

# FRANCE TÉLÉCOM

## Des sanctions fermes contre le harcèlement d'entreprise

L'ex-PDG Didier Lombard et deux autres anciens dirigeants ont été condamnés, vendredi, pour «harcèlement moral» à quatre mois de prison ferme. L'entreprise elle-même devra indemniser les victimes et leurs proches. Une première.

RÉCIT



Par  
**ALEXANDRA PICHARD**

«Ça va faire dix ans que j'attends ce verdict», murmure, émue, Béatrice Pannier. Employée de France Télécom (devenue Orange en 2013) depuis 37 ans, elle a tenté de mettre fin à ses jours en 2011. Sur les bancs comblés de la 31<sup>e</sup> chambre correctionnelle du tribunal de Paris, l'impatience se fait sentir vendredi. Dix ans après une série de suicides, c'est la fin d'un marathon judiciaire de plusieurs années, qui avait culminé avec la tenue d'un procès hors norme, trois mois durant, au printemps dernier. Au cœur de ce procès : un système managérial destiné à faire craquer le personnel. Entre 2007 et 2010, l'entreprise France Télécom, en pleine transformation, s'était donnée pour objectif de susciter 22 000 départs et 10 000 mobilités sur quelque 120 000 salariés.

L'arrivée du tribunal, présidé par Cécile Louis-Loyant, fait cesser le brouhaha. Les prévenus s'avancent à la barre. Le silence est total. Le jugement, historique. Pour la première fois, une grande entreprise française et ses dirigeants de l'époque sont condamnés pour «harcèlement moral» institutionnel. L'ex-PDG Didier Lombard, son ex-bras droit Louis-Pierre Wenès et son ancien directeur des ressources humaines, Olivier Barberot, sont condamnés à un an de prison dont huit mois avec sursis et à 15 000 euros d'amende. Le triumvirat a joué, selon le tribunal, un «rôle prééminent» dans l'instauration, de 2007 à 2008, d'une stratégie d'entreprise de réduction des effectifs «jusqu'au-boutistes». Les mots du tribunal ne souffrent d'aucune ambiguïté : «Les moyens choisis pour atteindre l'objectif fixé des 22 000 départs en trois ans étaient interdits.» Le trio d'ex-dirigeants a en revanche été

relaxé pour la période postérieure à 2008. L'entreprise, poursuivie en qualité de personne morale, devra, elle, verser 75 000 euros d'amende : le montant maximal, ainsi que l'avait requis le parquet en juillet.

### «ANNÉES MORTIFÈRES»

Les quatre autres prévenus, d'anciens cadres, sont reconnus coupables de «complicité de harcèlement moral» et condamnés à quatre mois avec sursis et 5 000 euros d'amende. Les 43 parties civiles reconnues victimes toucheront des dommages et intérêts pour préjudice moral (jusqu'à 45 000 euros par personne) et une indemnisation de leurs frais de justice. Dans la salle d'audience, la lecture de leurs noms ravive le souvenir des dix-neuf salariés qui ont mis fin à leurs jours, et dont les cas avaient été retenus par les juges à l'issue de l'instruction. «Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés» : le tribunal cite

Jean de la Fontaine pour illustrer sa décision, qui incrimine le «harcèlement moral institutionnel» mis en place par France Télécom et sa direction entre 2007 et 2008. Une décision qui fera date, car elle reconnaît que «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». Dans ce cas, une politique managériale de redressement de l'entreprise qui visait à réduire la masse salariale «à marche forcée», objectif devenu la «colonne vertébrale» du plan Next et son volet social Act. Les menaces des «n+1», la surcharge de travail, l'isolement et la dévalorisation des salariés sont les conséquences directes du plan concerté au plus haut de l'entreprise. Non seulement le trio à la tête de France Télécom n'a «pas su faire barrage», mais a «fait sien» cette politique qui a fait sombrer des dizaines d'employés.

La présidente évacue une défense qui a consisté à «se défausser sur la hiérarchie intermédiaire», victime de la même pression : des cadres qui, à tous les échelons, voyaient une partie de leur salaire calculée sur la réussite des quotas de départs établis. Malgré la libéralisation brutale du secteur de la téléphonie, la privatisation de France Télécom en 2004 et l'importance de sa dette, rien ne justifiait de recourir à ces «abus» pour instaurer un «climat anxigène», selon le tribunal. A la sortie de la salle, le soulagement des victimes se mêle à la cohue des journalistes. «Cette reconnaissance de la souffrance que j'ai vécue va me permettre de tourner la page de ces quinze années mortifères», lance Béatrice Pannier. L'entreprise avait annoncé par avance qu'elle ne ferait pas appel de la décision. Laquelle, selon Jean-Paul Teissonnière, avocat de la fédération SUD PTT et de nombreuses victimes, «rend justice



# «Agir en bande organisée n'est pas une excuse»

**Selon le juriste Emmanuel Dockès, la décision sur France Télécom sanctionne le fait que des politiques économiques d'entreprise peuvent provoquer de graves souffrances. Il souligne le rôle des acteurs sociaux pour faire émerger de telles affaires.**

qui était le «*there is no alternative* [il n'y a aucune alternative, ndr]» thatchérien : «*Il y avait une privatisation, un changement de technologie, une dette...*» Tout cela est exact. Le tribunal répond que ces circonstances ne légitiment ni les humiliations, ni les déstabilisations systématiques, ni les mises au ban des collectifs de travail... Les circonstances économiques n'autorisent pas la sauvagerie de certaines méthodes.

**Le fait tout de même que l'actionaire majoritaire - l'Etat - ne soit pas mis en cause, ou bien, comme vous le soulignez dans un article écrit pour le site Bastamag, qu'il «a fallu abandonner en chemin une incrimination plus lourde, celle d'homicide involontaire», diminue-t-il la portée du jugement ?**

Une fois que les poursuites sont délimitées, il n'est pas possible pour le tribunal de les élargir, sauf à attenter aux droits fondamentaux de la défense. Mais attention, les textes ont changé. On n'est plus en 2007-



Professeur de droit à l'université Paris-Nanterre, spécialiste du droit du travail, Emmanuel Dockès a suivi le procès France Télécom (devenu Orange). Signataire avec plusieurs dizaines d'intellectuels, de syndicalistes et d'artistes d'un texte publié sur *Mediapart* pour «*de nouveaux droits pour la santé au travail et l'environnement*», il revient sur le jugement de vendredi, «*emblématique d'un problème de sociétés*».

**Quel est le sens du «harcèlement moral institutionnel» tel qu'il a été reconnu par le tribunal correctionnel ?** Ce jugement n'est pas une nouveauté jurisprudentielle. Dès 2009, la Cour de cassation a reconnu la possibilité d'un harcèlement moral managérial. En revanche, c'est la première fois qu'à lieu un procès de cette importance et que des dirigeants aussi haut placés sont condamnés pénalement pour harcèlement moral. Le jugement dit clairement que tout n'est pas permis en matière de gestion du personnel. Certaines politiques d'entreprise, certains agissements de direction peuvent produire, par leur violence, de très graves souffrances. Ces agissements ne visent pas à tuer des gens, mais répondent à des objectifs comptables, organisationnels, plus ou moins abstraits. Ils n'en sont pas moins prohibés. France Télécom est une très grande entreprise qui a pratiqué une grande variété d'actes de ce genre. Il en résulte une liste qui permet de mieux comprendre l'interdit.

**Le tribunal écarte la défense des prévenus, qui reportaient leur responsabilité sur la hiérarchie intermédiaire, en soulignant que «nulle intention de nuire n'est requise pour caractériser le délit de harcèlement moral»...**

L'absence d'intention de nuire est précisément ce qui caractérise le harcèlement institutionnel. La question de la hiérarchie est elle aussi centrale. La présence d'un supérieur hiérarchique qui donne l'ordre ne dédouane pas l'exécutant d'un délit. La présence d'un subordonné qui seul a exécuté ne dédouane pas non plus le donneur d'ordre. Ces solutions sont cruciales. Les choses les plus graves ne sont pas commises par des individus isolés, mais par des organisations hiérarchiques. Agir en bande organisée est une circonstance aggravante, pas une excuse.

**Le tribunal reconnaît l'importance du contexte, citant «la diminution programmée du nombre de fonctionnaires». Est-ce une manière de pointer la responsabilité des politiques ?**

Dans ce passage, le tribunal pointe plutôt une partie du discours en défense des prévenus,

2010. Depuis 2010, il y a eu plusieurs changements. La peine maximale pour harcèlement moral a été multipliée par deux. Et surtout le code pénal assimile désormais les violences psychologiques à des violences tout court, lesquelles peuvent être passibles de vingt ans de réclusion criminelle lorsqu'elles ont été commises en bande organisée. Un procès comme celui de France Télécom pourrait aujourd'hui avoir lieu devant une cour d'assises. **Justement, peut-on imaginer des poursuites similaires pour d'autres entreprises ou administrations dans lesquelles un malaise social est aujourd'hui palpable ?** Est-ce que des comportements prohibés existent dans d'autres entreprises privées ou publiques ? Oui, bien sûr. Ce procès est emblématique d'un problème de société et de santé publique. Mais pour que d'autres procès adviennent, il ne suffit pas qu'il y ait des cas dramatiques. Il faut qu'il y ait, comme ce fut le cas à France Télécom, des organisations militantes, des inspecteurs du travail, des représentants du personnel, et donc beaucoup d'acteurs courageux. Ça ne se trouve pas partout. Et ce sera d'autant plus difficile à trouver que les principaux acteurs de l'affaire France Télécom ont été attaqués par les dernières réformes. Les élus de proximité, comme les CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) ont été supprimés, et l'inspection du travail a été fortement réorganisée, aux dépens de ses fonctions de contrôle.

**Jean Veil, l'avocat de l'ex-PDG Didier Lombard, a annoncé que son client allait faire appel et dénoncer «une analyse de politique démagogique». Le jugement est-il solide ?**

Juridiquement, il est très solide et déjà confirmé par plusieurs décisions de la Cour de cassation, notamment en 2009 et 2015. L'argument de la démagogie est très intéressant : il veut dire que lorsque ce sont des gens normaux qui gagnent, c'est pour faire plaisir au peuple. Comme si on ne devait faire gagner que les riches et les puissants.

Recueilli par **FRANTZ DURUPT**

aux parties civiles et devrait faire jurisprudence pour que les lignes bougent : on sait désormais ce qui est interdit et ce qu'il ne faut absolument pas recommencer». Tout autre son de cloche du côté de la défense. M<sup>e</sup> Jean Veil, l'avocat de Didier Lombard, se déclare «assez choqué de la manière dont le tribunal a abordé ce problème en trafiquant le droit». Avant de s'éclipser, il dénonce une «analyse politique, et de politique démagogique», qui selon lui avait sa place «dans un meeting, non dans un tribunal». Et annonce que son client fera appel du verdict.

## «CAPITALISME DÉBRIDÉ»

Lors d'une conférence de presse à l'issue de l'audience, les syndicats tirent les conclusions de la décision. «*La main invisible de la logique du marché, qui n'a cessé de planer sur le procès, a désormais un visage, celui de ses promoteurs aujourd'hui condamnés*», lance Maëlzeg Bigi,

représentante de l'association d'aide aux victimes ASD-Pro. Tous s'accordent à dire que le jugement marque un «*acquis important*». «*Les patrons doivent se mettre dans la tête qu'ils ne peuvent pas faire ce qu'ils veulent au nom de la concurrence et du capitalisme débridé*», lance Patrick Ackermann. C'est lui qui, en 2009, a tiré la sonnette en portant plainte au nom de SUD-PTT. «*Une autre bataille commence désormais, poursuit-il, celle de faire évoluer la loi pour interdire ces pratiques managériales et instaurer des peines à la hauteur des conséquences dramatiques*». Au milieu de l'enthousiasme général, Sébastien Crozier, syndicaliste CFE-CGC Orange, a du mal à se réjouir du jugement. La vision de sa collègue se jetant par la fenêtre du cinquième étage ne quitte pas ses pensées. Pour toutes les victimes décédées, Béatrice Pannier a demandé une minute de silence. Et de scander : «*Plus jamais ça !*»

**L'ex-PDG Didier Lombard, le 11 juillet au tribunal, son ex-bras droit Louis-Pierre Wenès et son ancien DRH, Olivier Barberot, le 6 mai au Palais de justice.**

PHOTOS  
MARC  
CHAUMEIL  
ET ALBERT  
FACELLY