la cause de sa souffrance, surtout si cette cause relève d'une organisation qui la dépasse. Ce transfert de culpabilité est d'autant plus dramatique que le travail nourrit et structure l'identité professionnelle mais aussi personnelle. L'emprise alors crée phagocyte la réflexion, elle isole la personne : elle provoque des failles telles que des conflits de

valeurs, l'insatisfaction du travail bâclé, le doute sur la compétence ou amplifie d'éventuelles fragilités antérieures ».

Dans le cas du « harcèlement moral institutionnel ou travail », les effets individuels sur les salariés se doublent « d'une fragmentation du collectif par l'instauration d'un climat de compétition délétère, par la prolifération de comportements individualistes, par l'exacerbation de la performance. Si la dégradation peut être vécue à titre individuel, le harcèlement moral au travail peut être aussi un phénomène collectif. Cette réalité a été illustrée par les témoignages reçus au cours de l'instruction et à l'audience, qui ont mis en lumière le courage de ceux qui, à l'époque, ont rompu le silence en considérant que la détresse, la souffrance psychologique pouvaient découler du harcèle-

ment moral et pas seulement de fragilités individuelles ».

**L'élaboration puis la mise en œuvre du plan Next et de son volet social Act** « Ils marquent un tournant dans la vie de l'entreprise : à l'appui de la nouvelle stratégie industrielle du plan Next, a surgi un objectif de déflation massive des effectifs. Il s'agit d'une politique de gestion des ressources humaines déterminée et menée au plus haut niveau de l'entreprise. »

L'accomplissement « à marche forcée de l'objectif de déflation des effectifs » : le tribunal note le lien établi entre « la réalisation de la réduction des effectifs et la part variable des cadres, notamment ceux des services de ressources humaines ». « Cette corrélation, décidée à un niveau stratégique et dans le cadre d'un environnement

par ailleurs instable et de réorganisations constantes peut être qualifiée d'agissement harcelant. »

**La hiérarchie intermédiaire et les méthodes managériales** La formation des managers a été « instrumentalisée au soutien de l'objectif de déflation par la professionnalisation des méthodes de management (...) En imposant un nombre de départs excédant manifestement celui des sorties naturelles raisonnablement prévisibles et en transférant à l'échelon local le poids concret et final de la sélection des agents devant être mobilisés ou quitter l'entreprise, la direction a inévitablement entraîné l'usage, par des managers sous pression, de diverses méthodes d'intensification des départs ou des mobilités. Cette mise en mouvement massive axée sur l'effectivité des départs or-

ganisée par les managers a créé un climat anxieux, déstabilisant les agents qui tombaient dans la crainte de ne pas retrouver de poste en raison des 22 000 suppressions programmées, ou dans l'angoisse de devoir s'adapter à leurs nouvelles fonctions sans peine d'être contraints au départ. »

« Ces sources d'intranquillité ont aussi été accrues par l'intensification de certaines méthodes managériales, tels qu'un usage détourné du suivi individuel au profit de la provocation au mouvement, les réorganisations et leur cortège de mobilité, la pratique du "time to move". Dans ce contexte, placée entre le marteau et l'enclume, la hiérarchie intermédiaire s'est elle aussi trouvée en souffrance. »

**La responsabilité d'Orange** « Ce n'est pas une seule responsabilité

morale ou une responsabilité civile qui incombe à l'entreprise, mais une responsabilité pénale caractérisée par une politique d'entreprise issue d'un plan concerté pour dégrader les conditions de travail des agents afin d'accélérer leurs départs. »

**La médiatisation des suicides et la sortie de crise** « Compte tenu de la médiatisation de la crise sociale, la direction n'a pas eu d'autre choix que de chercher, à partir de l'été 2009, tous les moyens de redonner confiance aux agents. En creux, le "nouveau contrat social" annoncé à l'été 2010 par Stéphane Richard [nommé directeur général en février 2010 et PDG en février 2011], révèle les valeurs sociales qui ont été atteintes et qu'il veut restaurer. » ■

P.R.-D.