

Procès France Télécom : le « harcèlement moral institutionnel » reconnu par le tribunal

L'entreprise a été condamnée, vendredi, à une amende de 75 000 euros, la peine maximale. Ses trois dirigeants ont été reconnus coupables et condamnés à un an d'emprisonnement, dont huit mois avec sursis.

Par [Pascale Robert-Diard](#) Publié aujourd'hui à 03h05, mis à jour à 06h27



Les trois juges du procès France Telecom, le 20 décembre au tribunal correctionnel de Paris.
ERWAN FAGES

Le procès de France Télécom s'était ouvert en mai sous les auspices du grand magistrat Pierre Drai, 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, qu'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 souhaitaient les parties civiles et au premier chef les syndicats à l'origine de la plainte, et que le redoutaient les prévenus.

Lire le tchat : [Notre journaliste Pascale Robert-Diard a répondu à vos questions](#)

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, 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 avec sursis et 5 000 euros d'amende.



Didier Lombard et son avocat Jean Veil. ERWAN FAGES

Dimension collective du harcèlement moral

Les mots du fabuliste, « *ils ne mouraient pas tous mais tous étaient touchés* » – 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'instruction 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 un délit multivictimaire qui serait le fruit d'un plan concerté !* », avait plaidé l'un des avocats de Didier Lombard, M^e 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 mitan 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* ». Surtout, 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'avérant 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.

Stratégie de déflation des effectifs

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, via la forte pression exercée sur les 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.

Et c'est là qu'intervient, dans le raisonnement des juges, l'analyse du philologue Victor Klemperer sur *La langue du III^e 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 – surcharge 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 harceleurs 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'immisçant dans le contrôle d'une politique d'entreprise. Comme l'avait résumé M^e 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 Louvrado, qui s'est immolé par le feu devant un site de l'entreprise, de Michel Amelot, Dominique Mennechez, Nicolas Greneville, 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.