Suspension d'audience à 10 heures 47.
Reprise des débats à 11 heures 12.

Ont été entendus :

Maître ESCLATINE, conseil conseil du prévenu Didier LOMBARD en sa plaidoirie au soutien de ses conclusions visées par le Président et le Greffier.

La cour constate qu'Olivier BARBEROT est absent et ne peut lui donner la parole en dernier.

Les prévenus Didier LOMBARD et Louis-Pierre WENES qui ont eu la parole en dernier.

Les prévenus Jacques MOULIN, Nathalie BOULANGER, Brigitte DUMONT et Guy-Patrick CHEROUVRIER, ne souhaitent pas prendre la parole, de même que Nicolas GUERIN, représentant de la Société France Télécom devenue Société ORANGE SA.

Puis la cour a mis l'affaire en délibéré et le président a déclaré que l'arrêt serait rendu à l'audience publique du 30 septembre 2022.

Et ce jour, le 30 septembre 2022, en application des articles 485, 486 et 512 du code de procédure pénale, et en présence du ministère public et du greffier, Pascaline CHAMBONCEL-SALIGUE, président ayant assisté aux débats et au délibéré, a donné lecture de l'arrêt.

DÉCISION :

Rendue après en avoir délibéré conformément à la loi,

Contexte et préambule

À l'époque des faits reprochés, la société France Télécom SA a pour activité les services de télécommunications. La société Orange SA a pour activité l'étude, la réalisation, la maintenance, l'exploitation, la gestion ou la commercialisation de tout système équipement ou service dans le domaine des télécommunications. Toutes deux constituent une unité économique et sociale (CES) reconnue par jugement du tribunal de grande instance de Paris en date du 12 octobre 2006. Deux autres sociétés Orange Distribution située à Bagneux (92) et Orange Réunion située à Saint Denis de la Réunion font également partie de cette unité économique et sociale.
En 1992 France Télécom est devenu le premier opérateur de téléphonie mobile à la norme de deuxième génération GSM avec Itinéris, et en 1995 un fournisseur d'accès internet avec la création de Wanadoo.
La loi du 26 juillet 1996 a prévu :
- le transfert de plein droit au 31 décembre 1996 à titre gratuit des biens, droits et obligations de la personne morale de droit public France Télécom à l'entreprise nationale France Télécom et le déclassement des biens relevant du domaine public à cette date ;
- également au 31 décembre 1996, le rattachement des corps de fonctionnaires de France Télécom à l'entreprise nationale France Télécom et leur placement sous l'autorité de son président, détenteur des pouvoirs de nomination et de gestion à leur égard,
- la possibilité pour l'entreprise jusqu'au 1er janvier 2002 de procéder à des recrutement externes de fonctionnaires,
- l'emploi libre des agents contractuels sous le régime des conventions collectives.
- l'institution d'un congé de fin de carrière (CFC) au bénéfice des agents âgés au moins de 55 ans, sous réserve de l'intérêt du service et au terme d'au moins 25 ans de carrière.
Un comité paritaire a été créé auprès du président de France Télécom avec un collège représentant les agents fonctionnaires et un collège représentant les autres agents, pour assurer l'expression collective des intérêts du personnel.

La loi du 31 décembre 2003 relative au service public des télécommunications et à France Télécom et le décret du 5 juillet 2004 ont entendu rapprocher la situation de l'entreprise du droit commun en matière d'institutions représentatives du personnel (Comité d'entreprise, CHSCT).
Au 31 décembre 1996, le capital social de l'entreprise est dans sa totalité détenu directement par l'Etat.
La première ouverture de capital a eu lieu en 1997, et en septembre 2004, l'Etat passera à une participation inférieure à 50%.
En raison de ce statut d'actionnaire minoritaire, les procédures spécifiques de contrôle de France Télécom par l'Etat ne sont plus applicables, mais le conseil d'administration de 15 membres de cette société anonyme doit comprendre des représentants de l'Etat proportionnellement à la quantité des actions détenues par lui.

Après l'ouverture de son capital en 1997, France Télécom passe des accords et prend des participations chez des acteurs étrangers des télécommunications (Deutsche Telekom ; Sprint etc.).
En 2001, le « dégroupage» c'est-à-dire l'ouverture de la boucle locale à la concurrence, est mis en place à la suite de la recommandation du 25 mai 2000 de la Commission européenne, du règlement 2887/2000 (CE) du 18 décembre 2000 relatif au dégroupage de l'accès à la boucle locale et du décret 2000-881 du 12 septembre 2000 modifiant le code des postes et télécommunications et relatif à l'accès à la boucle locale.
France Télécom a racheté la majeure partie de la société Orange en 2000 et l'intégralité en 2003.
La société a fusionné l'ensemble de ses activités mobiles dans une filiale nommée Orange France. D'autres acquisitions de société et prises de participation ont lieu à cette période (GlobalOne ; Equant ; Internet Telecom ; Freeserve ; FresMas ; Wind ; NTL Mobilcom ; Amena ; etc.), le groupe devient le quatrième opérateur mondial par sa taille .
La direction générale du groupe depuis le passage en société anonyme a été occupée par : jusqu'au 12 septembre 2002, Michel Bon ; du 12 septembre 2002 au 27 février 2005, Thierry Breton ; du 27 février 2005 au 1er mars 2010, Didier Lombard ; à compter du 1er mars 2010, Stéphane Richard.
Au 13 octobre 2009 son capital était de plus de 10 millards d'euros : 10 594 365 432 €.
La dette nette est passée de 14,6 000 000 000 € en 1999 à 68 000 000 000 en 2002, avec un ratio Dettes nettes / Marge Brute Opérationnelle (MBO) qui passe de 1,5 en 1998 à 5,9 en 2002. Les charges financières annuelles sont passées de 682 000 000 € en 1999 à 1,5 000 000 000 en 2000. A la suite d'un changement de qualification de la dette de « long terme» à « court terme », de 2002 à 2005, entre 5 et 15 milliards d'euros doivent chaque année être remboursés. Thierry Breton lance le plan «Ambition 2005 » et obtient de l'Etat actionnaire une augmentation de capital à hauteur de 15 milliards d'euros et, de la part des investisseurs et des banques, le réaménagement de la dette, réalisant un programme d'amélioration opérationnelle intitulé « TOP» pour dégager 15 milliards de trésorerie. Le bilan de ce plan sera un succès financier : 16,6 milliards de cash flow au lieu des 15 milliards espérés, moins 25% de désendettement en 3 ans avec un ratio Dettes nettes / Marge Brute Opérationnelle à 2,48 et un quasi doublement du résultat net en 2005.
À partir de 1995 et de l'ouverture à la concurrence, l'organisation est restructurée, conçue autour des usages des clients et non plus des produits.
C'est en 2006 que le groupe annonce la mise en place d'une nouvelle organisation, au service de la stratégie précitée, afin de placer le client au centre des priorités et accroître l'efficacité du groupe grâce à l'adoption d'une structure "matricielle" (directions opérationnelles / secteurs d'activité / fonctions transverses).
C'est aussi en 2006 (en juillet) qu'Opérations France regroupe concernant le grand public, notamment Orange, Wanadoo et la partie fixe de France Télécom. L'entité ne comprend ni les grands comptes Orange Business Service (OBS) ni la recherche et le développement, ni le marketing stratégique (D2218/6).
Directeur d'Opérations France jusqu'à fin 2006, Louis-Pierre Wenes devient président directeur général d'Orange France SA.

Toujours en 2006, Didier Lombard, lors de sa présentation à la presse des résultats annuels du groupe, annonce l'accélération de la mise en oeuvre du plan "Nouvelle expérience de Télécommunication" (ci-après NExT) pour la transformation de l'entreprise qui prévoit le rattachement direct de la Direction des Ressources Humaines d'Orange France à la Direction des Ressources Humaines France de France Telecom S.A.
Il déclare alors notamment : "*Grâce à la mutation que j'ai engagée avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe, France Télécom, encore plus réactif, encore plus efficace, va maintenir son avance*".
Les ressources humaines sont une des 7 fonctions transverses issues de la réorganisation de 2006 au sein du groupe France Télécom. Olivier Barberont, qui en est le directeur exécutif, annonce en juillet 2007 l'organisation regroupant la précitée avec les directions des ressources humaines pays et "Orange business services" (OBS, gestion du marché "grands comptes").
Les entités entièrement rattachées à Olivier Barberot sont :
- «Rétributions et rémunérations globales» (Alain Gueguen),
- «Programme "Anticipation et Compétence pour la Transformation" ACT» (Brigitte Dumont),
- «Mobilité Internationale» (Adriana Paun),
- «Gestion des cadres dirigeants et développement des talents groupe » (Philippe Andres),
- « Relations sociales» (Laurent Zylberberg),
- «Culture, changement et communications» (Christine Goavec),
- «Organisation, Opérations et gouvernance RH» (Patricia Waldron-Werner)
- enfin «RH France» (Guy-Patrick Cherouvrier).
En 1996, l'entreprise comptait 165 000 employés dont 94% de fonctionnaires.
Entre 1996 et 2001, 65 900 salariés de France Télécom ont changé de métier.
Entre 2001 et 2005 les effectifs de France Télécom sont passés de 146 900 à 120 974.
Cette baisse de 18% de l'effectif en France est le résultat de deux tendances combinées :
- une baisse de 26% des fonctionnaires
- une hausse de 4% des agents contractuels.
Les départs massifs sont dûs pour l'essentiel aux départs en retraite et en préretraite, grâce notamment au Congé de Fin de Carrière (CFC) et dans une moindre mesure à des départs vers la fonction publique.
En juin 2003, un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC) a été signé avec 4 organisations syndicales, pour organiser la fluidité de l'emploi et réorienter les collaborateurs sur les emplois prioritaires, avec mobilité à l'intérieur du groupe et vers la fonction publique. Il restera en vigueur de juin 2003 à mars 2006.
Le 12 juin 2006, succédant à cet accord, entre en vigueur la décision DRHG/GPC/46 signée par Guy-Patrick Cherouvrier. Bien qu'intitulées "gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité pour FTSA", les mesures prévues seront mises en oeuvre de façon unilatérale par France Télécom devenue Orange en raison de l'opposition des organisations syndicales à l'entrée en vigueur de l'accord, signé le 19 avril 2006 par la direction et la seule CFTC .

Origine de l'enquête et poursuite de l'information : le petit livre de l'Orange stressée

Suite aux nombreuse retombées médiatiques, l'affaire dont la cour est saisie est couramment désignée sous les appellations de « *dossier des suicides de France Télécom* » ou « *premier dossier de harcèlement moral institutionnel ou organisationnel* ». Les prévenus comme les parties civiles et les témoins ont pu être influencés par ces retombées dans leurs réponses aux questions posées tant durant l'information que devant le tribunal correctionnel. Les premiers juges ont pour cette raison procédé à une clarification préalable du contenu de la qualification.
Plusieurs des victimes du harcèlement reproché à France Télécom devenue Orange se sont suicidées ou ont tenté de se suicider. D'autres ont subi des arrêts maladies ou des dépressions.
Didier Lombard quitte le groupe en mars 2010, alors que les plans NeXT et ACT), visant notamment la suppression de 22 000 emplois et la mobilité de 100 000 agents, ont été mis en relation avec la vague d'une trentaine de suicides de salariés entre janvier 2008 et fin 2009.

Par courrier du 17 décembre 2009, Patrick Ackermann, représentant de la Fédération Syndicale SUD des Activités Postales et Télécommunications, a porté plainte auprès du procureur de la République de Paris, à l'encontre de la société France Telecom, Didier Lombard, Olivier Barberot, et Louis-Pierre Wenes, en sa qualité de Directeur Exécutif délégué, des chefs de :
- défaut de transcription des risques sur le document unique,
- harcèlement moral
- mise en danger d'autrui.

Au constat de plusieurs rapports d'inspecteurs du travail, du CNHSCT du 05 juillet 2007, il dénonce la politique managériale de la direction de France Telecom qui, malgré de nombreuses alertes, persiste à mettre en place des systèmes de gestion portant atteinte à la santé mentale des travailleurs.
Le comité de direction générale est composé de 9 membres. Le président directeur général est Didier Lombard. Louis-Pierre Wenes, directeur général adjoint en charge des opérations France, a été remplacé en octobre 2009 par Stéphane Richard. Olivier Barberot, en sa qualité de directeur exécutif groupe ressources humaines, est également membre du comité de direction.

Le procureur de la République interroge alors le Directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Paris qui transmettra deux rapports en application de l'article 40 du code de procédure pénale :
- l'un concernant les tentatives de suicide de Didier Le François et Guy Dabe
- l'autre, plus général, contenant des informations sur les 30 personnes qui s'étaient suicidées et les 4 tentatives de suicide identifiées depuis le début de l'année 2008.
Selon l'inspection du travail, au-delà des suicides qui avaient focalisé l'attention, il convenait d'aborder la question des impacts de l'organisation du travail et de la politique de management sur la santé mentale et l'intégrité physique des travailleurs de façon plus large. Étaient dénoncées d'autres situations caractérisées d'atteintes sérieuses à la santé mentale n'ayant donné lieu ni à suicide ni à tentative.
Il résultera notamment de l'enquête préliminaire, que lors de la convention du 20 octobre 2006 à la maison de la Chimie pendant leur intervention devant l'Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants (ACSED) de France Télécom devenue Orange, Didier Lombard, Olivier Barberot et Louis-Pierre Wenes avaient fait état de la politique managériale devant aboutir à 22 000 départs suite au plan NeXT, et au programme ACT.

Une information a été ouverte le 08 avril 2010, des chefs de harcèlement moral et documents d'évaluation des risques insuffisants.
Selon les premières investigations, pour atteindre les objectifs fixés en matière de ressources humaines, la politique avait consisté à déstabiliser les personnels, créant un climat anxiogène, avec réorganisations multiples et désordonnées, surcharges de travail, pressions en vu de l'obtention de résultats et incitations répétées aux départs ou à des mobilités géographiques ou fonctionnelles.
Des alertes avaient pourtant été adressées à la direction de France Telecom par diverses institutions (médecine du travail, inspection du travail, CRAM, CNSHCT, CHSCT, organisations syndicales) sur l'existence de risques psychosociaux au sein de l'entreprise et sur la nécessité de prendre des mesures visant à préserver la santé physique et mentale des personnels.
De surcroît, plusieurs décisions de justice déboutaient France Télécom, au constat d'une souffrance morale des personnels liée à la politique de management. Elles estimaient démontré le risque grave pour la santé des salariés, compte-tenu de leurs conditions de travail, et fondé le recours à l'expertise sur les risques prévue parle Code du travail.Le 04 juillet 2012, Didier Lombard a été mis en examen pour avoir entre 2007 et 2010 en qualité de Président de France Télécom devenue Orange par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce 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 professionnel 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 manoeuvres d'intimidation, voire des menaces ;
* des diminutions de rémunération ;
* harceler 36 salariés dont Dominique Mennechez qui s'est suicidé le 14 février 2010, Vincent Talaouit qui est en arrêt de travail depuis 2007, Etienne Annic qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre 2007.

Ses explications ont été constantes :
- le plan NEXT devait préparer France Telecom à l'économie numérique et le programme ACT était son versant social ; ils devaient sauver l'entreprise et les salariés ;
- aux procédures mises en place en 2003, le congé de fin de carrière et la mobilité vers la fonction publique, était ajoutée la possibilité de réaliser un projet personnel accompagné (PPA) par une subvention de l'entreprise et un droit de retour en cas d'échec
- des cellules spécialisées permettaient d'orienter les salariés vers de nouvelles carrières,
- les crédits à la formation pour s'adapter aux nouvelles technologies avaient augmenté de 25%.

Olivier Barberot a été mis en examen pour les mêmes faits en sa qualité de responsable des ressources humaines.
S'il s'est reconnu responsable de la conception et de la mise en place du plan ACT, il en a exposé les avantages, contestant sa mise en examen.
La personne morale France Télécom devenue Orange et Louis-Pierre Wenes, en sa qualité de président d'Orange France, ont été mis en examen pour les mêmes faits.
Ils ont contesté avoir mis en place une politique de déstabilisation.
Didier Lombard, Olivier Barberot et Louis-Pierre Wenes ont été interrogés sur l'élaboration et la mise en oeuvre des plans NEXT et ACT. Lors d'un des interrogatoires de Didier Lombard, le magistrat instructeur s'est référé notamment à la déposition d'Antonio Garcia, manager de 1er niveau entre 2006 et 2008. Ce témoin considérait que le but du plan ACT était de "*briser toutes les structures*", pour "*obliger à* [..] *mettre en mouvement*" et "*partir de l'entreprise*", déstabiliser et dégoûter le personnel, mis en grande souffrance. Ainsi, " *Chacun avait pour mission de restructurer le service, avec toujours moins de personnel, en déclinant que* [l] *'activité avait une faiblerentabilité et qu'il fallait la sous-traiter. Le but de ACT, était de modifier tous les repères, de faire un tremblement de terre, pendant 3 ans.*"

L'instruction s'est poursuivie par des investigations dans l'entourage des victimes, des auditions de responsables de la société et des perquisitions et saisies de documents relatifs notamment à la mise en oeuvre des plans NExT et ACT.
Le 14 novembre 2013, les policiers de la BRDP, agissant pour l'exécution de la commission rogatoire délivrée par le juge d'instruction le 09 juillet 2010, et au visa des articles 151 et 153 du code de procédure pénale, ont convoqué Brigitte Dumont. Elle était entendue puis les enquêteurs convenaient avec elle d'un nouveau rendez-vous, le 27 novembre 2013, date à laquelle son audition se poursuivait, l'ensemble de ces auditions portant notamment sur son parcours professionnel, son rôle dans l'élaboration et la mise en oeuvre du plan ACT.
Le 12 décembre 2014, le juge d'instruction a procédé à son interrogatoire de première comparution, sur une douzaine de pièces, certaines postérieures à son audition par la police, seules trois d'entre elles ayant été utilisées par les enquêteurs lors de son audition. A l'issue, il l'a mise en examen pour s'être rendue complice, à Paris entre 2007 et 2010, en sa qualité de directrice du programme ACT, de directrice du management, des compétences et de l'emploi, de Directrice du développement et des opérations Ressources Humaines, de

directrice des Ressources Humaines France puis de directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe au sein du groupe FRANCE TELECOM du délit de harcèlement moral reproché à la SA Orange, à Didier Lombard, à Olivier Barberot et à Louis-Pierre Wenes consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NEXT et ACT, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, au préjudice notamment de 39 salariés, 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 manoeuvres d'intimidation, voire des menaces ;
* des diminutions de rémunération ;
- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aides et assistance, en l'espèce notamment :
* en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
* en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste, un management par les résultats ;
* en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et les salariés ;
* en organisant les incitations financières relatives à l'atteinte des Objectifs de réductions d'effectifs.

Dans l'intervalle, le 25 juin 2014, le juge d'instruction a délivré une commission rogatoire aux enquêteurs avec pour mission de poursuivre les investigations, de faire procéder à une enquête sur les faits dénoncés aux fins de déterminer si ces faits étaient ou non constitutifs des délits précités et d'en identifier les auteurs ou complices. Il écrivait ainsi : "*Il y aura lieu notamment d'identifier et d'entendre les membres de la direction générale du groupe ORANGE qui, aux côtés des mis en examen, ont participé à l'élaboration des plans NEXT et ACT et à la mise en oeuvre des dispositifs en découlant. /En l'état de la procédure, les investigations porteront plus particulièrement sur Philippe Andres; Vivek Badrinath ; Françoise Bayle ; Nathalie Boulanger ; Guy-Patrick Cherouvrier; Christine Magne ; Jacques Moulin ; Gervais Pelissier*".
Le 19 septembre 2014, les policiers de la BRDP, agissant pour l'exécution de cette commission rogatoire ont convoqué Jacques Moulin. Il était entendu sur son parcours professionnel, son rôle dans l'élaboration de plan ACT, sur les objectifs de départ, les raisons de la disparition du chiffrage de l'objectif de départ à compter de septembre 2009, sur le suivi des objectifs de réduction d'effectifs, sur divers documents relatifs à la politique de réduction de personnels.
Le 10 décembre 2014, le juge d'instruction a procédé à son interrogatoire de première comparution, sur une trentaine de pièces dont environ six avaient été utilisées par les enquêteurs lors de son audition. A l'issue, il l'a mis en examen pour s'être rendu complice, à Paris entre 2007, en sa qualité de directeur territorial Est, de directeur des ressources Humaines puis de directeur des actions territoriales d'opérations France au sein du groupe France Telecom :
- du délit de harcèlement moral reproché à la SA Orange, à Didier Lombard, à Olivier Barberot et à Louis-Pierre Wenes consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NEXT et ACT, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel 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 manoeuvres d'intimidation, voire des menaces ;
* des diminutions de rémunération ;
- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la Consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :
* en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
* en mettant en place des outils de pression sur les départs ;
* en concevant puis en généralisant la pratique des missions temporaires ;
* en intervenant dans les décisions de mobilité forcée ;
- au préjudice notamment de 39 salariés dont : AMELOT André ANNIC Etienne, CASSOU Anne-Sophie, CLEUZIOU Corinne, LEFRANÇOIS Didier, MARTIN Didier, MOISON Stéphanie, NOUHAUD Jean-Paul, TALAOUIT Vincent, et TROTEL Alain.

Le 22 septembre 2014, les policiers de la BRDP, agissant toujours en vertu de la commission rogatoire, ont convoqué Nathalie Boulanger épouse Depommier.
Elle était entendue notamment sur son parcours professionnel, son rôle dans l'élaboration de plan ACT, sur les objectifs de départ, les raisons de la disparition du chiffrage de l'objectif de départ à compter de septembre 2009, sur le suivi des objectifs de réduction d'effectifs, sur divers documents relatifs à la politique de réduction de personnels. Le 09 décembre 2014, le juge d'instruction a procédé à son interrogatoire de première comparution, sur de nombreux documents cotés. Il s'appuyait aussi sur trois documents utilisés par les enquêteurs. A l'issue, il l'a mise en examen pour s'être rendue complice, à Paris entre 2007 et mars 2008, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de directrice des actions territoriales d'opérations France au sein du groupe France Telecom :
- du délit de harcèlement moral reproché à la SA Orange, à Didier Lombard, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NEXT et ACT, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel 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 manoeuvres d'intimidation, voire des menaces ;
* des diminutions de rémunération ;
- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :
* en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
* en pratiquant un mode de management très directif encourageant la pression sur les départs;
- au préjudice notamment de 39 salariés dont : ANNIC Etienne, CASSOU Anne-Sophie, CLEUZIOU Corinne, DEPARIS Michel, LAURENT Jean-Michel, LEFRANÇOIS Didier, LLORET Georges, LOUVRADOUX Rémy, MARTIN Didier, MOISON Stéphanie, NOUHAUD Jean-Paul, PILLOU Bernard, TALAOUIT Vincent, et TROTEL Alain.

Le 23 septembre 2014, les policiers de la BRDP, toujours en vertu de la commission rogatoire, ont convoqué Guy-Patrick Cherouvrier. Il était entendu notamment sur son parcours professionnel, son rôle dans l'élaboration de plan ACT, sur les objectifs de départ, les raisons de la disparition du chiffrage de l'objectif de départ à compter de septembre 2009, sur le suivi des objectifs de réduction d'effectifs, sur divers documents relatifs à la politique de réduction de personnels. Le 11 décembre 2014, le juge d'instruction a procédé à son interrogatoire de première comparution, sur une vingtaine de pièces dont environ quatre avaient été utilisées par les enquêteurs lors de l'audition. A l'issue, il l'a mis en examen pour

s'être rendu complice, à Paris entre 2007, le 1er avril 2008, date de son départ en retraite, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de directeur des ressources humaines France au sein du groupe FRANCE TELECOM :
- du délit de harcèlement moral reproché à la SA Orange, à Didier Lombard, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NEXT et ACT, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel 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 manoeuvres d'intimidation, voire des menaces ;
* des diminutions de rémunération ;
- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :
* en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
* en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste ;
* en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et les salariés ;
* en intervenant dans les décisions de mobilité forcée ;
- au préjudice notamment de 39 salariés.

***

Les conseils de Brigitte Bravin-Dumont, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger et Guy-Patrick Cherouvrier ont déposé des requêtes en annulation de pièces. Celles de Brigitte Bravin-Dumont et Guy-Patrick Cherouvrier tendaient à l'annulation de la commission rogatoire du 25 juin 2014 et de leurs auditions et, par voie de conséquence, de leur mise en examen.
Par arrêt du 05 février 2015, la chambre de l'instruction a ordonné la jonction des dossiers 2015/01719, 2015/01950, 2015/01952 et 2015/01953 et a dit n'y avoir lieu à annulation d'un acte ou d'une pièce de la procédure. Nathalie Boulanger et Guy-Patrick Cherouvrier se sont pourvus en cassation. Par arrêt du 04 octobre 2016, après décision d'examen immédiat des pourvois du 26 avril 2016, la chambre criminelle de la Cour de cassation a cassé et annulé en ses seules dispositions relatives au rejet des demandes d'annulation partielle des mises en examen de Nathalie Boulanger et de Jacques Moulin du chef de complicité de harcèlement moral, l'arrêt susvisé, toutes autres dispositions étant expressément maintenus, et renvoyé, dans les limites de la cassation ainsi prononcée, la cause et les parties devant la chambre de l'instruction de la cour d'appel de Paris autrement composée. Par arrêt du 23 novembre 2017, la chambre de l'instruction a en la forme déclaré irrecevable les mémoires adressés par Vincent Talaouit, et au fond, dit n'y avoir lieu a annulation d'une pièce quelconque de la procédure qui a été examinée jusqu'a la cote D 4095, faisant retour du dossier au juge d'instruction saisi pour poursuite de l'information.
Par arrêt du 5 juin 2018, la Cour de cassation a rejeté les pourvois et validé l'arrêt précité.
En parallèle, par ordonnance du 31 octobre 2017, la chambre criminelle de la Cour de cassation a déclaré non admissible le pourvoi formé par Bernard Crespo à l'encontre de l'arrêt de la chambre de l'instruction du 20 janvier 2017, ayant dit irrecevable sa constitution de partie civile. Etienne Annic dans l'intervalle de la procédure s'est désisté de sa constitution de partie civile.
Enfin, le 20 février 2018, le juge d'instruction a déclaré irrecevable la constitution de partie civile de Jacques Salmon.

Le positionnement des prévenus durant l'information se résume ainsi.

Didier Lombard a nié l'intégralité des faits reprochés, liant l'ensemble des éléments (témoignages ou documents) à des difficultés locales sans lien entre elles et sans rapport avec une volonté de mobilité systématique et de diminution d'effectifs « *il n'y a pas eu d'incitation au départ. C'est une légende véhiculée par les tracts syndicaux*» (D2861/2 1). Il a dit avoir découvert lors de l'instruction les nombreux documents et ne pas connaître les personnes entendues, estimant que ces éléments en toute hypothèse ne l'impliquaient pas directement. Critiquant de façon virulente le rapport Technologia il a fait référence aux 40 milliards de dettes et 4 milliards de remboursement annuel, avec le risque d'éclatement du groupe.
Il a invoqué des mobilités choisies, conséquences de la réorganisation et non forcées ; des sites disparus, mais vendus par besoin de liquidités, ou correspondant à des locations onéreuses. L'expression codifiée TTM "time to market" était liée au "process" mis en place en raison des difficultés de FTO à mettre sur le marché dans des délais courts des nouveaux produits et des tarifs compétitifs. Seules les personnes occupant des postes impliquant de négocier des marchés locaux, devaient bouger en principe tous les 3 ans, pour éviter toute habitude pouvant amener à des comportements répréhensibles.
Il a affirmé que l'entreprise avait pris des rendez-vous avec les salariés concernés par les mobilités, dont ceux présentant un mal-être et un risque élevé de se suicider. Il a déploré qu'aucun des salariés n'ait manifesté clairement ce type de problème, ni même un véritable problème en lien avec le travail.
Il a insisté sur les sommes colossales consacrées à la formation des cadres.
Il a justifié les outils de contrôle sur la déflation des effectifs par le suivi budgétaire.

Louis-Pierre Wenes a insisté sur les effets de la médiatisation du dossier d'instruction. Il considère avoir rempli le rôle qui lui était attribué de par ses fonctions dans un moment où France Télécom afin d'assurer sa pérennité, devait impérativement se restructurer, pour faire face aux mutations technologiques et à la dette. À aucun moment les conditions de sa mission n'avaient eu, dans la réalité comme dans son esprit, pour effet ou pour objet de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychique des salariés. Critiquant lui aussi le rapport du cabinet Technologia, et regrettant l'absence d'enquête sérieuse de l'inspection du travail, il a considéré les témoignages comme partiaux, notamment celui de Bruno Diehl, auteur d'un ouvrage développant la même thèse que celle de l'accusation. Il a estimé que les paroles des parties civiles étaient citées comme des témoignages non contestables alors que les victimes étaient des personnes présentant des problématiques lourdes à l'origine. Confronté aux propos tenus en conférence devant l'ACSED en 2006, « *je dis que les 16 000 postes en moins sur la France c'est quelque chose qui a du sens. Mais après avoir dit ça, il faut entrer dans le détail et en faisant remonter la somme on regarde s'il y a un écart ou pas (...) Je me refuse à faire le boulot des autres. Je compte sur vous pour arriver à l'objectif, en faisant le mieux que vous pouvez et me dire où sont les freins* », il a commenté « *certaines personnes ont lu qu'il existait un objectif de réduction des effectifs* ». Il a réfuté tout caractère désordonné des réorganisations et souligné les spécificités de l'organisation matricielle, au plus près des territoires. Ses conseils ont insisté sur les éléments statistiques relatifs à la baisse des effectifs, analysés dans la durée, ainsi que sur les actions entreprises, couplées aux mesures de prévention et d'accompagnement.

Olivier Barberot a été confronté aux propos tenus par lui devant l'ACSED, notamment « *on ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique. On a d'ailleurs déjà commencé sans le dire* [...] *C'est la détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'espace développement* » et sur la décision de verticaliser la fonction RH «*Je conçois tout à fait qu'un certain nombre de managers ne sont pas préparés à ça. On fera des formations. La fonction RH va être beaucoup plus proactive. Je sens bien que GP Chérouvrier et moi avons plus de mal à faire passer les messages. Pendant quelques mois on va verticaliser la fonction. C'est-à-dire que les DRH remonteront à la DRH Groupe de façon à avoir une fonction RH au combat avec les moyens de l'être (..) Pour moi, j'aurais échoué si on ne fait pas les 22000 départs. Pour le groupe, c'est les 7 milliards d'euros de cash flow*».

Guy-Patrick Cherouvrier -secondairement à la nullité de sa mise en examen- a souligné l'absence de charges à son encontre, reflétée par la tardiveté de sa première audition, 4 ans et demi après le début de l'information. Il a indiqué, contrairement à MM Lombard, Barberot et Wenes, au sujet de l'objectif de déflation, que « *c'était l'enjeu majeur de ACT* », qu'il était de 22000 postes et que tout le monde le savait. Selon lui, cet objectif, en réalité « *tenue d'une trajectoire* », avait une incidence sur la rémunération variable mais n'en avait pas sur le déroulement de carrière.

Jacques Moulin -secondairement à la nullité- a fait valoir que l'accusation ne tenait compte ni des fonctions exercées par lui durant la période visée, ni des explications fournies durant l'instruction. Ainsi selon lui, les faits imputés étaient soit matériellement impossibles, soit combattus par la dynamique de négociation d'accords avec les organisations syndicales.
Il a contesté l'existence d'objectifs de réduction d'effectifs et n'a admis qu'une « *indication*» ou «*trajectoire*» déduite des présentations budgétaires. Il a expliqué par la gestion prévisionnelle des effectifs et de la compétence (GPEC) l'ensemble des éléments présentés.

Brigitte Bravin-Dumont, secondairement à la nullité de sa mise en examen- n'a pas non plus reconnu l'infraction reprochée. Selon elle, aucun fait ne peut lui être reproché qui s'écarterait de la description officielle de ACT, plan d'accompagnement basé sur le volontariat. Et elle n'était pas responsable de la mise en oeuvre opérationnelle de ce programme.
Elle a notamment insisté, attestations de collaborateurs et de syndicalistes à l'appui, sur son management caractérisé par un respect des autres et beaucoup d'honnêteté. Pareillement, son approche pédagogique était attestée par des tiers.
Ainsi, selon ses conseils, il ne pouvait lui être reproché d'avoir «*assuré les remontées systématiques des tableaux récapitulatifs des départs* », ni d'avoir signé une décision formalisant en octobre 2009 l'opposition de la DRH Groupe à la mise en place d'une part variable fonction de la réduction d'effectifs.

Nathalie Boulanger, secondairement à la nullité, même confrontée à sa notification aux directeurs territoriaux de leurs objectifs de départs à réaliser, a nié sa participation, commentant « *Le cadrage que j'indiquais était très global* (..) *Nous n'étions pas dans les objectifs à l'unité*».
Elle a argué de ce que la tenue de réunions, sur une période n'ayant pas excédé 2 mois et, en tout état de cause, antérieure à la période de prévention caractérise, constituait une démarche d'accompagnement visant à s'assurer de la prise en charge, des cadres dirigeants (de niveaux F et G représentant 3% des effectifs des Directions Territoriales) impactés par ce changement d'organisation, en y associant la DRH France et la Direction des cadres dirigeants du Groupe.
Elle s'est étonnée que malgré ses explications, ces réunions intervenues dans un contexte très précis et avec un objet parfaitement circonscrit, continuent d'être retenues comme un élément à charge. Dans le même sens, il ne pouvait lui être reproché sa participation à des tables rondes de la session «Réussir Act» de l'école du management, alors qu'elle n'avait été présente qu'à 2 reprises sur un total de 37 réunions et qu'elle n'était que l'une des 28 différents intervenants.

Le 22 juin 2016, le procureur de la République a délivré son réquisitoire définitif.

Saisine du tribunal correctionnel :
Par ordonnance du 12 juin 2018, non-lieu partiel a été prononcé des chefs de :
- homicide involontaire et mise en danger d'autrui au préjudice de Rémy Louvradoux, Nicolas Grenouille, Dominique Mennechez,
- document unique d'évaluation des risques (DUER) insuffisant,
- entraves au comité d'entreprise et au CHSCT,
- harcèlement moral au préjudice Jean-Sébastien Moreau, Michel Dupagny et de Eric Bouillaut.

Ont été renvoyés devant le tribunal :
France Télécom SA devenue Orange SA (représentée par Nicolas Guerin et ayant pour avocat Claudia Chemarin):

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit :
" par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromeltre leur avenir professionnel, en l'espèce 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 professionnel 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 manoeuvres d'intimidation, voire des menaces ;
* des diminutions de rémunération ;
harcelé notamment :
* AMELOT Andre
* ANDRIEUX Christine
* ANNIC Etienne
* BODIVIT Camille
* BOURETTE Claude
* CASSOU Anne~Sophie
* CIROUX Christel
* CLEUZIOU Corinne
* COURRIER Andree
* DEPARIS Michel
* DERVIN Yonnel
* DESCHAMPS Guy
* DESSOLY Stépliane
* DOUBLET Daniel
* DUMAS Luc
* GERAUD Herve
* GRENOVILLE Nicolas
* HODDE Brice
* LAURENT Jean Michel
* LEFRANCOIS Didier
* LLORET Georges
* LOUVRADOUX Remy
* MARTIN Didier
* MENNECHEZ Dominique
* MINGUY Yves
* MOISON Siéplaanie
* NORET Annie
* NOUHAUD Jean Paul
* PELCOT Marc
* PERRIN Roiwert
* PILLOU Bernard
* REGNIER Jean Marc
*RICH Noel
* ROLLAND Patrick
* ROUANET Jean Paul
* SEENAN Catherine
* TALAOUIT Vincent

* THELLY Martine
* TROTEL Alain

La prévention distingue en outre 7 personnes physiques:
- Didier Lombard auteur, président de la société France Télécom devenue Orange (avocats Jean Veil, Bérénice de Warren et François Esclatine)
- Olivier Barberot auteur (en sa qualité de directeur des ressources humaines de la société France Télécom devenue Orange) (avocats Marie Danis et Maxime Clery Mailin)
- Louis-Pierre Wenes auteur président de la SA Orange France et directeur exécutif délégué et directeur des opérations France au sein de la société France Télécom (avocats Sylvain Cornon et Frédérique Baulieu)
- Nathalie Boulanger divorcée de Pommier complice en sa qualité de directrice des actions territoriales d'Opération France au sein du groupe France Télécom (avocat Alexis Gublin)
- Jacques Moulin complice nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains des salariés, en sa qualité de Directeur Territorial Est Directeur des Ressources Humaines France puis de Directeur des actions territoriales d'Opérations France au sein du groupe France Télécom (avocats Antoine et Patrick Maisonneuve)
- Guy-Patrick Cherouvrier (période uniquement entre 2007 et le 1er avril 2008 date de son départ à la retraite) complice en sa qualité de Directeur des Ressources Humaines de la société France Télécom devenue Orange (avocats Alix de Saint Germain Solange Doumic)
- Brigitte Bravin-Dumont complice en sa qualité de Directrice du programme Act, de Directrice du management, des compétences et de l'emploi, de Directrice du développement et des opérations Ressources Humaines, de Directrice RH France puis DARH au sein du groupe France Télécom (avocats Maxime Pigeon et Lucie Mongin-Archambaud).

La cour se réfère expressément au chapeau du présent arrêt pour la qualification développée des faits.

La société France Télécom devenue Orange et messieurs Lombard, Wenes et Barberot ont respecté l'obligation de verser le cautionnement au titre du contrôle judiciaire auquel ils étaient astreints depuis juillet 2012, soit :
- 150 000 euros pour la société prévenue,
- 100 000 euros pour Didier Lombard
- 75 000 euros pour Olivier Barberot et Pierre-Louis Wenes, chacun.

Le tribunal correctionnel n'a pas statué sur l'affectation de ces cautionnements.
Devant le tribunal correctionnel, les 8 prévenus ont fait plaider l'irrecevabilité des constitutions de partie civile à titre d'exception avant tout débat au fond, et la relaxe.

Déroulement des audiences de première instance
Entre le 9 mai et 1er juillet 2019, les témoins suivants ont été successivement entendus par le tribunal correctionnel :
Sylvie Catala (requête ministère public),
Jean-Claude Delgenes (requête ministère public),
Michel Gollac (requête partie civile syndicat Sud),
Christophe Dejours (requête partie civile Syndicat Sud),
Christian Baudelot (requête partie civile Syndicat Sud),
Fabienne Viala (requête partie civile CGT),
Jacques de la Rosière (requête défense Didier Lombard),
Henri Serres (requête défense Didier Lombard),
Bruno Diehl (requête ministère public),
Marie Claude Marguerite (requête ministère public),
Guy Salziger (requête ministère public),
Monique Fraysse Guiglini (requête défense Olivier Barberot),
Yves Montagnon (requête ministère public),
Pierre Papon (requête ministère public),
Nabyl Beldjoudi (requête partie civile F3C CFDT et UNSA),
Yves Cochet (requête partie civile F3C CFDT et UNSA),

Marie-Pierre Bugeaud (requête partie civile Syndicat Sud),
Brigitte Combes Di Martino (requête défense Brigitte Bravin- Dumont),
Francois Terseur (requête partie civile F3C CFDT et UNSA),
Fanny Jedlicki (requête partie civile Syndicat Sud),
Hervé Krauze (requête partie civile M. Hodde),
Camille Nguyen Khoa (requête ministère public),
Brigitte Font Le Bret (requête défense Olivier Barberot),
Marc Hoffa (requête défense Olivier Barberot),
Daniele Linhardt (requête partie civile syndicat Sud),
Valerie Baraige (requête défense Olivier Barberot),
Ivan Du Roy de Blicquy (requête partie civile Syndicat Sud)
Monique Chinon épouse Keke Adjignon (requête partie civile Syndicat Sud),
Roland Guinchard (requête défense Louis-Pierre Wenes),
Michel Debout (requête partie civile Syndicat Sud),
Laurent Zylberberg (requête défense Olivier Barberot),

et les parties civiles suivantes en leurs explications :
Patrick Ackermann,
Helene Adam,
Mme Lejeune-To,
Jean Pierre Dumont,
Daniel Doublet,
Guy Deschamps,
Jean-Paul Nouhaud,
Sebastien Crozier,
Jean-Gabriel Lainey,
Vincent Talaouit,
Georges Lloret,
Ghislaine Regnier,
Jean Francis Perrin,
Alain Trotel,
Yves Minguy,
Nadine Pelleter,
Noél Rich,
Samira Guerrouj,
Noémie Louvradoux,
Béatrice Pannier,
Jacques Salmon,
Eric Beynel,
Pierre Vars,
Pascale Abdessamad,
Francis Le Bras,
Michel Lallier,

Des conclusions d'irrecevabilité des parties civiles ont été soutenues et réponse a été faite par les parties civiles. L'incident a été joint au fond. Les plaidoiries des avocats des parties civiles ont eu lieu aux audiences des 2, 3, 4 juillet. Les réquisitions du ministère public à l'audience du 5 juillet.
En défense,
A l'audience du 8 juillet ont été entendus les avocats, aux intérêts de France Télécom devenue Orange, de Nathalie Boulanger et Brigitte Dumont. A l'audience du 9 juillet les avocats de Guy-Patrick Cherouvrier ont plaidé ainsi que les avocats de Jacques Moulin. À l'audience du 10 juillet ont été entendus en leur plaidoirie les avocats d'Olivier Barberot et ceux de Louis-Pierre Wenes.
Enfin, lors de la dernière audience du 11 juillet les avocats de Didier Lombard ont plaidé.
Après mise en délibéré au 20 décembre 2019 le tribunal correctionnel a statué par le jugement entrepris.

Périmètre des déclarations de culpabilité et peines prononcées
Des relaxes partielles ont été prononcées s'agissant des périodes de prévention.
Le tribunal correctionnel a :
- Déclaré Didier Lombard coupable de harcèlement moral du 1er janvier 2007 au 31 décembre 2008, le relaxant pour le surplus de la période de prévention soit du 1er janvier 2009 à fin 2010. Il l'a condamné à la peine d'un an d'emprisonnement, dont huit mois avec sursis et à une peine d'amende délictuelle de 15.000 euros, ainsi qu'à titre de peine complémentaire à la confiscation des scellés.
- Déclaré Olivier Barberot coupable de harcèlement moral du 1er janvier 2007 au 31 décembre 2008, le relaxant pour le surplus de la période de prévention soit du 1er janvier 2009 à fin 2010.
Il l'a condamné à la peine d'un an d'emprisonnement, dont huit mois avec sursis et à une peine d'amende délictuelle de 15.000 euros outre à titre de peine complémentaire à la confiscation des scellés.
- Déclaré Louis-Pierre Wenes coupable de harcèlement moral du 1er janvier 2007 au 31 décembre 2008, le relaxant pour le surplus de la période de prévention soit du 1er janvier 2009 à fin 2010.
Il l'a condamné à la peine d'un an d'emprisonnement, dont huit mois avec sursis et à une peine d'amende délictuelle de 15.000 euros, outre à titre de peine complémentaire, à la confiscation des scellés.
- Déclaré Nathalie Boulanger coupable de complicité de harcèlement moral du 1er janvier 2007 à mars 2008 donc sur l'intégralité de la période de prévention visée.
Il l'a condamnée à la peine de quatre mois d'emprisonnement avec sursis et à une peine d'amende delictuelle de 5.000 euros, outre, à titre de peine complémentaire à la confiscation des scellés.
- Déclaré Jacques Moulin coupable de complicité de harcèlement moral du 1er janvier 2007 au 5 mai 2008, le relaxant pour le surplus de la période de prévention soit du 6 mai 2008 à fin 2010.
Il l'a condamné à la peine de quatre mois d'emprisonnement avec sursis et à une peine d'amende delictuelle de 5.000 euros, outre à titre de peine complémentaire à la confiscation des scellés.
- Déclaré Brigitte Dumont coupable de complicité de harcèlement moral du 1er janvier 2007 au 31 décembre 2008- la relaxant pour le surplus de la période de prévention, soit du 1er janvier 2009 à fin 2010.
Il l'a condamnée à la peine de quatre mois d'emprisonnement avec sursis et à une peine d'amende delictuelle de 5.000 euros, - outre à titre de peine complémentaire à la confiscation des scellés.
- Déclaré Guy-Patrick Cherouvrier coupable de complicité de harcèlement moral du 1er janvier 2007 au 1er avril 2008, donc sur l'intégralité de la période de prévention.
Il l'a condamné à la peine de quatre mois d'emprisonnement avec sursis et à une peine d'amende delictuelle de 5.000 euros, outre à titre de peine complémentaire à la confiscation des scellés.

Action civile

Le tribunal correctionnel a :
- rejeté les exceptions d'irrecevabilité des constitutions de partie civile soulevées par tous les prévenus
- constaté que Fabrice Muller n'avait pas la qualité de partie civile devant la juridiction de jugement
- constaté le désistement présumé de Myriam Dupagny, Anne- Marie Grenoville, M. et Mme Martin et du syndicat CGT des salariés activités postales du Doubs
- déclaré irrecevable la constitution de partie civile de Christian Bouche ;
- déclaré recevable la constitution de partie civile de Jean-Pascal Aveline, de Colette Bessac, de Christelle Ciroux, de Babacar Diop, de Jean-Paul Nouhaud, de l'association Fédération nationale des accidentés du travail et des handicapés dite FNATH « association des accidentés de la vie » et du

Groupement FNATH association des accidentés de la vie du Doubs, mais les a déboutés de leurs demandes, en l'absence de preuve suffisante entre celles-ci et les faits constituant la saisine du tribunal.

- Le tribunal correctionnel a, déclarant recevables les constitutions de partie civiles des personnes physiques et morales mentionnées aux deux tableaux ci-après

- condamné solidairement Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, Olivier Barbrerot, Guy-Patrick Cherouvrier, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger, Brigitte Dumont ainsi que la société France Telecom devenue Orange SA à verser aux parties civiles personnes physiques en réparation de leur préjudice matériel et moral les sommes figurant dans le tableau n°1, la Cour se figurant au chapeau du présent arrêt :

- condamné solidairement Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, Olivier Barberot, Guy-Patrick Cherouvrier, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger, Brigitte Dumont ainsi que la Société FRANCE TELECOM SA devenue Société ORANGE SA à verser aux parties civiles personnes morales en réparation de leur préjudice matériel et moral, les sommes figurant n°2, la Cour se référant au chapeau du présent arrêt :

Le tribunal correctionnel a en outre condamné *in solidum* Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, Olivier Barberot, Guy-Patrick Cherouvrier, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger et Brigitte Dumont, ainsi que la société France Télécom devenue Orange SA à verser la somme indiquée dans l'avant- dernière colonne des deux tableaux au titre de l'article 475-1 du code de procédure pénale aux parties civiles listées à ces deux tableaux.
Il a ordonné l'exécution provisoire des dispositions civiles du jugement pour les parties civiles qui l'ont sollicitée et ainsi que mentionné à la dernière colonne des deux tableaux précités.
Par ailleurs, il a condamné la société France Télécom devenue Orange SA à verser la somme de un euro au (Syndicat CFE-CGC France Télécom devenue Orange SA) et solidairement Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, Olivier Barberot, Guy-Patrick Cherouvrier, Jacques Moulin ainsi que Nathalie Boulanger et Brigitte Dumont à lui verser la somme de 46 984,28 euros en réparation de son préjudice matériel, la somme de 40 000 euros en réparation de son préjudice moral, et les 8 prévenus in solidum à lui payer la somme de 244 075 euros au titre de l'article 475-1 du code de procédure pénale, l'exécution provisoire assortissant ces dispositions civiles.

Déclarant recevable en leur constitution les 118 personnes suivantes :
Mme Pascale ABDESSAMAD, M. Patrick ACKERMANN, Mme Hélène ADAM, Mme Marie-France ALBERT, M. Denis ALLIX, Mme Caroline Verveine ANGELI, M. Philippe ARTAUD, Mme Martine ASTIE, Mme Magali AZARIAN-OURS, M. Michel BECHETER, M. Jean-Michel BENICHOU, Mme Brigitte BERTRAND, Mme Christelle BETHELOT, M. Philippe BICHON, M. Éric BOISTAULT, M. Yves BORDRON, M. Joël BOUGON, M. Mounir BOUROUBI, M. François BOURQUIN,Mme Josette BRACONNIER, M. Jacky BREGEON, M. Alain CADINOT, M. Yves CAILLOCE, M. Denis CALVEZ, Mme Marie-Pierre CARRIER, M. Pascal CARTON, M. Yves CASTEL, M. Hatem CHAIEB, Mme Marie-Thérèse CHATRE, M. Jean-Paul COINET, M. Yves COLOMBAT, M. Jean-Thierry COURVILLE, Mme Corinne COUTURIER, M. Marc CRANTELLE, Mme Myrtille DARRE, M. Pierre DE CORBIER, M. Jean-Rémy DE SIO, M. Dominique DE VECCHI, Mme Sylvie DEGERY, M. Patrick DELOURME, M. Yves DEVAUD, M. Patrick DIEUDONNE, Mme Régine DIOT, Mme Malika DJELLALI, Mme Isabelle DUBOIS, Mme Béatrice DUPREY, M. Luc DURAND, Mme Fabienne ELMERICH, Mme Valérie ESTRAGUES, M. Christian FERRARIS, M. Olivier FLAMENT, M. Pascal FOLLET, M. Philippe GASPARD, M. Bruno GAY-GARNIER, M. Joachim GERMAIN, Mme Annie GELARD, Mme Marie-Thérèse GLOANEC, M. Daniel GOBIN, M. Laurent GONTHIER,Mme Samira GUERROUJ, M. Gérard GUILBAULT, Mme Isabelle JARDILLIER, M. Serge LAKREB, Mme Sandrine LAMOUROUX, M. Louis LANGEVIN, M. Gilbert LAUPRETRE, M. Francis LE
BRAS, M. Joël LE SAUX, M. Jean-Pierre LEFEBVRE, Mme Marie-Christine LELIEVRE, M. Christian LEPAGE, Mme Nathalie LFVEBARDON, Mme Guillemette LOAS, M. Louis

MAGNET, M. Patrick MAHE, M. David MARCELLUS, Mme Catherine MASSOT, M. Bernard MATHAUD, M. Patrice MENARD, M. Ludovic MERDY, Mme Marie-Claire MORIN, M. Christian NELLEC, M. Jean-Paul ORTIZ, Mme Béatrice PANNIER, Mme Thérèse PARES, M. Louis PASCAL, M. Jean-Luc PASQUINET, M. Dominique PELLETIER, M. Pascal PELTIER, M. Bruno PENPENIC, Mme Isabelle PERSIGNY, M. Francis PICHON, M. Christian PIGEON, M. Philippe PILOT, Mme Bérénice POINT, M. Arnaud PORTAL, M. Jean-Paul PORTELLO, M. Franck REFOUVELET, M. Adrien REGALLET, M. Philippe REY, Mme Maria RIBEIRO, M. Jacques RICHET, Mme Micheline RIQUET, M. Jean-Luc RIVAL, M. Claude RIZZO, M. Samuel ROBERT, M. Frédéric RONGIER, M. Carlos ROS, Mme Florence ROUSSEL,Madame Rose-Marie SANZ, agissant en qualité d'ayant droit de son fils Emmanuel SANZ, M. Benoit SAUVAGE, Mme Marie-Line SAUVAGET, M. Clément SIEBERING, Mme Christine TEDOLDI, Mme Catherine TEXIER, M. Christophe TOQUE, M. Jean-Paul VAN DAMME, M. Pascal VITTE ;

- Il a condamné solidairement Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, Olivier Barberot, Guy-Patrick Cherouvrier, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger et Brigitte Dumont ainsi que la société France Télécom devenue Orange SA à verser à chacune de ces 118 personnes la somme de 10 000 euros à titre de dommages-intérêts en réparation de leur préjudice moral.
- Il a condamné *in solidum* Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, Olivier Barberot, Guy-Patrick Cherouvrier, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger et Brigitte Dumont, ainsi que la société France Télécom devenue Orange SA à verser à chacune de ces 118 personnes la somme de 1 500 euros au titre de l'article 475-1 du code de procédure pénale ;

- Il a ordonné l'exécution provisoire des dispositions civiles du jugement pour ces 118 parties civiles qui l'avaient sollicitée.

Enfin, il a débouté toutes les parties civiles du surplus de leurs demandes.

Informations concernant l'appel
Sont mentionnés comme appelantes 51 personnes, dont initialement 7 prévenus.

- Prévenus
France Télécom-Orange n'a pas interjeté appel du jugement rendu en 1ère instance.
Olivier Barberot (P1 : entier dispositif) s'est désisté de son appel ; une ordonnance a été rendue en conséquence le 10 mars 2022.
Nathalie Boulanger (P2 : entier dispositif)
Brigitte Bravin épouse Dumont) (P3 : entier dispositif)
Guy-Patrick Cherouvrier (P4 : entier dispositif)
Didier Lombard (P5 : entier dispositif)
Jacques Moulin (P6 : entier dispositif)
Louis-Pierre Wenes (P7 : entier dispositif)

- Ministère public
P1 appel incident (devenu caduc)
P2 appel incident
P3 appel incident
P4 appel incident
P5 appel incident
P6 appel incident
P7 appel incident
Il n'y a pas eu d'appel du ministère public contre France télécom Orange.

- Parties civiles
Appel incident : 1 partie civile (Comité Social et Économique direction Orange Ile de France)
Appels principaux : 42 parties civiles ; seul l'appel de Jacques Salmon est dirigé exclusivement contre Louis-Pierre Wenes et Didier Lombard ; les autres appels sont dirigés contre les 7 prévenus personnes physiques ; et seul l'appel de Daniel Doublet est dirigé

contre tous les prévenus poursuivis (donc y compris France télécom Orange).
L'appel incident dirigé contre Olivier Barberot est devenus caduc.
Les parties civiles intimées sont au nombre de 130.
Une partie civile Daniel Doublet a fait connaître par courrier son désistement. France Télécom Orange, non appelante, n'est donc plus intimée, à supposer ce désistement maintenu.

RENSEIGNEMENTS : SITUATION ET PERSONNALITÉ
1) Didier Lombard
Né le 27 février 1942 à Clermont Ferrand (63), domicilié 223 rue de l'Université 75007 Paris il est marié, père de 3enfants et grand-père de 7 petits-enfants. Aucun n'est à sa charge.
Diplômé de l'école polytechnique, il a intégré l'école nationale supérieure des TELECOM et obtenu le diplôme d'ingénieur du corps interministériel des TELECOM en 1967.
De 1967 à 1988 il est salarié du centre national d'études des télécommunications (CNET), centre interministériel de recherches rattaché au Ministère des P.T.T. Entre 1989 et 2002, il a été directeur scientifique et technique au ministère de la Recherche, puis directeur général des stratégies industrielles au ministère de l'Industrie. Fin 1998, il a été nommé ambassadeur délégué aux investissements internationaux rattaché au Ministère des Finances et au Quai d'Orsay, pour organiser la fusion des services de l'Etat s'occupant d'investissements internationaux et qui étaient répartis entre le Ministère de l'Économie et la DATAR. Il crée l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) dont il devient le premier président. Il rejoint FRANCE TELECOM au printemps 2003 en tant que directeur général adjoint à la demande de son président, Thierry Breton, , dans le cadre d'une mission appelée TPSNU : Technologie Partenariats Stratégiques et Nouveaux Usages.
En février 2005, le Conseil d'Administration le nomme président directeur général de FRANCE TELECOM quand Thierry Breton devient ministre de l'Economie et des finances. Il assumera cette responsabilité jusqu'au 1er mars 2010, date à laquelle Stéphane Richard sera nommé directeur général. Il restera président du Conseil d'Administration jusqu'au 1er mars 2011, date de sa retraite. À partir de mai 2011 il est président du conseil de surveillance de STMicroelectronics et administrateur de TECHNICOLOR, THALES et RADIALL. Il est actionnaire des sociétés SOFIDOM 17, TL MARTINIQUE et SOFIDOM 18 A.
En 2012, ses revenus étaient les suivants : une pension de la fonction publique de 5.000 euros par mois et une pension de retraite de FRANCE TELECOM, d'environ 20.000 euros par mois. Il recevait également des jetons de présence annuels dans les sociétés administrées, avec des montants variant chaque année (en 2011, pour THALES, de 20.000 euros, pour TECHNICOLOR, de 40.000 euros, pour RADIALL, de 7.000 euros et pour STMicroelectronics, de 70.000 euros).
(D2217; C3/2)
Devant le tribunal correctionnel il a déclaré percevoir désormais divers revenus pour un total de 16 838,87 euros par mois.
Devant la cour il a indiqué ne plus percevoir de jetons de présence, ne faisant plus partie des conseils d'administrations et ne siégeant désormais que dans des conseils d'associations uniquement à titre bénévole et sans indemnisation. En tant que président d'un fonds européen il percevrait une somme de 17 800 euros par mois.
Copropriétaire à Nantes avec sa sœur (200 000 euros pour les deux parts), il règle l'ensemble des charges, il possède en outre un appartement en copropriété, constitutif du domicile conjugal.
A la demande de la cour il a déclaré ne pas avoir de retraite chapeau et ne plus avoir les avantages liés à son statut de président directeur général de France Télécom, bénéficiant seulement des avantages liés à son statut de cadre.
Il a indiqué également avoir un PEA de l'ordre de 300 000 euros.
Son casier judiciaire ne porte mention d'aucune condamnation.
Il a réglé son cautionnement à hauteur de 100 000 €.

2) Olivier Barberot n'est pas prévenu appelant, il reste intimé sur les seuls intérêts civils.

3) Louis-Pierre Wenes

Né le 28 janvier 1949 à Paris 13ème, domicilié au 10 rue Mallet Stevens 75016 Paris, il est marié, père de 5 enfants et grand-père de 7 petits-enfants. Aucun n'est à sa charge.
Ingénieur de l'école centrale, diplômé en 1970, officier de marine en recherche opérationnelle, il a ensuite fait de l'informatique au sein d'un cabinet puis, à partir de 1972 chez MATRA, entrant en 1974 à la division automobile. En 1978 MATRA lui confie le poste de directeur de production de MATRA ÉLECTRONIQUE, de 1983 à 1986 il prend la responsabilité d'un petit groupe de sociétés qui fabriquent des circuits imprimés pour l'entreprise, puis en 1986, il devient directeur général d'une filiale allemande de MATRA DATAVISION.
Quittant le groupe MATRA fin 1989, il devient associé cabinet d'audit COOPERS & LYBRAND (devenu PRICE WATERHOUSE COOPERS), chargé du conseil en industrie. En 1995, il exerce les mêmes activités dans le cabinet GEMINI CONSULTING et en 1997, chez AT KEARNEY avec en plus une activité de conseil dans le domaine des achats.
Il rejoint France Télécom devenue Orange en 2003, appelé par Thierry Breton pour occuper le poste "achats et amélioration de la performance". Fin 2005, Didier Lombard crée et lui confie l'activité grand public en France. Il conserve ses responsabilités antérieures aux achats et à l'amélioration de la performance. Début 2006, il devient directeur d'Opérations France. Fin 2006, il ajoute les fonctions de président directeur général d'Orange France, filiale de France Télécom.
Après avoir quitté ses fonctions opérationnelles en octobre 2009, il reste dans le groupe pendant 3 mois en tant que conseiller spécial auprès du Président, Didier Lombard, puis prend sa retraite en janvier 2010. Entre 2008 et 2011, il a déclaré aux services fiscaux des revenus qui variaient entre 3 millions et 500 000 euros. En 2012, ses revenus mensuels étaient "tombés" à 35.000 euros. (D2218/l-3 ; C1/4 ; C3)
Devant le tribunal correctionnel il a dit avoir déclaré 310 000 euros de revenus pour l'année 2018.
Devant la cour il a expliqué ne pas percevoir d'autres revenus que ceux issus de ses retraites, mais posséder des biens immobilers avec son épouse. Il possède ainsi une maison à Hyères qui constitute désormais sa résidence principale, et l'appartement à Paris avec l'adresse sus-mentionnée.
Il a mentionné en interrogatoire aimer la menuiserie et la pratiquer comme loisir.
Son casier judiciaire ne porte mention d'aucune condamnation.
Il a réglé le cautionnement auquel il était astreint à hauteur de 75 000 €.

4) Nathalie Boulanger
Née le 09 Janvier 1960 à Paris 14ème, domiciliée au 26 rue Vavin 75006 Paris, divorcée en 2015, elle est mère de 3 enfants et grand-mère de 3 petits-enfants. Aucun n'est à sa charge actuellement.
Ingénieur de l'Ecole Normale Supérieure en mathématique, elle est entrée ensuite dans le corps des ingénieurs des télécommunications et a intégré France télécom en 1985.
En 2005, elle devient directrice régionale Val d'Oise-Yvelines chez Orange, puis en février 2006, accepte le poste de chef du projet de la réorganisation des activités en France. En juillet 2006, elle est nommée directrice des actions territoriales, puis en mars 2008, directrice des opérations de la direction marketing stratégique.
Son revenu net mensuel était de 15 000 euros. (D3676/15)
Devant le tribunal correctionnel elle a indiqué représenter la société Orange au comité national d'éducation économie et déclarer fiscalement 320 000 euros par an.
Devant la cour elle elle a précisé percevoir 16 000 euros net d'impôts par mois actuellement mais préparer son départ à la retraite, son revenu mensuel chutant ainsi à 7 000 euros mensuels d'ici la fin de l'année 2022.
Elle a indiqué être propriétaire de son logement dans lequel elle vit seule et ne pas posséder d'autre bien immobilier. Outre un plan d'épargne entreprise, elle a un plan d'épargne retraite.
Son casier judiciaire ne comporte aucune mention.

5) Jacques Moulin
Né le 09 Avril 1965 aux Sables d'Olonne, domicilié au 35 rue des Blancs Manteaux 75004 PARIS il est marié, de cette union sont issus 2 enfants.
Il est diplômé de HEP Bordeaux, a une maîtrise en droit, un troisième cycle de sociologie des organisations (DESS de Sciences Politiques Paris) et un Master de l'ESSEC en formation professionnelle. Après avoir travaillé chez THOMSON, il intègre FRANCE TELECOM fin 1990.
Mi-septembre 2005, il est nommé directeur régional de Lorraine, et en 2006, il devient Directeur Territorial Est. A partir de mi-2008, il occupera les fonctions de DRH d'OPERATIONS FRANCE.
En 2014, il était toujours salarié d'Orange, car Directeur Général de la société SOFRECOM, filiale à 100 % de FTO. Ses revenus net mensuels s'élevaient alors à 13 000 euros (D3669 ; D3682/45).
Devant le tribunal correctionnel il a indiqué percevoir dans le cadre du projet personnel accompagné comme directeur de l'IDATE, un salaire mensuel de 8 000 euros ainsi qu'une prime dégressive de 65 000 euros pendant la période de son projet. Les 2 enfants du couple étaient alors toujours à charge.
Devant la cour c'était encore le cas. En outre, il a justifié de son emploi comme directeur de l'IDATE et de la société SOFRECOM jusqu'en décembre 2022. Il bénéficie par ailleurs d'une allocation d'aide au retour à l'emploi de 227,17 euros par jour qui devait commencer à être versée à compter du 26 juillet 2022. En août 2022, il devait percevoir la somme de 1 363,02 euros pour le mois de juillet.
Son casier judiciaire porte une mention, remontant à 2010, pour conduite d'un véhicule sous l'empire d'un état alcoolique (B0001).

6) Guy-Patrick Cherouvrier
Né le 15 Janvier 1951 à Paris 75012, domicilié au 24 rue de Verdun 94220 Charenton-le-Pont il est divorcé.
Il a une formation d'ingénieur électronicien, diplômé de l'école ESME SUDRIA (1976). Il a intégré FRANCE TELECOM à sa sortie d'école en 1977 après avoir été effectué son service militaire en tant que "scientifique du contingent".
De 1996 à 2000 il a présidé l'AFTAS, devenue ensuite AIDAS, l'association France Télécom des actionnaires salariés. Il en était membre jusqu'en 2008.
En 2005, il occupait le poste de DRH FRANCE au sein de FRANCE TELECOM. Il a pris sa retraite en avril 2008.
En 2012, ses ressources mensuelles étaient de 13 000 euros et à partir de février 2016 environ 9 000 euros. (D3671 ; D3687/4-5)
Devant le tribunal correctionnel il a mentionné avoir déclaré 130 000 euros de revenus pour l'année 2018 en pension et retraite.
Devant la cour il a déclaré percevoir des indemnités retraite mensuelles en 2021 de 7 236 euros et ne pas avoir d'autres charges que les charges courantes.
Il s'occupe de ses deux parents âgés de 96 et 98 ans, dont sa mère placée en établissement spécialisé. Il a fait part de ses propres problèmes de santé, deux cancers en 2007/2008.
Pacsé, il possède deux biens immobiliers en indivision avec sa compagne, le domicile sis à Charenton et un appartement en Haute-Savoie.
Son casier judiciaire ne porte aucune mention.

7) Brigitte Bravin-Dumont
Elle est née le 12 Janvier 1959 à Meaux domiciliée au 48 rue Berthe 75018 Paris, elle est mariée et mère d'un enfant non à charge.
Elle est titulaire d'un diplôme d'école commerce EDC option commerce international complété par un executive MBA à HEC en 1999.
Recrutée chez France Télécom en 1991, elle est restée dans le groupe SCHNEIDER pendant 5 ans, avant d'exercer trois ans chez MATRA COMMUNICATION pendant 3 ans.
En 2000 elle devient DHR de division chez France Télécom et s'occupe en 2003 de la division internationale. Elle occupe, en 2004, la fonction de directrice de la mobilité à la DRH puis, en 2005, de directrice du recrutement mobilité carrière à la DRH. En 2006, elle devient directrice du programme ACT et directrice du management, des compétences et de

l'emploi puis en octobre 2007, son titre sera celui de directrice du développement et des opérations RH.
En avril 2008, elle est nommée DRH France et en septembre 2010, directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe.
Ses revenus mensuels étaient de 14 000 euros net. (D3294/7 ; D3692/4-5)
Le tribunal correctionnel a mentionné sa qualité de directrice de la responsabilité sociale d'entreprise du groupe, conformément au communiqué de presse du 2 avril 2013 (D3924/1).
Son avocat a produit un organigramme récapitulatif et détaillé sur les fonctions occupées de décembre 2006 à mars 2008, d'avril à octobre 2008, puis jusqu'à septembre 2010.
Devant la cour elle a indiqué être à la retraite depuis le 1er février 2021 avec un revenu mensuel d'environ 7 000 euros. Elle a précisé être propriétaire avec son mari et son fils d'un bien en SCI d'une valeur d'1,8 millions d'euros, constitutif de sa résidence principale. Son mari a vérité d'une maison en Dordogne et a acquis la maison voisine. Elle-même est propriétaire d'un autre appartement en SCI avec son fils. Elle est en séparation de biens avec son époux.
Présidente du syndicat professionnel UMAP de 2010 à 2020, elle a été décorée de la Légion d'honneur au grade de chevalier en 2009 en raison de ses engagements associatifs (égalité professionnelle, soutien aux jeunes en quartiers difficiles, Woman et Leadership).
Son casier judiciaire ne comporte aucune mention.

DEVANT LA COUR

Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, Guy-Patrick Cherouvrier, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger de Pommier et Brigitte Bravin-Dumont, comparaissent, assistés respectivement par leurs conseils.
Contestant leur culpabilité, ils font connaître à la cour que leur appel porte toujours sur l'entièreté des dispositions pénales et civiles du jugement.

La société France Télécom devenue Orange SA régulièrement représentée par Nicolas Guérin et assistée de son conseil n'est pas appelante. Elle est cependant attraite à la cause par Jacques Moulin, en qualité de civilement responsable.
Olivier Barberot non-comparant, est représenté par ses conseils. Son désistement d'appel ayant été constaté, les appels incidents à son encontre sont caducs, mais pas les appels principaux des parties civiles à son encontre.

Les parties civiles appelantes :
1. L'ASSOCIATION D'AIDE AUX VICTIMES ET AUX ORGANISATIONS CONFRONTEES AUX SUICIDES ET DEPRESSIONS PROFESSIONNELS (ASDP PRO)/pris en la personne de son représentant légal,
2. LA FEDERATIONS SYNDICALE SUD DES ACTIVITES POSTALES ET TELECOMMUNICATIONS (SUD PTT) pris en la personne de son représentant légal,
3. L'UNION SYNDICALE SOLIDAIRES pris en la personne de son représentant légal,
4. LE SYNDICAT NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA SANTE AU TRAVAIL (SNPST) pris en la personne de son représentant légal Christian Torres
5. AMELOT Liliane
6. DEPARIS Bernard
7. DEPARIS née HARMIER Claudine
8. PASCUAL née DEPARIS Christine
9. DEPARIS Véronique
10. DERVIN Yonnel
11. HODDE Rainier
I2. LEFRANCO1S Didier
I3. MINGUY Yves
14. NORET Francis
15. LALOUX née ZANDECRI Véronique
16. LAURENT Annie
17. LAURENT Gérard
18. NOUHAULD Jean-Paul

19. PELCOT Marc
20. PERRIN Jean-Francis
21. PERRIN Marie-Laure
22. QUERE divorcée SENAN Catherine
23. TROTEL Alain,
24. Le COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE DIRECTION ORANGE ILE DE FRANCE enregistré dans la procédure sous le nom de CHSCT DE L'UIA PARIS, pris en la personne de sa secrétaire Madame Evelyne LIS ESCARPE, partie civile appelante,
25. La FEDERATION CFTC MEDIA + venant aux droits de la FEDERATION CFTC DES POSTES ET DES TELECOMMUNICATIONS, prise en la personne de son représentant légal partie civile appelante,
26. La FEDERATION SYNDICALISTE FORCE OUVRIERE DE LA COMMUNICATION enregistrée dans la procédure sous le nom de FEDERATION SYNDICALE FORCE OUVRIERE DE LA COMMUNICATION, prise en la personne de son représentant légal, partie civile appelante,
27. Hélène ARNAUD ép. LOUVRADOUX, partie civile appelante,
28. Juliette LOUVRADOUX, partie civile appelante,
29. Mathieu LOUVRADOUX partie civile appelante,
30. Noémie LOUVRADOUX partie civile appelante,
31. Raphaël LOUVRADOUX, partie civile appelante,
32. L'Union Nationale des Syndicats Autonomes - UNSA ORANGE - enregistré dans la procédure Cassiopée sous le nom de SYNDICAT UNSA-FRANCE TELECOM , pris en la personne de son secrétaire général M. Pierre VARS, partie civile appelante,
33. La Fédération communication conseil culture CFDT - F3C enregistré dans la procédure sous le nom de La Fédération communication conseil culture, partie civile appelante,
34. Noël RICH partie civile appelante,
35. Jacques SALMON partie civile appelante comparant en personne a fait connaître devant la cour son désistement d'appel,
36. La FEDERATION CGT DES ACTIVITES POSTALES ET DE TELECOMMUNICATION,
prise en la personne de son représentant légal, partie civile appelante,
37. Le syndicat CFE CGC Orange, partie civile appelante,
38. Alexandre REGNIER, partie civile appelante
39. Ghislaine REGNIER partie civile appelante
40. Georges LLORET, partie civile appelante,
41. Andrée BACHET épouse COURRIER, partie civile appelante,
42. Jocelyne BOESCH épouse CASSOU, partie civile appelante,
43. David DOUBLET, partie civile appelante, a fait connaître à la cour par courrier avant l'audience son désistement d'appel, il n'est ni comparant ni représenté
44. Jean-Pascal AVELINE

Les autres parties civiles intimées
1. Didier LEFRANCOIS
2. Dimitri MENNECHEZ-DANILOFF
3. Yves MINGUY
4. Francis NORET
5. Véronique ZANDECKI ép.LALOUX
6. Chantal ASTIER ép. NOUHAUD
7. Marc PELCOT
8. Nadine PELLETER
9. Jean-Claude PIN
10. Jean-Francis PERRIN
11. Vincent TALAOUIT
12. Alain TROTEL

Et les 118 personnes suivantes :
Pascale ABDESSAMAD, Patrick ACKERMANN, Hélène ADAM, Marie-France ALBERT, Denis ALLIX, Caroline Verveine ANGELI, Philippe ARTAUD, Martine ASTIE, Magali

AZARIAN-OURS, Michel BECHETER, Jean-Michel BENICHOU, Brigitte BERTRAND, Christelle BETHELOT, Philippe BICHON, Éric BOISTAULT, Yves BORDRON, Joël BOUGON, Mounir BOUROUBI, François BOUQUIN, Josette BRACONNIER, Jacky BREGEON, Alain CADINOT, Yves CAILLOCE, Denis CALVEZ, Marie-Pierre CARRIER, Pascal CARTON, Yves CASTEL, Hatem CHAIEB, Marie-Thérèse CHATRE, Jean-Paul COINET, Yves COLOMBAT, Jean-Thierry COURVILLE, Corinne COUTURIER, Marc CRANTELLE, Myrtille DARRE, Pierre DE CORBIER, Jean-Rémy DE SIO, Dominique DE VECCHI, Sylvie DEGERY, Patrick DELOURME, Yves DEVAUD, Patrick DIEUDONNE, Régine DIOT, Malika DJELLALI, Isabelle DUBOIS, Béatrice DUPREY, Luc DURAND, Fabienne ELMERICH, Valérie ESTRAGUES, Christian FERRARIS, Olivier FLAMENT, Pascal FOLLET, Philippe GASPARD, Bruno GAY-GARNIER, Joachim GERMAIN, Annie GELARD, Marie-Thérèse GLOANEC, Daniel GOBIN, Laurent GONTHIER, Samira GUERROUJ, Gérard GUILBAULT, Isabelle JARDILLIER, Serge LAKREB, Sandrine LAMOUROUX, Louis LANGEVIN, Gilbert LAUPRETRE, Francis LE BRAS, Joël LE SAUX, Jean-Pierre LEFEBVRE, Marie-Christine LELIEVRE, Christian LEPAGE, Nathalie LEVEBARDON, Guillemette LOAS, Louis MAGNET, Patrick MAHE, David MARCELLUS, Catherine MASSOT, Bernard MATHAUD, Patrice MENARD, Ludovic MERDY, Marie-Claire MORIN, Christian NELLEC, Jean-Paul ORTIZ, Béatrice PANNIER, Thérèse PARES, Louis PASCAL, Jean-Luc PASQUINET, Dominique PELLETIER, Pascal PELTIER, Bruno PENPENIC, Isabelle PERSIGNY, Francis PICHON, Christian PIGEON, Philippe PILOT, Bérénice POINT, Arnaud PORTAL, Jean-Paul PORTELLO, Franck REFOUVELET, Adrien REGALLET, Philippe REY, Maria RIBEIRO, Jacques RICHET, Micheline RIQUET, Jean-Luc RIVAL, Claude RIZZO, Samuel ROBERT, Frédéric RONGIER, Carlos ROS, Florence ROUSSEL, Rose-Marie SANZ, agissant en qualité d'ayant droit de son fils Emmanuel SANZ, Benoit SAUVAGE, Marie-Line SAUVAGET, Clément SIEBERING, Christine TEDOLDI, Catherine TEXIER, Christophe TOQUE, Jean-Paul VAN DAMME, Pascal VITTE.
Samuel Robert est décédé, ainsi qu'il ressort du retour de citation.
Claudine Deparis née Harmier était déjà décédée lors de l'audience de première instance.
Pour Dimitri Mennechez-Daniloff, partie civile, Maître Eric Cesbron, avocat, a écrit à la cour le 14 avril 2022, indiquant qu'il ne se présenterait pas à l'audience, n'ayant pas été tenu informé ni de l'indemnisation ni du jugement, et n'ayant pas de nouvelle de son client.

Les avocats généraux ont fait connaître à la cour que l'appel du ministère public ne remettait pas en cause la relaxe partielle, tant sur la période des faits que sur une partie du contenu de la qualification développée, dont ont bénéficié Didier Lombard, Louis-Pierre Weynes, Jacques Moulin et Brigitte Bravin-Dumont. La défense des prévenus en a pris acte.

Daniel Doublet partie civile appelante n'était ni présent ni représenté par avocat pour contredire son désistement à l'encontre de l'ensemble des prévenus, y compris France Télécom devenu Orange SA.
Joëlle Barquissau épouse Doublet n'a pas interjeté appel.

Les témoins cités par les parties civiles appelantes sont présents.
Les témoins cités par la défense sont présents.

La cour, ouï les observations des parties civiles appelantes et intimées, l'avis du ministère public, et les observations de la défense, après en avoir délibéré, a décidé de passer outre l'audition de :
- M. Delgenes, Mme Fraysse, M. Debout, M. Dejours, Mme Baudelot, Mme Linhartdt, M. Gollac, M. Beldjoudi, M. Cochet, Mme Catala, Mme Combes di Martino déjà entendus par le tribunal correctionnel
et de se limiter à celles de :
- Mme Morel, Mme Viala, M. Darbois, M. Faul, M. Corre, M. Filippi, Mme Patillot-Heinemann, témoins régulièrement cités en cette qualité devant elle.
La présidente a demandé en conséquence à Charles-Henri Filippi témoin présent et dont l'audition est prévue de se retirer de la salle.

Les prévenus Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, Guy-Patrick Cherouvrier, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger de Pommier et Brigitte Bravin-Dumont, ont fait déposer respectivement par leurs conseils, avant tout débat au fond "*in limine litis*", des conclusions soulevant à nouveau en appel l'exception tirée de l'irrecevabilité de constitution des 118 parties civiles précitées.

Sur la jonction au fond, les avocats des prévenus ont eu la parole :
Aux termes de ses conclusions soutenues oralement Maître Doumic pour Guy-Patrick Cherouvrier s'est opposée à la jonction au fond de l'incident arguant notamment :
"*En l'espèce, l'exception d'irrecevabilité soulevée par les prévenus dont M. Guy-Patrick Cherouvrier ne peut pas être jointe au fond puisque l'exception est commandée par une disposition qui touche à l'ordre public*".
Selon l'avocate en effet, ne pas écarter dès le début de l'audience les parties civiles irrecevables entraînerait un débat durant l'audience sur de nouveaux faits, ceux invoqués par ces dernières, alors que ces faits sont en dehors de la saisine de la juridiction de jugement. Un tel débat serait contraire aux principes d'ordre public de saisine *in rem* de la Cour et de respect des droits de la défense. Il est donc demandé à la cour de ne pas joindre au fond l'exception d'irrecevabilité afin de garantir le respect de principes d'ordre public.
Les avocats des autres prévenus se rallient oralement par leurs observations à ce positionnement.

Les avocats des parties civiles ont été entendus à leur tour en réponse, Maîtres De Castro Topaloff Tessonière ont soutenu des conclusions déposées avant tout débat au fond.

Les avocats généraux entendus ont requis de joindre au fond l'incident, se référant notamment à l'article 459 du code de procédure pénale alinéa 3 qui prévoit ce principe.

En défense, l'avocate de Guy-Patrick Cherouvrier a répliqué, invoquant le principe de la saisine *in rem*. Les avocats des autres prévenus ont eu la parole en dernier pour leur défense.

La cour après en avoir délibéré a décidé de joindre au fond l'incident.
Les débats se sont poursuivis.
Au cours des débats la cour a procédé au visionnage de plusieurs supports documentaires, conformément à la demande de la défense des prévenus Brigitte Dumont et Louis-Pierre Wenes.
Elle a aussi visionné le documentaire tourné par Serge Moati, dont la retranscription totale des propos enregistrés contenus dans ce support lui a été fournie par la défense de Didier Lombard.

Les témoins suivants ont été entendus par la cour :
- Fabienne Viala à l'audience du 18 mai 2022, citée par les parties civiles Syndicat Sud PTT, Fédération CFTC des Postes et Télécommunications, Fédération CGT des Activités postales et de Télécommunications, Fédération F3C CFDT, Fédération Syndicale Force Ouvrière de la Communication, Syndicat CFE CGC,
- Catherine Morel à l'audience du 19 mai 2022 citée par ces parties civiles également
- Charles-Henri Filippi à l'audience du 9 juin 2022 cité par la défense de Didier Lombard
- Laure Patillot-Heinemann à l'audience du 15 juin 2022 citée par la défense de Louis-Pierre Wenes
- Jérôme Faul, Jean-Marc Darbois et Thierry Corre à l'audience du 16 juin 2022, cités par la défense de Nathalie Boulanger

Ainsi que les parties civiles suivantes :
- Caroline Verveine Angeli à l'audience du 18 mai 2022
- Pascale Abdessamad à l'audience du 19 mai 2022
- Pierre Vars pour le SYNDICAT UNSA-ORANGE, Patrick Ackermann en son nom personnel et pour la FEDERATION SYNDICALE SUD DES ACTIVITES POSTALES ET TELECOMMUNICATIONS (SUD PTT), Isabel Le jeune-To et Christian Torres pour le SYNDICAT NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA SANTE AU TRAVAIL

(SNPST), à l'audience du 20 mai 2022
- Sébastien Crozier SYNDICAT CFE-CGC FRANCE TELECOM ORANGE à l'audience du 1er juin 2022
- Jean-Paul Nouaud et Yves Minguy à l'audience du 2 juin 2022
- Juliette et Mathieu Louvradoux, Jean-Francis Perrin à l'audience du 3 juin 2022
-Jacques Salmon, Noël Rich, Jean-Pascal Aveline et Vincent Talaouit à l'audience du 8 juin 2022
-Jean-Paul Portello et Samira Guerrouj à l'audience du 9 juin 2022
- Ghislaine Regnier et Georges Lloret à l'audience du 10 juin 2022.
Eric Beynel pour l'Union Syndicale Solidaire partie civile qui avait sollicité son audition n'a en définitif pas comparu y ayant renoncé suite à son empêchement.

Les prévenus, à l'exception d'Olivier Barberot -absent et représenté par ses avocats durant tous les débats- ont été interrogés et se sont exprimés spontanément tant sur les renseignements de personnalité et de situation les concernant, que sur les faits, les contestant et effectuant notamment les déclarations suivantes, la cour se référant expressément pour le surplus aux notes d'audience.
- Didier Lombard a estimé que les premiers juges avaient fondé leur décision sur un constat erroné, en méconnaissance de la réalité économique et de la politique menée pour sauver France Télécom devenue Orange . Il a maintenu ne pas avoir été informé des accidents tragiques, tout cela n'étant "*absolument pas la conséquence de mesures décidées de façon centralisée*". Il a ajouté avoir "*tout fait pour cette maison*", et voulu *que "tous ses membres, fonctionnaires ou salariés, trouvent leur place dans son avenir*". Ainsi en attestait sa démarche auprès du Ministre du travail de l'époque pour la prorogation du dispositif "congé de fin de carrière" (CFC), mais il avait été "éjecté" au bout de quelques minutes. Spécifiant avoir été à l'origine du documentaire de Serge Moati, il a exprimé son incompréhension sur la prise en compte par le jugement comme éléments de preuve de ses extraits.
- Louis-Pierre Wenes a fait part de son impression que l'instruction avait été menée exclusivement à charge, malgré les très nombreux interrogatoires, regrettant que certains éléments fournis par lui n'aient pas été exploités, tels les extraits des vidéos 3x5. A ses yeux, le jugement entrepris a raisonné par une "*généralisation infondée*" et une "*logique déroutante*". Il a insisté sur l'absence de malaise généralisé au sein de l'entreprise et sur la prégnance du problèmes financier, combiné avec les évolutions technologiques. Il n'avait selon lui jamais fait de différence entre les personnels de France-Télécom et ceux d'Orange, oeuvrant pour faciliter leurs tâches, au plus près des besoins concrets. Il n'avait jamais accepté que le financier dirige l'opérationnel.
- Brigitte Dumont a insisté sur ses valeurs, consistant à placer l'humain au centre de ses décisions, afin de mettre la personne "*dans les meilleures conditions de travail possible*" et l'accompagner. Ainsi, toutes ses actions et interventions au cours de la période des faits en avaient été le reflet. Par exemple, elle avait contribué à ce que les espaces développement ("ED") -devenus espaces mobilité à la demande d'Olivier Barberot- soient des lieux de ressources, pour les salariés qui s'interrogeaient, mais aussi pour les managers. Les mobilités fonction publique (MFP) constituaient des opportunités pour les personnels concernés, "*en réponse à leur propres motivations et valeurs*". À partir de mai 2006, elle n'avait plus été en charge de l'opérationnel, y compris pour ACT. Elle n'avait pas eu de dialogue avec Olivier Barberot. Elle avait signé la note sur les parts variables en tant que responsable temporaire, à la suite du départ de Guy-Patrick Cherouvrier, et ce dans l'intérêt des salariés concernés.
- Nathalie Boulanger a fait part elle aussi de son sentiment de ne pas avoir été entendue. Le jugement, outre qu'il lui prête des propos tenus par Mme Dumont en 2005 à Bordeaux, ne prend pas en compte son absence d'intention de nuire aux salariés. Elle a ajouté éprouver un regret profond de ce qui s'est produit, se demandant toujours ce qu'elle aurait "*dû faire ou ne pas faire*". Nommée à ses fonctions à la suite du projet "réorganisation activité France" ("RAF") qui avait été concluant, elle avait éprouvé du soulagement lors de son départ, au vu des "*tensions*" entre les directeurs territoriaux et les directeurs métiers. En tant que directrice des activités territoriales ("DAT") elle avait mis tout en oeuvre pour le meilleur traitement des situations individuelles et la qualité des réunions d'équipe.

- Guy-Patrick Cherouvrier a insisté sur sa grande empathie et sa forte implication dans le dialogue social, étant sans doute le cadre qui avait participé à la plus grande quantité de comités d'entreprise, les animant. Il a estimé "*profondément injuste*" l'accusation de harcèlement à son encontre. Sur les réorganisations, il a convenu qu'elles avaient été "*multiples*", mais nié leur caractère "*désordonné*", retenu à tort par l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel. Il n'avait jamais été chef de projet sur ces sujets. Les dossiers présentés en CCUS avaient un volet social en lien avec les fonctions de Nathalie Boulanger. Il n'avait jamais utilisé l'expression "*time to move*", n'étant pas adepte du vocabulaire anglais, et était absent lorsque Olivier Barberot l'avait fait.
- Jacques Moulin a décrit de façon détaillée ses fonctions et les responsabilités qui en découlaient, excluant toute participation au harcèlement moral. Il a mis en exergue ses efforts pour la signature d'accords en local, la réactivité des dispositifs de soutien au personnel, le nombre d'échelons le séparant en tant que directeur territorial du pouvoir central, n'aboutissant toutefois pas à une déconnexion des décisions. Le rôle du directeur territorial était de "*donner du sens dans un environnement mouvant* ", ce qui passait par les communications. À son niveau, ainsi, il n'avait eu "*aucune compétence sur les autres services* " qui n'étaient pas "*son sujet*".
- Nicolas Guérin, enfin, entendu au nom de la SA Orange, anciennement France Télécom SA, a indiqué qu'il ne reconnaissait pas la description faite par les premiers juges de la société et de ses salariés, mais que l'entreprise reconnaissait la souffrance éprouvée.

À l'issue des interrogatoires et avant de donner la parole aux parties civiles pour les plaidoiries la cour a mis dans les débats une éventuelle requalification des faits en fourniture d'instructions par les prévenus poursuivis en qualité d'auteurs, qui seraient alors complices, les prévenus poursuivis comme complices étant alors auteurs.
Les parties civiles, le ministère public et la défense ont eu la parole sur cette éventualité.

---

* Pour les parties civiles
Les demandes étant contenues dans les conclusions visées et reprises dans les motifs de l'arrêt la cour s'y réfère expressément.

• Maître Topaloff, Maître Tessonière, Maître de Castro plaident au soutien de conclusions régulièrement déposées, aux intérêts des parties civiles suivantes:

Maître Topaloff fait valoir notamment les arguments suivants :
En 2007, il fallait faire partir 7000 personnes alors qu'il y avait 1600 départs à la retraite. Le CFC n'était pas une solution idéale. Il restait 5500 personnes à faire partir sur la base du "volontariat", alors que ces gens n'avaient pas envie de partir. Même l'expression "par la porte ou par la fenêtre" pose question sur le volontariat, si l'on a en tête la citation du philosophe russe Jankelevitch sur le gaffeur qui lâche une vérité qu'il devrait garder pour lui. Les personnels ne pouvaient investir positivement les Espace développement, les propositions de travail étant ahurissantes, très déstabilisantes au même titre que les mails répétitifs. Les prévenus estiment que les victimes ont mal compris, mais si personne ne se désignait pour partir il n'y avait pas beaucoup de solutions. Le dispositif interim en interne était très beau sur le papier, avec des missions supposées mettre en valeur les compétence, mais ces mesures dissimulaient l'incitation à partir, où le volontariat était un leurre. Les performances individuelles comparées (PIC) étaient l'occasion d'inciter au départ et si possible en ciblant les moins bons.
C'est l'aveuglement qui s'est mis en place, car il fallait "avancer, avancer" quoiqu'il en coûte.
La mise en place des cellules d'écoute a été invoquée en défense mais pour les syndicats la résolution de problèmes individuels ne suffisait pas, alors que des décisions collectives avaient été prises sans consultation de la base. La GPEC n'a pu être renouvelée, c'était une alerte en soi. La mise en place de l'Observatoire du Stress et des mobilités forcées était une alerte massive. La grève de février 2007 n'était pas silencieuse. La médiatisation remonte à bien avant l'été 2009, les revues de presse ont forcément été lues. Les rapports annuels des médecins du travail étaient clairs, les alertes émanaient aussi des CHSCT.

Sur le nombre de suicides à FTO, considéré comme non significatif par les prévenus, l'avocate estime qu'il y aurait beaucoup à dire. Elle cite quelques exemples de salariés qui ont été victimes de harcèlement, rappelant que la situation de malaise généralisé aboutit à ce que chaque détail puisse être sur interprété :
M. Lefrançois s'est tranché la gorge parce qu'il était sorti de lui-même, alors qu'il n'avait auparavant aucune faiblesse psychologique. M. Trotel est aujourd'hui un individu perdu quand sa femme n'est pas présente. Il a tenté de se jeter depuis une fenêtre du 7ème étage. La déflation était au coeur du problème. M. Dervin avait acquis une technicité et était fier de son parcours. En juillet 2009 l'équipe est réunie, des départs sont annoncés et le 9 septembre après l'annonce de son départ il se plante un couteau dans le ventre. Il a été sauvé médicalement mais n'a jamais pu reprendre le travail. M. Laurent s'est jeté sous un train après avoir appris que son poste serait supprimé. Il a demandé à faire tout type de travail, au besoin "balayer la cour". Bien qu'il ait trouvé un poste celui-ci ne lui a pas été donné. Ses derniers mots dans sa lettre seront "*si au moins mon suicide pouvait servir à quelque chose*".
M. Deparis est un très bon professionnel, sociable, sportif. Il apprend qu'une fusion va intervenir. Son collègue part en CFC, un autre en mutation. Il lui est demandé d'anticiper tous les 3 mois le réseau, on ne le convoque pas à une réunion. Il n'avait pas de référent technique. Il a extrêmement mal vécu son augmentation. Il se suicide en s'étouffant avec un sac plastique.
Enfin, l'avocate prend acte de ce que le groupe FTO n'a pas interjeté appel et a donc reconnu sa responsabilité pénale. C'est bien, selon elle, le signe que ce drame a fait comme victimes toute une collectivité.

Maître Tessonière plaide en répondant sur l'exception d'irrecevabilité soulevée avant tout débat au fond par les six prévenus appelants.
Il plaide ensuite sur l'aspect chronologique et décrit la matrice de la crise qui va ravager l'entreprise pendant les années 2007 à 2009. Il estime que les termes de déflation et inflation sont difficiles à entendre en matière de ressources humaines.
Il cite Brice Parain qui a écrit "les mots peuvent être des pistolets chargés". Il se réfère à la "nov langue" des managers (Georges Orwell dans le livre "1984"), signe de totalitarisme. La réduction d'effectifs était un acte volontaire, signe d'un objectif et non d'une trajectoire, les nuances sémantiques ont eu cours de façon abusive. Devant l'ACSED les phrases prononcées par Louis-Pierre Wenes pouvaient désinhiber les manageurs en mettant en cause le minimum de respect ("common decency"). La cour prendra connaissance des propos de Michel Debout, entendu par le tribunal correctionnel en qualité de témoin. Rapporteur auprès Comité économique et social, il a commenté son avis du 11 avril 2001. Le législateur a adopté une conception ouverte du délit y compris la notion de harcèlement institutionnel . Dès 2001 est paru le livre de Catherine Hirigoyen sur le harcèlement au travail, et une commission consultative a été créée dès 2000 sur le harcèlement institutionnel. La jurisprudence a campé le harcèlement institutionnel. La doctrine parle du droit de l'excès de pouvoir excluant de s'immiscer dans la politique d'entreprise. Si l'obligation de résultat liée à la sécurité a disparu, elle a cédé place à celle d'obligation de moyens renforcée. Le tout est à mettre en lien avec la question de la santé au travail, ce qui explique que le syndicat des professionnels de la santé au travail soit partie civile : en témoigne le phénomène de démission des médecins du travail, geste rare et fort.

Maître de Castro plaide sur la recevabilité des parties civiles qui sont communément appelés les "118", et qui en réalité ne sont pas un collectif mais une somme d'individualités.
Il se réfère aux dispositions applicables. L'article 2 du code de procédure pénale est le fondement de l'action civile en réparation : le préjudice direct et personnel existe bien en l'espèce. L'article 222-3-2 est le texte répressif. Il rappelle pour mémoire que l'indemnisation totale servie par la commission Orange s'est élevée à 21 millions d'euros auxquels se sont ajoutés les 5 millions alloués par le tribunal correctionnel, versés par la société. Si l'on fait le ratio à partir du nombre de dossiers, la moyenne est de 16 000 euros alloués à chaque victime. La somme de 10 000 euros est bien en deça.

- Maître Benoit plaide pour le syndicat CFE CGC mais aussi Jocelyne Cassou et Georges Lloret :

Il insiste d'abord sur le terme de "déni", mécanisme inconscient en psychanalyse. Or les prévenus n'ont pas ce mécanisme de défense inconscient mais au contraire un mécanisme délibéré qui s'assimile au mensonge, conscients des contre-vérités, et prompts à invoquer leur prétendue ignorance pour nier les évidences. Mais comme l'a relevé le tribunal correctionnel ces mensonges sont "pulvérisés" par les éléments du dossier. Les avocats des prévenus invoquent qu'il y aurait eu des "errements" commis par les managers de proximité mais aussi Olivier Barberot. Cependant les prévenus ne peuvent nier l'élément matériel, par la politique managériale mise en place. Reste l'élément moral qui va être plaidé à l'envi par la défense mais selon un raisonnement qui devra être refusé par la cour. Ce dossier est la négation phénoménale de l'anticipation, quand l'annonce de 22 000 départs et 10 000 mobilités internes est faite, devant le CCE, puis 8 mois après devant l'ACSED. Il ne fallait pas y aller "*à la hussarde*", les collaborateurs ont été "*gavés*" avec un discours plaqué et des objectifs sans mesure de précaution. S'ensuivront non pas des dérives mais bien la mise en oeuvre des instructions avec une pression accrue dès fin 2006. "*La technique était de dégoûter*" comme l'a dit le médecin du travail (docteur Cazaubon) et de cela les prévenus étaient bien conscients. La cour se souviendra du refus d'écouter évoqué par Laurent Zylberberg dans le reportage de Serge Moati.
L'avocat insiste sur le droit d'alerte des syndicats en juillet 2007 puis en juin 2008. Ce n'est pas un hasard si 6 ou 7 inspections du travail ont été menées en 2007, 2008, 2009. Il faut aussi avoir en tête la description de "travail empêché" faite à la cour par le docteur Catherine Morel. De nombreux articles sont parus dans la presse économique. En outre les prévenus n'ont pas voulu entendre les victimes elles-même. La cour consultera les déclarations là encore de Laurent Zybelberg devant le tribunal correctionnel et de Christophe Dejours. Elle ne se laissera pas abuser par les propos de Didier Lombard devant la cour accusant les syndicats d'avoir instrumentalisé les suicides. Elle sera attentive au fait que les syndicats CGC et Sud ont été jusqu'au "mariage de la carpe et du lapin" pour pouvoir dénoncer les abus. L'affirmation sous-jacente de Didier Lombard est : il aurait fallu qu'ils se taisent. Or, pour les lanceurs d'alerte avant la loi Sapin, le recours médiatique était le seul moyen d'apporter une réponse à cette crise sociale mortifère. Aujourd'hui la SA Orange est non-appelante, elle a exécuté les dispositions du jugement, mais cela n'efface pas les écritures où étaient reprises cas par cas les 39 situations en discutant pied à pied les faits, pourtant criants. La note de fin d'instruction rédigée par la société était sidérante : les victimes sont décrites comme des personnes bipolaires, fragiles, seules, sans enfant. Pourtant, ces situations n'excluent pas les difficultés professionnelles. Certaines victimes de suicide ont eu cette effroyable lucidité dans leurs derniers instants d'anticiper la réaction de dénégation, raison pour laquelle elles ont envoyé un message. C'est aussi le sens des déclarations de Sylvie Catala devant le tribunal correctionnel.
L'avocat plaide ensuite pour les deux parties civiles personnes physiques.
- Anne-Sophie Cassou a eu une carrière brillante il lui sera fait le reproche de ne pas s'être autoformée , elle subira des sanctions financières, un isolement de la communauté de travail; elle essaiera d'évoluer et pour tenter de ne plus être placardisée elle demandera à travailler à temps partiel ce qui lui sera refusé pour "raison de service" alors qu'elle n'avait rien à faire; son suicide le 21 avril 2009 sera suivi une semaine plus tard d'un CHSCT extraordinaire ; aucun poste n'a pu lui être proposé alors qu'il s'agissait d'une brillante ingénieure ; Didier Lombard, par un harcèlement moral post mortem, a dit devant le tribunal correctionnel que le suicide venait de la "personnalité" de cette jeune femme qui vivait seule et n'avait pas d'enfant, mais la cour devra y confronter le courrier adressé par la mère de la défunte, Jocelyne Casson, qui âgée de 81 ans, n'a pas eu la force de se présenter ; si la défense argue de ce que la formation a augmenté son budget de 45% sur 2006 en parallèle, sont à considérer les départs et le nombre de managers, enfin les 3,2 millards de dividendes distribués.
- Georges Lloret avait une situation professionnelle et familiale épanouies, mais à la suite de son cancer il a vu son poste supprimé. Le N+2 est averti le N+1 le recevra et lui promettra une modification, or il n'y en aura pas. Georges Lloret vivait cela tout seul, sans se confier à son épouse. Il faudra le banal incident en juillet 2010 du "placard" pour que des fonctions lui soient enfin confiées. Même s'il va mieux aujourd'hui l'émotion remonte dès l'évocation

des faits ; devant la cour il espérait entendre des paroles et avait préparé un texte de réconciliation.
L'avocat insiste sur un point important aux yeux des parties civiles qu'il défend : pour les salariés de droit privé le reclassement pesait sur l'entreprise en tant qu'obligation ; le PSE a été évoqué à plusieurs reprises devant la cour comme devant le tribunal correctionnel ; 5 500 salariés pouvaient être impactés, d'où la nécessité de dialoguer les mesures dès qu'elles étaient envisagées.

- Maître Dumas plaide pour Nicolas Rich :

Elle insiste sur le grand traumatisme subi par son client, ainsi qu'il est ressorti de l'audience de première instance lors de laquelle il a fait un malaise.

- Maître Boulé plaide pour la famille Louvradoux :

Elle rappelle que Rémi Louvradoux s'est suicidé en s'immolant par le feu devant l'immeuble où il travaillait. Exceptée une mission temporaire peu gratifiante il n'avait plus de travail confié depuis 2 ans. Jusqu'en avril 2006 il était préventeur mais son poste a disparu, ce qu'il a compris, en s'investissant dans le nouveau poste confié, le contrôle interne. Mais à nouveau ce poste sera voué à disparaître. Puis il a pris conscience de l'impasse professionnelle : les formations se sont enchaînées mais avec des intitulés significatifs de l'engrenage l'enfermant ; les candidatures ne sont pas transmises ou sont égarées. Il enverra un courrier qu'on ne connaîtra qu'après sa mort. Il est seul et conscient que les causes profondes du malaise des salariés de France Télécom ne reçoivent aucune prise en compte. Il est le 18ème et le dernier des suicidés visés par l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel. Le rapport Colin sera sans équivoque sur la cause professionnelle de cette mort. Ainsi, pour l'avocate, le geste de Rémi Louvradoux, interpellatif, était un acte révolutionnaire destiné à "réveiller les consciences", le sacrifice de soi pour les autres.
Elle termine par un texte émanant de Raphaël aîné des enfants, qui jusque là ne s'était jamais exprimé.

- Maître Berlan prend la parole pour la famille Regnier et Andrée Courrier :

Mme Courrier a tenté de se suicider après avoir compris que le poste qu'on lui demandait de faire ne lui servirait à rien pour obtenir un poste. Elle était sur une plate-forme 1016 qui a été fermée, ce qui a entraîné son affectation sur la plate-forme 1014 avec des objectifs inatteignables, une double écoute et un affichage des résultats. Les organisations professionnelles et syndicales ont fait le lien avec les propos tenus devant l'ACSED. La logique de pression prenait le pas sur celle de formation.
- M. Regnier a été retrouvé mort par son fils. Il s'était organisé avec son supérieur hiérarchique direct, M. Bontemps, pour travailler selon des horaires qui convenaient au service et à son activité de pêche dans un étang. Il a pris peur à l'aune des réorganisations impliquant soit qu'il change de métier, pour rester à Longwy, soit qu'il parte à Metz. Il va s'astreindre à une formation, qu'il a demandée sous la pression. Comme pour Mme Courrier, son état de santé se dégradera à une vitesse incroyable.
Il convient de confirmer le jugement ayant retenu la responsabilité pénale et civile des dirigeants.

- Maître Cittadini pour la CGT :

L'avocate cite une phrase extraite du dossier sur la "stratégie maison". Selon elle, le législateur sait que les relations employeur/salarié sont intrinsèquement déséquilibrées. Parmi les principes directeurs figurent la dignité du salarié, sa protection physique et le maintien de sa capacité de travail. Au fil des débats devant la cour sont apparus des termes non juridiques, qui sont les bases de la dérive : redéploiement, accompagnement. Les chiffres peuvent être regardés à la lumière d'un arbre des causes. Dans ce dossier sont établis des agissements ayant eu pour objet la dégradation des conditions de travail, et à tout le moins pour effet cette dégradation. La manière dont les dirigeants ont fermé les yeux n'est pas digne de leurs fonctions. Les fonctionnaires, qui en 2007 représentaient 87000 agents (70% des effectifs), en ont été les principales victimes. La pérennité de leur emploi leur était garantie. Exiger d'eux de se placer au coeur de leur "projet" n'avait aucun sens au regard de leur statut. La Commission administrative paritaire (CAP) est une instance qui ouvre des droits, mais il était

impossible de traiter toutes les situations. S'il est exact que la création de CAP locales n'est pas une obligation, cette absence de création a renforcé l'isolement des personnels, comme l'éloignement des RH. Il a fallu multiplier par 4 les essaimages et démissions, et par 2 les MFP. La possibilité du droit de retour était illusoire. La "politique maison" s'est traduite par un panel de composantes, avec pour résultat en réalité du harcèlement et non un accompagnement soutenant.

- Maître Sibenaler plaide pour le syndicat CFTC Média +:

L'avocate fait valoir que le chiffre des départs hors départs à la retraite était une cible, et que le raisonnement soutenu par les prévenus est aberrant : ils n'ont jamais expliqué comment il était possible de faire autant de départs après fin 2006 et la disparition du CFC. Ce sont les voies qui ont été choisies et leur mise en oeuvre qui sont constitutives de harcèlement. Le programme ACT a été dévoyé dans son esprit car il a été mis au service d'une politique de déflation, au détriment des plus fragiles. Le fait d'être livré à l'arbitraire le plus complet a participé de la souffrance des personnels. Il n'y a pas eu prévisibilité au-delà du non-respect du droit. Christophe Dejours a témoigné à la barre de l'absence d'arrêt de la "chaîne" malgré les suicides. La CFTC avait fait une déclaration préalable au CNHSTC le 5 juillet 2007 lors du droit d'alerte "attention danger de mort". Les sujets traités par la Commission stress mise en place devaient faire l'objet d'une unanimité. Les arrêts-maladie n'étaient pas transmis à Mmes Dumont et Boulanger, ni M. Wenes, selon leurs déclarations.
Selon l'avocate, l'infraction de harcèlement est caractérisée même en l'absence d'intention de nuire.

- Maître Cadot plaide pour la F3C CFDT et pour l'UNSA :

Il rappelle que hasard du calendrier, l'OIT vient d'inscrire la sécurité et la santé au travail au rang de grands principes.
Il insiste notamment sur la situation économique de l'entreprise au début de la période des faits. Le texte légal sur le harcèlement moral en droit du travail doit être lu à la lumière du rapport émanant du Conseil économique et social. Il importe peu que l'auteur des faits ne connaisse pas personnellement la victime de l'infraction. Le maître mot dans ce dossier a été "vite". Le document trouvé dans l'ordinateur de M. Moulin (bien qu'il en conteste la paternité) est très éclairant sur les consignes données aux cadres dirigeants.
Il est quelque part annonciateur de ce qu'il va se passer. Ce qui laisse sans voix, au-delà du chiffre très important (moyenne de 22 départs par jour) c'est l'absence d'accord ni même de négociation. Il n'était pas annoncé que l'accord de GPEC allait sous-tendre les modalités des 22 000 départs. Les objectifs de déflation ont été partout et du même niveau. Dans la lettre d'orientation soumise au GMC (Codirg) il était demandé des efforts sans distinction. M. Beldjoudi qui a été entendu en première instance a livré un témoignage significatif. L'EMF a été conçue pour ACT, les documents à son sujet contiennent des termes particulièrement éloquents. Les alertes ont été portées par tous les organes de dialogue social et même au-delà. Les expertises ont eu cours dans des zones géographiques différentes, l'expertise SECAFI au motif "risques graves", soit un niveau anormal par rapport à ce qui se pratique habituellement. M. Cochet a témoigné devant le tribunal correctionnel de l'épisode des pendus à Alès. Les alertes de 2007 et 2008 n'ont pas été prises en compte.
L'avocat souligne également que les responsabilités prennent place dans une audience d'appel atypique. La société France Télécom devenue Orange n'est pas appelante, il faut reconnaître la sagesse de cette attitude qui se double de déclarations très pondérées par M. Guérin. En outre un des prévenus s'est désisté de son appel. Absent, représenté par ses avocats, il a fait connaître par eux les motifs de son désistement, ce sans reconnaissance des faits. Ainsi, pour les parties civiles la condamnation d'Orange est un peu désincarnée, il ne peut y avoir une responsabilité aussi limitée. La complexité de l'organisation de France Télécom devenue Orange est-elle un "écran de fumée" ? Au fil de l'audience certains prévenus ont fait preuve d'une certaine compassion, sans pour autant reconnaître leur responsabilité. Seuls, Mme Boulanger a reconnu sa responsabilité en nuançant ensuite son propos, et M. Cherouvrier a levé le masque en expliquant à demi-mots les raisons de son départ anticipé.

Selon l'avocat, la question des suicides et de la contestation liée à leur "ratio" pointe dans les arguments de la défense. De nombreux cas de suicides sont "vindicatifs" avec des passages à l'acte sur le lieu de travail et des écrits laissés pour mettre en cause l'employeur. Le rapport de Technologia a été le support des Assises de la refondation. Il a été rédigé à partir d'un questionnaire ayant reçu un taux de participation particulièrement volumineux (80 000 réponses). Le nombre des personnes à indemniser ne démontre pas que les salariés de France Télécom devenue Orange dans leur ensemble n'ont pas souffert. Il aurait été possible de "faire autrement". M. Wenes a dit qu'avec le recul il aurait "embarqué" les organisations syndicales. Cette déclaration a du mérite mais il n'en demeure pas moins que si les négociations avaient été correctement ouvertes les organisations syndicales auraient dû été attraites.

- Maître Labonnellie prend la parole pour Mme Laccassagne-Diaz :

L'avocat expose qu'à son retour de détachement cette fonctionnaire qui revenait d'un détachement à Matignon a dû faire face à des reproches ahurissants et infantilisants. De l'avalanche de mails qu'elle recevait il ressort qu'on la surveillait sur sa cadence mais aussi qu'on la culpabilisait, en lui demandant d'être bienveillante, sous-entendant qu'elle était malveillante.

- Maître Jarrossay plaide pour Mme Guerrouj :

L'avocate insiste notamment sur la personnalité forte initialement de sa cliente qui a pourtant été brisée par la succession d'événements entre 2007 et 2009. Cette constitution de partie civile est indéniablement recevable et bien fondée, ainsi que le tribunal correctionnel l'a jugé. Mme Guerrouj malgré son handicap lourd ne s'apitoie pas sur son sort, elle a voulu être entendue au titre du devoir de mémoire.

- Maître Zucharelli plaide pour M. Roland de France :

L'avocat souligne que son client, non visé dans la prévention initiale, est un homme qui a plié l'échine pendant les 24 mois du harcèlement subi. Son âge et sa fonction ne correspondant plus aux besoins du service, son départ volontaire lui a été proposé moyennant 2 ans de salaire, ce qu'il a refusé. Il s'est heurté alors à des propositions de poste inacceptables, et à des simulacres d'embauche jusqu'à recevoir une notification d'affectation pour une mission de 3 mois dans l'attente du projet professionnel qu'il lui apprtenait de formuler. Il était seul dans un local d'archives, il a alerté le CHSCT, seulement 1 mois après le début de sa mission, ce qui a amené à des constats édifiants.

- Maître Antonio Alonso plaide pour M. Amiel:

L'avocat explique que son client, technicien avec 38 ans d'entreprise, a subi de plein fouet les réorganisations, avec des mutations à 3 reprises, dans des lieux éloignés jusqu'à 110 kilomètres de son domicile. Il en résultera un état de santé dégradé avec une hypertension qui est apparue. Les demandes zélées de son manager vont le remettre quotidiennement en question, avec le leitmotiv "il y a un conseiller technique de trop". Ses interpellations resteront sans réponse. Ainsi poussé à bout, il va vivre de façon dégradée le deuil familial de son frère jumeau. Son "explosion" en 2011 trouve sa cause dans les faits correspondant à la période de prévention, c'est à dire les politiques anxiogènes.

- Maître Riera plaide pour le syndicat FO Communication

L'avocat insiste d'abord sur l'élément intentionnel avec la singularité de ce procès, où a pris place l'argument "nous n'avions pas conscience de l'infraction", irrecevable sur le plan moral comme sur le plan juridique. La Cour de cassation a jugé que l'élément intentionnel n'exige pas ce lien personnel avec les victimes. Le dol général existe dans la conception et la structuration mais aussi dans le suivi compte-tenu des effets répétés das le temps. Les prévenus étaient des cadres ou des dirigeants, la distanciation sociale n'exonère pas de cette responsabilité, elle renforce la propension à décider et à faire mettre en oeuvre par d'autres. Il s'agit d'un système organisé de désinsertion professionnelle, avec une méthode pensée sommitalement. Ainsi que l'ont souligné plusieurs dépositions de parties civiles aucune des victimes n'était fragile mais toutes ont été fragilisées. La méthode de gestion a pris la forme du plan NeXT et de son bras armé le programme ACT, il y a eu une violence sociale au

service de ces mobilités. Les audiences ont montré comment des hommes et des femmes ont pu être desséchés par le refus de l'autre et ne se sont pas donnés les moyens de l'entendre. Ces salariés de FT devenue Orange avaient une très forte identité culturelle, sociale, collective, les dirigeants ne l'ont pas honorée mais fracassée, bafouant l'attachement profond au service public de téléphonie.
L'avocat estime que la cour a à connaître de la destruction méthodique et organisée d'un collectif social. Il aborde ensuite l'élément matériel de l'infraction. Il décrit successivement:
- la mise en place d'une politique de gestion
- l'absence de prise en compte de la souffrance des salariés
- l'autisme des dirigeants devant la multitude des alertes elles aussi constitutives de harcèlement
- la structuration du harcèlement institutionnel sur le démantèlement d'un collectif humain

- Maître Alvarez de Seding prend la parole pour le Comité Social et économique de la direction d'Orange le CHSCT de l'UIA :

L'avocate décrit comment dans ce groupe toutes les règles de fonctionnement bâties depuis la mutation devaient concourir à un dialogue social apaisé. Or 3 tentatives de suicide auront lieu en 16 mois dont celle de M. Lefrançois le 5 novembre 2007.
Elle se réfère en particulier au contenu de la déposition devant le tribunal correctionnel de M. Lainey secrétaire du CHSCT, lors de l'audience 31 mai 2019. Daniel Tonarelli cadre dirigeant en était le directeur jusqu'au 24 septembre 2009. De multiples péripéties témoignent de la volontaire surdité aux alertes.

* Pour le ministère public les avocats généraux ont la parole au nom du ministère public en leurs réquisitions.
Les avocat généraux citent en introduction le philosophe Pierre Joseph Proudhon « *La justice est humaine, tout humaine, rien qu'humaine* », phrase qui résume à elle seule les enjeux de ce procès.
Selon eux, Annie Noret est un cas révélateur de tous les cas de suicide dans ce dossier. Elle prend acte de ce que son employeur n'a plus besoin d'elle, mais elle ne parvient pas à comprendre ce rejet et subit le résultat du harcèlement, stratégie industrielle au nom d'objectifs tout à fait louables qui ont relégué l'humain au second plan.
Ils rappellent que les articles L.4121 du code du travail édictent des obligations à la charge de l'employeur dont une principale, la sécurité et la santé. En première instance, a été invoqué au nom de la sauvegarde de l'entreprise un nouveau fait justificatif, la contrainte économique.
Il n'appartient pas à la cour de juger l'opportunité du plan NExT mais de l'utilisation de moyens susceptibles de constituer des composantes du harcèlement. Ils insistent sur la base légale du harcèlement moral : le Conseil Constitutionnel saisi a statué en considérant que la présomption applicable en droit du travail étant écartée le texte du code pénal était conforme ; le texte a été dit également conforme à la Convention européenne des droits de l'homme ; au moment des faits le texte visait les "agissements répétés" ensuite le législateur a fait choix d'une clarification avec le terme de "comportements et propos ", disposition qui n'est pas plus sévère mais dans le prolongement du texte précédent.
Ils mettent en exergue 4 points :
- en l'absence de définition dans le texte des agissements prime la possibilité de prise de formes différentes des faits qui doivent être examinés "dans leur ensemble", il ne peut y avoir un fait unique
- l'infraction se consomme indépendamment du résultat ; il faut seulement qu'il y ait une possibilité d'une dégradation, comme l'a jugé un arrêt du 24 mai 2011
- elle ne nécessite pas la démonstration de l'intention de nuire (arrêt du 14 janvier 2014) il suffit que les actes aient été réalisés avec la pleine conscience de la dégradation des conditions de travail ; cette jurisprudence a été affinée par arrêt du 30 mars 2016 "conscience de la possibilité d'un tel résultat" et maintenue par un arrêt du 28 janvier 2018, relatif à un cadre de santé en fonctions au CH de Nevers
- le texte n'a pas prévu expressément le cas du harcèlement moral collectif mais ne l'a pas écarté ; la Cour de cassation n'a pas ajouté au texte existant et s'est bornée à fixer la jurisprudence sans créer ; plusieurs décisions ont été rendues par la Chambre sociale mais

aussi par la Chambre criminelle notamment un arrêt du 19 juin 2018 ; ainsi une stratégie d'entreprise, une politique d'entreprise peut être source de harcèlement lorsqu'elle excède les limites du pouvoir de gestion et les victimes du harcèlement ne peuvent être limitées à l'entourage proche du prévenu.
Les avocats généraux reviennent ensuite sur le contexte, admettant que la situation n'était pas facile. Ils soutiennent cependant que la faute la plus importante a été de maintenir quoiqu'il en soit les objectifs et décrivent l'accélération du processus. Le harcèlement moral était inéluctable puisque les dirigeants savaient que c'était quasiment impossible d'y arriver ; la faute consiste à avoir continué "coûte que coûte" sans remettre à plat les choses. Cela s'est traduit par la mise à l'écart des institutions du personnel, la création des écoles de management, l'extension de la part variable, la diminution des effectifs de RH de proximité et le changement de leurs missions, ACT ayant été "vendu" comme un programme de soutien par la formation mais ayant entraîné cet effet. S'ensuivra la mise en pression avec le "passage incontournable du macro au micro". Les personnels vont chacun en ce qui les concerne mettre en place des modalités de harcèlement pour parvenir à la diminution des effectifs, la cour devant se référer dans la qualification développée à la liste des manifestations de ce harcèlement, plusieurs formes ayant été souvent combinées.
Selon le ministère public, à la différence de nombre de dossiers dans lesquels le harcèlement moral est motivé par la méchanceté ou la jalousie, ici les prévenus ont agi avec une simple froideur clinique. À l'argument de la défense selon lequel seules sont en cause des erreurs de management s'opposent des exemples qui montrent le contraire. Très rapidement les alertes ont fusé et les dirigeants n'en ont pas tenu compte. Les 39 personnes visées par l'ordonnance de renvoi sont le nombre le plus bas. La cour fait face à une situation paradoxale, avec la société France Télécom devenue Orange qui n'a pas fait appel : la raison est imaginable, une volonté de "tourner la page" par motivation d'image commerciale.
Les avocats généraux abordent ensuite les responsabilités dans la commission des faits.
Ils soulignent que Didier Lombard a conçu le plan NeXT mais en a aussi organisé le suivi, c'était le plan phare de sa nomination, il a décidé coûte que coûte de le maintenir, soit par aveuglement soit en raison d'un "ego sur dimensionné", le carnet tenu par Gervais Pelissier montrant que dès le départ il fallait s'assurer de la réussite des objectifs. La position consistant à dire que Didier Lombard ne connaissait pas les détails se heurte à des éléments concrets, la thèse du travail "en silos" est non fondée. Ils estiment que Louis-Pierre Wenes a été tout autant responsable, ayant demandé devant l'ACSED de faire remonter toutes les difficultés, et été averti lui aussi quoiqu'il en dise des alertes en interne. Ce prévenu donne une image bien modeste de sa personne, en réalité il y a eu véritable triumvirat avec deux co-auteurs qui vont totalement adhérer à la stratégie, sans réserve.
Ils considèrent comme non efficientes les délégations invoquées rappelant que selon la jurisprudence il faut pouvoir démontrer qu'à la suite de la délégation le délégant ne prend plus part à l'infraction. Pour le ministère public l'organisation matricielle mise en place par les dirigeants a pu avoir un rôle, participant à majorer la pression.
Enfin les avocats généraux contestent que la raison du fait de force majeure d'Etat puisse être opposée, notamment parce que Didier Lombard a toujours dirigé en phase avec les attentes du Codirg, et qu'Olivier Barberot ne peut "*servir de pare-feu*".
Ils considèrent comme non appropriée la requalification en fourniture d'instructions mise dans les débats par la cour, puisque Didier Lombard a assuré le suivi du plan NeXT en continu, tout comme Louis-Pierre Wenes qui reprend en grande partie les arguments précités pour sa défense. En tant que co-auteur, il a apporté son soutien à la politique de harcèlement, à aucun moment il n'y aura de consultation de nature à associer les instances représentatives malgré l'importance des enjeux. La cour ne se laissera pas illusionner par l'allégorie du skipper : Louis-Pierre Wenes a bien en réalité "*apporté sa pierre à l'édifice*" et "*jeté par-dessus bord*" des membres de l'équipage.
Le tout reflète un volontarisme et un suivisme zélé, aux conséquences douloureuses avec une longue chaîne d'actes positifs durant plusieurs années. Selon le ministère public il n'était pas envisageable de poursuivre comme complices tous ceux qui ont participé au harcèlement, d'abord parce que certains étaient eux-même harcelés, ensuite parce que pour être punissables les actes commis doivent avoir été déterminants. Sont rappelées les dispositions de l'art 121-7 du code pénal sur la complicité par aide ou assistance, avec un fait principal lui-même punissable, un seul acte de complicité suffisant, y compris un acte antérieur mais

aussi un acte postérieur révélant l'existence d'un acte antérieur, un acte positif mais aussi une abstention fautive par coopération. Le lien de de subordination avec l'auteur principal n'est pas forcément exonératoire.
Les avocats généraux soutiennt que les 4 complices poursuivis ont été déclarés coupables à bon droit par le tribunal correctionnel.
Brigitte Dumont est à l'origine de deux actes positifs, décrits en détail par le jugement.
Premièrement par sa contribution à l'animation de la formation Reussir ACT, bien qu'elle conteste mensongèrement avoir piloté l'organisme Orgaconsultant. Ces interventions se situent à une période où elle avait connaissance des alertes notamment sur la perte de repères brutale. Deuxièmement par ses deux notes écrites, la note sur la part variable de 2008 et son pendant de 2009. La cour devra ainsi entrer en voie de confirmation sous réserve d'ajouter que les faits ont été commis alors qu'elle avait aussi la qualité de directrice des ressources humaines France, point omis par le jugement.

Nathalie Boulanger tout d'abord chef du projet RAFen février 2006, supervisera les DT à partir du 26 juillet 2006. Elle sera la maîtresse d'oeuvre de la transformation du groupe avec le passage de 30 DR à 11 DT, ayant pour objectif le raccourcissement du circuit de transmission et la réduction des coûts. Elle connaissait certaines des victimes par exemple Jean-Paul Nouhaud, et elle savait que le plan ACT faisait fi des règles de dialogue social, de gestion des ressources humaines habituelles, et contenait des objectifs de départ. Elle a commis des actes positifs, tout d'abord la notification des objectifs de départ aux DT, mais aussi l'assurance d'un suivi étroit de ces objectifs, dont la fixation intervenait en fonction des "boni". Elle a eu la pleine conscience et l'information du caractère anxiogène de la politique impulsée et des directives données à cette occasion. La mise en place des cellules ne l'exonère pas de sa responsabilité pénale. Il y a donc tout lieu d'entrer en voie de confirmation de la déclaration de culpabilité.
Guy-Patrick Cherouvrier a été nommé dans un contexte bien précis en tant que directeur des ressources humaines France, sur proposition de Louis-Pierre Wenes, il participait à son Codir. Il n'a pas craint de se contredire devant ses juges sur deux points importants, de première part disant d'abord qu'ACT comportait la déflation comme enjeu majeur puis modifiant ses propos devant le tribunal correctionnel et la cour, de seconde part variant sur la verticalisation des fonctions,alors que des sujets étaient devenus communs du fait de l'organisation matricielle. Il a montré une pratique particulière du dialogue social, la "GPEC" de 2006 n'en étant pas une, puisqu'elle ne fait aucune allusion à l'obligation de reclassement et pour cause. Le courriel reçu de Dominique Rimbaud montre qu'il a eu conscience de ce qui se commettait, certes il est antérieur à la période de prévention mais prouve le degré de connaissance qu'il avait. Son premier acte de participation répréhensible est la note du 29 janvier 2007 sur la part variable, elle se situe au temps fort de l'accélération de la déflation des effectifs, peu après l'ACSED. La portée de la note est considérable car elle le met au service de l'objectif de déflation généralisée et signe sa participation au harcèlement. Son deuxième acte de participation répréhensible est signé par sa présence lors des débats du séminaire Réussir Act de mai 2007. Il s'est défendu d'avoir donné toute consigne de déstabilisation car ce n'était pas conforme à son éthique, pourtant toutes les méthodes venant en écho direct des propos tenus lors de l'ACSED sont prônées à l'occasion du séminaire. Ainsi en est-il des revues de personnel, or il a reconnu avoir décrit cet outil lors du séminaire et cet outil a été employé dans la déstabilisation des effectifs pendant la période de ses fonctions de directeur des ressources humaines, à l'occasion de la "fausse GPEC", jusqu'à son départ et même après. Il a validé et laissé prospérer des dispositifs dans lesquels les ressources humaines ne méritaient plus leur dénomination puisque focalisées sur la déflation. Il a refusé de prendre en compte les alertes pourtant massives du CCE en février 2006 puis de celui de l'année suivante avec d'autres alertes de plus en plus aigues. En sus de présider le CCE il participait aux réunions bi-mensuelles organisées par Nathalie Boulanger. Il a été informé du malaise grandissant des managers par Brigitte Dumont, elle-même informée par les organismes de formation. La cour prendra connaissance du témoignage de M. Cochet recueilli par le tribunal correctionnel, sur l'épisode du site d'Alès pour lequel l'aide d'un psychologue a été nécessaire. Ce témoin affirme que Guy-Patrick Cherouvrier a émis l'idée que la plainte de la part des personnels provenait de ce qu'ils étaient vieux. Les initiatives mises en avant par la défense de ce prévenu ont été écartées à bon droit par le tribunal

correctionnel qui a souligné qu'elles étaient soient antérieures à la période de la prévention, soit qu'elles ne faisaient pas obstacle à l'existence des agissements, par actes positifs ou encore par manquement dommageable, alors que l'intéressé aurait pu intervenir. La cour devra donc là encore confirmer la déclaration de culpabilité de ce prévenu.
Jacques Moulin a été déclaré coupable en sa seule qualité de DT Est, ce que l'appel incident du ministère public ne remet pas en cause. Pour le ministère public, du détail du parcours antérieur et postérieur de ce prévenu, il se déduit que les ressources humaines n'avaient aucun secret pour lui et qu'il connaissait parfaitement le droit du travail. Jacques Moulin avait manifestement toute autorité sur ses directeurs d'unité utilisant l'expression devant la cour "*je demandais ...*". Pourtant le bilan RH n'est pas bon ainsi qu'en attestent les éléments sur le suicide de Robert Perrin, avec les déclarations de son frère Jean Perrin, corroborées par le témoignage d'un autre salarié. Jacques Moulin bien qu'ayant eu connaissance de la souffrance vécue laissera un autre traiter le suivi du suicide. Ce bilan RH est dans la continuité de celui de 2006 qui n'était pas bon non plus. Jacques Moulin a été récompensé pour la baisse des effectifs. Ses résultats à mi parcours de l'année 2008 sont supérieurs à la moyenne nationale, ils manifestent une réussite de la conduite du pilotage tourné vers la déflation à marche forcée, ceci en lien avec les directions métiers, alors que Jacques Moulin avait son mot à dire dans les orientations données par ces directions métiers ("il y avait discussion et j'étais le facilitateur" a-t-il dit prenant pour exemple la survie du site de Bar le Duc).
Les avocats généraux s'appuient sur les actes positifs commis par ce prévenu. Premièrement en est-il de la mise en oeuvre à son niveau du suivi de la politique de déflation par la remontée des statistiques, ainsi qu'en attestent les documents saisis dans son ordinateur, ajoutés aux déclarations de Daniel Doublet, démontrant la tenue de données chiffrées à l'unité près donc pas simplement des "trajectoires" ou des données micrométriques. Deuxièmement, il s'agit de l'encouragement de la performance individuelle comparée, comme le prouve la notification des objectifs de M. Pascali qui a été sérieusement invité à faire une utilisation partout de la PIC, ainsi que dans un autre document les éléments sur la revue de personnels et la mise en tension.
Selon le ministère public ce prévenu était un décideur au niveau territorial, pleinement conscient de tous les enjeux du plan NExT et du programme ACT dont il a décliné localement les objectifs. Il a cherché à se dédouaner en affirmant qu'il avait été débordé par des initiatives mais n'a fourni aucune preuve de frein, qu'il avait veillé à la mise en place de structures destinées à prévenir et a toujours oeuvré pour protéger les plus démunis, mais ce avec une vision à géométrie variable. Enfin il a invoqué être le seul DT sur le banc des prévenus, mais la difficulté des choix de poursuite n'empêche pas que la cour doive juger en fonction des éléments propres à la personne. Ainsi, au vu des actions conscientes et parfaitement inscrites dans le panorama, la cour devra confirmer la déclaration de culpabilité, car aider c'est aussi être coupable.
Les avocats généraux en conclusion formulent leurs réquisitions de peines pour chacun des prévenus, rappelant celles encourues à l'époque des faits, par l'auteur comme le complice, soit 1 an d'emprisonnement et 15 000 euros amende. Ils soulignent que la cour tout comme le tribunal correctionnel devra prendre en considération les contraintes endogènes et exogènes, non insurmontables, la compartimentalisation des tâches et la dilution de la responsabilité, la longue chaîne décisionnaire maintenue grâce à l'octroi de la part variable, la ruse des formulations ayant abouti à priver les personnels notamment les fonctionnaires de la garantie de leurs droits.
Se référant aux dispositions de l'article 131-2 du code pénal en rappelant les principes directeurs, ils requièrent :
- à l'encontre de Didier Lombard et de Louis-Pierre Wenes, au vu du dossier hors norme et de la nature du préjudice subi par les victimes, 12 mois d'emprisonnement dont 6 avec sursis simple, la cour prononçant dès ce stade ("*ab initio*") l'aménagement de la partie ferme avec une détention à domicile sous surveillance électronique, avec confirmation de la peine d'amende et de la confiscation des scellés, y ajoutant l'affectation du cautionnement à l'amende et ensuite les dommages et intérêts.
- à l'encontre des autres prévenus qui contestent tous les quatre leur culpabilité, 6 mois d'emprisonnement assortis en totalité du sursis simple, outre 10 000 euros d'amende, la cour réformant le jugement sur ces quantum, mais confirmant la confiscation des scellés.

* Pour la défense

• Les avocats de Jacques Moulin sollicitent par voie de conclusions soutenues à la barre l'infirmation du jugement et la relaxe pure et simple de leur client.

Ils rappellent que Monsieur Jacques Moulin a déposé des conclusions d'irrecevabilité de l'ensemble des parties civiles qui se sont constituées à l'audience de première instance et qui ne figurent pas dans la liste ci-dessus établie par les magistrats instructeurs. Ces conclusions ont été déposées au greffe le premier jour de l'audience et visées par la cour. Quoiqu'il en soit, les intérêts civils doivent être ramenés à de plus juste proportion voir écartés dès lors qu'aucun préjudice réel n'apparait en lien avec les agissements poursuivis ou qu'il s'agit de nouvelle demande et il convient également de demander à la cour que les parties civiles qui ne produisent pas de justificatifs au titre des dispositions de l'article 475-1 du Code de procédure pénale soient déboutées de leurs demandes.

Au regard des éléments développés, Monsieur Jacques Moulin sollicite l'infirmation du jugement entrepris, sauf en ce qu'il l'a relaxé du chef de complicité d'harcèlement moral sur la période du 6 mai 2008 à fin 2010 et en ce qu'il a considéré que le grief retenu dans l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel par les magistrats instructeurs « *en concevant puis en généralisant la pratique des missions territoriales* » n'apparaissait pas suffisamment caractérisé.

Les avocats reprennent les prérogatives de Monsieur Jacques Moulin à travers sa fonction de Directeur Territorial Est exercée durant la période de prévention. Ils font grief au jugement de l'erreur sur l'assimilation de Jean-Michel Laurent à la DT Est alors que la ville de Troyes est hors du ressort de cette direction. Ils soutiennent que la thèse selon laquelle Monsieur Moulin était dans les meilleurs DT est fausse. La part variable, à la fois marginale et significative mais en tout état de cause de 4, 74 % était la même ou quasiment pour tous les DT. S'agissant des tables rondes sur Réussir Act le document n'a pas été trouvé dans son ordinateur et la participation a été faible, au surplus le contenu des échanges va à l'inverse de ce qu'on peut reprocher au titre d'un acte de complicité. De même pour la remontée des alertes, les rapports annuels de la médecine du travail ne fournissent aucun contenu étonnant par rapport à l'actualité, seulement des généralités, et sans saisine des CHSCT. Les situations individuelles Doublet, Perrin, Regnier ne révèlent aucune intention délictueuse, l'absence de réaction critiquée est non opposable car dès son accès aux fonctions de directeur des ressources humaines d'OPF Monsieur Moulin a mis en place de dispositifs ayant tiré les conséquences de ces événements tragiques. Personne n'ignore la douleur des victimes, le positionnement de déni des faits doublé d'empathie n'est dicté ni par la stratégie ni par l'hypocrisie. Les auditions ont été massives devant le tribunal correctionnel et la parole très longue voire répétitive. Le procès pénal qu'on le veuille ou non est d'abord celui de ceux et celles qui sont poursuivis et la vérité judiciaire se construit sur les preuve, pas par des concepts ou des symboles.

• Nathalie Boulanger fait soutenir par l'intermédiaire de son avocat des conclusions aux fins de relaxe et d'irrecevabilité des constitutions de partie civile.

Il est fait valoir que la vérité judiciaire que l'on doit admettre en l'espèce résulte de ce qu'Olivier Barberot s'est désisté et de ce que France Télécom Orange n'a pas fait appel. Le principe de liberté et d'égalité a commandé l'appel interjeté par Nathalie Boulanger car des contre-vérités ont servi de fondement à sa condamnation, en outre l'audition de Laurent Zylbeberg par le tribunal correctionnel a provoqué l'incompréhension de Nathalie Boulanger face à son statut de simple témoin. Elle a admis sa responsabilité "morale et humaine" mais ce parce que la souffrance des victimes est, et sera toujours là. Il faut connaître la loi ("nul n'est censé ignorer la loi") cependant l'accessibilité et l'intelligibilité de la loi sont des objectifs posés par le Conseil Constitutionnel. Or en considération des 2 articles de loi en parallèle, code du travail et code pénal, en 2007 comment pouvait-on faire la différence entre le droit social et le droit pénal ? Contrairement au droit social qui présume la mauvaise foi le prévenu en matière pénale est présumé innocent et même de bonne foi, la charge de la preuve ne lui incombe pas. Ajouter au texte de la loi n'est pas possible, le principe d'interprétation stricte prévaut. En outre, une jurisprudence nouvelle, *in defavorem*, ne saurait recevoir une application rétroactive sans violer le principe de prévisibilité de la loi pénale. Il faut que la cour raisonne de façon abstraite en se reportant à chaque fois à la date des faits abordés, cet effort est important pour se prononcer sur la culpabilité de Nathalie Boulanger.

La cour a été attentive à la chronologie, utilisant une frise à laquelle elle se reportera, et constatera que tout ce qui est antérieur à la période de prévention ne peut être reproché à Nathalie Boulanger. Or avant la période de prévention il n'y a aucune alerte ni subjective ni objective, rien ne permet de dire que Mme Boulanger avait conscience d'une difficulté. En outre, selon l'aveu même du ministère public il est difficile de démontrer la relation entre la faute et le dommage, or c'est le lien de causalité qui est fondamental en droit de la responsabilité et dans le cas d'espèce l'organigramme montre que tout porte sur les directions métiers qui sont toute puissantes tandis que les directions territoriales sont totalement à la marge. Entre le 1er janvier 2007 et le 31 mars 2008 la chronologie démontre que les 3 cas identifiés sur cette période sont restés inconnus de Nathalie Boulanger, parmi les 3 victimes énoncées par l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel aucune ne vient citer le nom de Mme Boulanger.
Il est souligné que le témoignage de Bruno Diehl n'est pas probant car l'intéressé cite le nom de Nathalie Boulanger en référence à un article de presse. Quant aux propos tenus lors de l'ACSED ils sont hors période de prévention, de surcroît à cette période la séparation de Mme Boulanger avec son mari est envisagée mais ne se fait pas car la fille du couple est hospitalisée pour anorexie mentale, le maintien de la cohabitation va durer quasiment jusqu'à la fin de la période de prévention, Mme Boulanger doit participer à la conférence pour éviter "la chaise vide", elle aura des mots malheureux mais qui ne démontrent pas qu'à ce moment elle était consciente du caractère problématique de la déflation et à l'issue elle indiquera à Olivier Barberot être mal à l'aise.
Il est soutenu que rien ne permettait au tribunal correctionnel de présumer le passage de l'individuel au collectif , les difficultés individuelles étant habituelles et traitées quotidiennement par Nathalie Boulanger, dans sa façon de fonctionner, personne n'a parlé d'un problème collectif . Elle va créer Ecoute salariés qui deviendra un véritable baromètre social. À la grève en début d'année 2007 succédera seulement en juin l'Observatoire du stress et des mobilités forcées, créé par des organisations syndicales qui sont conscientes de ne pas faire face, et avouent qu'il manque un outil d'évaluation, ce n'est pas un outil de réaction, la censure éventuelle de cet outil n'est pas le problème de Nathalie Boulanger. Quant au droit d'alerte auprès du CNHSCT, élément fondateur car il vient figer la connaissance des uns et des autres sur les risques, seul le texte du code du travail est invoqué. Même l'alerte de juillet 2008 (hors période de prévention pour Nathalie Boulanger) ne fait aucune allusion au droit pénal. En tout état de cause, l'analyse des situations de Messieurs Annic, Talaouit et Lefrançois ne permet pas de caractériser autre chose qu'une situation de souffrance individuelle dans un contexte interpersonnel.
Il est demandé à la cour de se reporter au témoignage très fort de Thierry Corre sur la part de responsabilité des organisations syndicales. Le mot droit pénal n'apparaît qu'au moment du dépôt de plainte par le syndicat Sud et ce n'est qu'en septembre 2008 (toujours hors période de prévention pour Madame Boulanger) que paraîtra le premier article de presse sur le passage de l'individuel au collectif, avec le terme de suicide.
Il est invoqué enfin que dès la fin de l'année 2006, Madame Boulanger, consciente de la nécessité d'accompagner les salariés dans le cadre de la transformation a mis en place deux dispositifs de prévention des risques psycho-sociaux : l'Ecoute salariés et les cellules d'écoute. Or la chronologie de la mise en place des Ecoutes salariés démontre que ce dispositif a été mis en place en l'absence de toute alerte. En outre les cellules d'écoute ont été mises en place en l'absence de toute alerte et avec la volonté d'associer l'ensemble des partenaires sociaux. Ces cellules existent encore aujourd'hui, 15 ans après, et bénéficient du concours d'un médecin. L'objectif d'aide et d'accompagnement ressort pleinement. Les deux griefs de management directif et de suivi strict des effectifs n'ont aucun fondement. Le témoignage de M. Andres est invoqué à tort. Au surplus même quand les objectifs n'étaient pas atteints la part variable était accordée, Madame Boulanger n'a fixé qu'un cadrage global, et le reporting régulier s'inscrivait dans l'obligation légale du bilan social.

- Brigitte Dumont aux termes de conclusions régulièrement déposées et soutenues à la barre par ses conseils sollicite l'infirmation du jugement entrepris, sauf en ce qu'il l'a relaxée du chef de complicité d'harcèlement moral sur la période du 1er janvier 2009 au 31 décembre 2010 et en ce qu'il a considéré que les deux griefs retenus dans l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel par les magistrats instructeurs « en organisant le

suivi strict et concret des effectifs » et en « mettant en place des outils de pression sur les départs », n'apparaissaient pas suffisamment caractérisés.
Il est fait valoir notamment que Madame Dumont n'était pas en charge de la mise en oeuvre opérationnelle du Programme ACT pendant la période de prévention.Elle n'avait aucune autorité hiérarchique ou opérationnelle sur les DRH de divisions, les Responsables des Espaces Développements, les managers des divisions. C'est d'ailleurs ce qu'elle a continuellement déclaré au cours de la procédure. Elle a en outre donné beaucoup plus de place aux organisations syndicales que ce que prévoyaient les dispositions légales et réglementaires. Le programme ACT mais aussi la décision unilatérale 46 contenaient des mesures plus favorables que les exigences contenues au code du travail pour un PSE. Sur le fond comme sur la forme il est erroné de juger que France Téélcom devenue Orange aurait dû mettre en place un plan social. Les deux e-mails de Mme Fritz sont imputés à tort à Mme Dumont. Ce n'est pas une infraction pénale que de ne pas avoir démissioné, c'est tout le contraire, elle a souhaité apporter sa contribution dans son champ d'intervention, pour aider le groupe ; elle a été utilisée comme une courroie de transmission car toutes les organisations syndicales la respectaient (comme l'attestaient les représentanst syndicaux de l'époque qui mettent en avant son professionnalisme et sa bienveillance). Mme Dumont n'était pas focalisée sur les chiffres car cet aspect était extérieur à sa mission. En avril 2008, Monsieur Guy-Patrick Cherouvrier, DRH France, est parti à la retraite. Ainsi que Madame Dumont l'a précisé en interrogatoire, elle n'a repris qu'une partie seulement des fonctions, sans OPF, sans les ServicesPartagés et sans les Relations Sociales (D3692/4). Elle ne participait donc pas au Codir de la Division OPF et n'était pas présidente du CCUES (Comité Central de l'Unité Economique et Sociale). Pas plus, elle ne siège dans les instances dirigeantes de France Télécom : Conseil d'administration, Comité de Direction Générale (ex-Comex), et Group Leadership Team de l'entreprise. En outre, la DRH France lui a été confiée de manière statutaire et uniquement temporaire (pour assurer l'intérim), par souci d'assurer la gestion des fonctionnaires. Nommée à ce poste en parallèle de ses fonctions principales de Directrice du Management des compétences et de l'emploi, elle délèguera d'ailleurs immédiatement le pouvoir de gestion des agents relevant de la fonction publique et contractuels de droit privé. Elle ne pilotait pas les relations sociales, ce rôle était celui de Laurent Zylberberg.
Plusieurs erreurs sont à souligner dans le raisonnement erroné du tribunal correctionnel. L'organigramme complexe a amené à imputer à Brigitte Dumont des responsabilités qui ne lui incombaient pas dont le suivi strict et effectif des effectifs et le déploiement opérationnel d'ACT. Un point mérite d'être clarifié : la contribution à ACT n'a en aucun cas été un accélérateur de carrière pour Brigitte Dumont. Aucun des acteurs de ce dossier n'a eu de vision d'ensemble car dans un groupe c'est le règne de la politique donc chacun exerce ses prérogatives sans empiéter sur celles des autres. En tout état de cause Brigitte Dumont n'a jamais choisi le prestataire de la formation ni n'a conçu le module, elle ne ment pas ainsi que M. Graziani l'a lui-même déclaré et qui plus est attesté à la demande de la défense de Mme Dumont, par une attestation émanant de Brigitte Combe.
S'agissant de la note sur la part variable, Mme Dumont n'a pu imaginer que ce document lui serait reproché.
Enfin, les avocats de Mme Brigitte Dumont rappellent la jurisprudence sur la non-rétroactivité. Ils soulignent que la complicité de harcèlement moral n'est pas une infraction d'imprudence et, concluant "*on ne peut faire de la divination un devoir*", soutiennent que leur cliente a toujours agi avec conscience, humanité, et dans le respect de la loi.

- Olivier Barberot demande à la cour, aux termes de conclusions régulièrement déposées et soutenues par un des avocats de :

A titre liminaire,
- déclarer irrecevables, en ce qu'elles constituent des demandes nouvelles prohibées en cause d'appel, les demandes des parties civiles suivantes :
o la demande additionnelle formulée par Mme Hélène LOUVRADOUX à hauteur de 54 600 euros
o la demande additionnelle formulée par M. Raphael LOUVRADOUX à hauteur de 42 350 euros
o la demande additionnelle formulée par M. Matthieu LOUVRADOUX à hauteur de 17 960 euros

o la demande additionnelle formulée par Mme Noemie LOUVRADOUX à hauteur de 18 960 euros
o la demande additionnelle formulée par Mme Juliette LOUVRADOUX à hauteur de 22 840 euros
o la demande additionnelle formulée par M. Noel RICH à hauteur de 20 000 euros
o la demande supplémentaire formulée la Fédération FO Communication à hauteur de 100 000 euros.

A titre principal,
- confirmer le jugement sur les interêts civils concernant MM. Jean-Paul NOUHAUD et Jean-Pascal AVELINE qui les déboute de l'ensemble de leurs demandes ;
- débouter de leurs demandes tendant à l'infirmation ou à la réformation du jugement sur le quantum des intérêts civils les parties civiles suivantes :
o Andrée COURRIER, en ce qu'elle réclame la somme de 100 000 euros en lieu et place de la somme de 45 000 euros qui lui a été allouée au titre de son préjudice moral personnel ;
o Georges Lloret, en ce qu'il a réclamé la somme de 80 000 euros en lieu et place de la somme de 45 000 euros qui lui a été allouée au titre de son préjudice moral personnel ;
o Alexandre et Ghislaine REGNIER, en ce qu'ils réclament la somme de 150 000 euros en lieu et place de la somme de 45 000 euros qui leur ont été allouée au titre de leur préjudice moral en qualité d'héritier et en ce qu'ils réclament respectivement les sommes de 70 000 euros et 90 000 euros en lieu et place des sommes de 30 000 euros chacun qui leur ont ét allouées au titre de leur préjudice personnel ;
o Jean-Paul NOUHAUD, en ce qu'il réclame la somme de 45 000 euros au titre de son préjudice personnel qui lui a été refusée en première instance ;
o Jean-Pascal AVELINE, en ce qu'il réclame la somme de 80 000 euros au titre de son préjudice personnel qui lui a été refusée en première instance ;
o Fédération CGT des activités postales et de télécommunications, en ce qu'elle réclame la somme de 100 000 euros en lieu et place de 30 000 euros qui lui a été allouée au titre de son préjudice moral ;
o F3C CFDT, en ce qu'elle réclame la somme de 100 000 euros en lieu et place de la somme de 30 000 euros qui lui a été allouée pour son préjudice moral ;
o UNSA Orange, en ce qu'elle réclame la somme de 100 000 euros en lieu et place de la somme de 30 000 euros qui lui a été allouée au titre de son préjudice moral ;
o Fédération syndicale SUD des activites postales et de la telecommunication, en ce qu'elle réclame les sommes de 50 000 euros au titre de son prejudice materiel et de 150 000 euros au titre de son prejudice moral en lieu et place de la somme de 40 000 euros qui lui a été allouée au titre de son prejudice moral ;
o Syndicat CFE-CGC France Telecom Orange, en ce qu'il réclame les sommes de 50 000 euros au titre de son préjudice materiel et de 150 000 euros au titre de son préjudice moral en lieu et place des sommes de 46 984,28 euros et de 40 000 euros qui lui ont été allouées respectivement au titre de son prejudice materiel et de son prejudice moral ;
o Jocelyne CASSOU-BOESCH, en ce qu'elle sollicite de faire porter la somme allouée de 45 000 euros au titre du préjudice moral de sa fille à la somme de 150 000 euros, et en ce qu'elle sollicite de faire porter la somme allouée de 15 000 euros au titre de son préjudice personnel à la somme de 50 000 euros ;
o Hélène, Noémie, Raphael, Juliette et Matthieu LOUVRADOUX, en ce qu'ils sollicitent de faire porter la somme de 45 000 euros allouée au titre du préjudice moral de Remy LOUVRADOUX à la somme de 150 000 euros, et en ce qu'ils sollicitent de faire porter la somme de 30 000 euros allouée a chacun au titre de leur préjudice personnel aux sommes de 90 000 euros pour Helene LOUVRADOUX et de 70 000 euros à chacune des autres parties civiles ;
o Hélène LOUVRADOUX, en ce qu'elle sollicite la somme de 24 600 euros au titre de ses préjudices personnels patrimoniaux et extrapatrimoniaux ;
o Raphael LOUVRADOUX, en ce qu'il sollicite la somme de 42 350 euros au titre de ses préjudices personnels patrimoniaux et extrapatrimoniaux ;
o Noemie LOUVRADOUX, en ce qu'elle sollicite la somme 18 960 euros au titre de ses préjudices personnels patrimoniaux et extrapatrimoniaux ;
o Juliette LOUVRADOUX, en ce qu'elle sollicite la somme de 22 840 euros au titre de ses

préjudices personnels patrimoniaux et extrapatrimoniaux ;
o Matthieu LOUVRADOUX, en ce qu'il sollicite la somme de 17 960 euros au titre de ses préjudices personnels patrimoniaux et extrapatrimoniaux ;
o Noel RICH, en ce qu'il sollicite de faire porter la somme de 45 000 euros allouee au titre de son préjudice personnel a la somme de 90 000 euros ;
o Fédération CFTC Media+, en ce qu'elle sollicite de faire porter la somme de 30 000 euros allouée au titre de son préjudice moral a la somme de 100 000 euros.
o Comite Social et Economique de la Direction Orange, en ce qu¡il sollicite de faire porter la somme de 10 000 euros allouee au titre de son préjudice moral a la somme de 100 000 euros au titre de son préjudice moral et 100 000 pour la faute civile pretendument commise;
o Fédération FO Communication, en ce qu'elle sollicite de faire porter la somme de 30 000 euros allouée au titre de son préjudice moral à la somme de 130 000 euros ;
- débouter les parties civiles de l'ensemble de leurs demandes ;
A titre subsidiaire,
- réduire les montants des intérêts civils sollicités en cause d'appel par les parties civiles de sorte qu'ils reflètent les montants de l'indemnisation mise en place par la jurisprudence constante ;
En tout état de cause,
- débouter les parties civiles appelantes de leurs demandes fondées sur l'article 475-1 du Code de procédure pénale.
Les avocats d'Olivier Barberot rappellent qu'au cours de sa déclaration liminaire leur client a expliqué ce qui avait motivé son désistement, sans aveu de culpabilité, et qu'il reste intimé sur les intérêts civils uniquement.
Sur la question du lien de causalité entre la faute et le dommage, la cour se référera à toute une série de décisions qui identifient la recherche à effectuer, avec des arrêts de cassation sur le dommage montrant que l'appréciation se fait sur pièces, la preuve ne devant pas se limiter à répéter des déclarations effectuées par les parties civiles. Ainsi l'arrêt du 6 décembre 1983 prohibe la réparation forfaitaire, et la cour devra procéder à une étude au cas par cas sur chaque partie civile, induite par la nécessité d'évaluer individuellement.
Il est insisté sur l'inexistence des class action, or la tendance à les prendre en compte est dessinée par le jugement.
Enfin, sur l'octroi de sommes au titre des dispositions de l'article 475-1 du code de procédure pénale.
Olivier Barberot s'étant désisté de son appel à l'encontre des parties civiles, ce dont la cour a pris acte par ordonnance du 10 mars 2022, il ne saurait être tenu d'indemniser les frais de procédure générés par des demandes en justice le concernant et auxquelles les parties civiles auraient pu renoncer, et ce d'autant plus qu'elles demandent pour la plupart la seule confirmation du jugement.
Au demeurant, les montants sollicités par les parties civiles appelantes, personnes physiques et personnes morales, ne sauraient être fixés forfaitairement, sans justificatifs des sommes qu'elles demandent. A défaut de production des pièces justifiant les honoraires de leurs conseils ainsi que les frais de déplacement et d'hébergement lors des audiences, les demandes de condamnation au titre de l'article 475-1 du Code de procédure pénale doivent être écartées. La cour doit tenir compte la situation économique d'Olivier Barberot, retraité, dans l'appréciation de ces demandes qui, cumulées, aboutissent à des sommes excessivement importantes.
Suit le détail, auquel la cour se réfère, les conclusions ayant été visées.

- France Télécom Orange s'exprime par l'intermédiaire de son conseil Maître Chemarin qui ne dépose aucune écriture et ne formule pas d'observations.

- Guy-Patrick Cherouvrier soutient par l'intermédiaire de son avocate Maître Doumic des conclusions régulièrement déposées aux fins :

1) <u>de relaxe.</u>
Il est soutenu notamment que M. Cherouvrier n'a commis aucun acte de complicité de harcèlement moral :
- l'enrayement des expertises CHSCT n'est pas une réalité et n'a pas été sollicité par lui ;
- la verticalisation des ressources humaines n'a pas été mise en place au sein de l'entreprise

et le projet de verticalisation n'est pas de lui ;
- il n'est pas l'auteur des trois documents (un reporting, deux mails) qui sont retenus au titre de l'organisation du suivi des effectifs et ce suivi n'est pas réalisé par lui ;
- il ne participe pas aux échanges sur les « CDI sans chaise » retenus par le juge d'instruction ; il lui est reproché dans ce cadre de mettre en place des réorganisations ce qui, du fait de sa qualité de Directeur des ressources humaines, ne lui appartient évidemment pas ;
- aucun élément ne permet de retenir une alerte qu'aurait faite l'organisme de formation ORGA CONSULTANT à Mme Dumont puis à M. Cherouvrier. En tout état de cause, la connaissance d'une alerte ne constitue pas un acte positif de complicité. La même remarque s'applique au comité central du 29 novembre 2006 ;
- de la même manière, aucune intervention de M. Cherouvrier sur le cas de M. Doublet n'est relevée par les juges d'instruction ;
- aucun élément ne permet d'établir que les éléments à charge retenus contre l'accord GPEC 2006 lui soient imputables
L'acte de complicité retenu par le Tribunal correctionnel pour condamner M. Cherouvrier et qu'il conteste est l'encouragement par lui à l'égard de procédés visant à créer une instabilité pour les agents. Or la cour constatera tout à la fois l'absence d'intention de M. Cherouvrier de se rendre complice du délit de harcelement moral du fait de son absence de participation à la conception de la politique d'entreprise, et l'absence d'intention de M. Cherouvrier de se rendre complice du délit de harcèlement moral du fait de l'absence d''alerte d'un malaise social generalisé à la date de son départ de l'entreprise. Aucun acte de complicité ne peut être retenu à l'encontre de M. Cherouvrier sur la mise en oeuvre du « crash program », pas plus que sur les expertises au sein des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). De même sur la limitation des expertises en CHSCT, et encore sur la formation « Reussir Act ».
Les avocates insistent sur la révolution issue de la commercialisation de l'I Phone 1 le 29 juin 2007, voici 15 ans, les prévenus ayant vécu les bouleversements liés aux nouvelles technologies. Le nombre de téléphones mobiles est devenu supérieur à celui des lignes fixes, et internet accessible sur les téléphones. La seule volonté de Guy-Patrick Cherouvrier a été d'accompagner les personnels de FTO dans les conséquences de ces transformations et non de les harceler ; la perte de sens n'est pas propre à FTO mais a été extrêmement violente dans cette entreprise, sans aucun acte positif de complicité de la part de ce prévenu.

2) d'irrecevabilité des parties civiles
Vu les articles 2 et 3 du Code de procédure pénale,
Vu les articles 388 et 459 du Code de procédure pénale,
Vu l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme,
Vu la jurisprudence applicable,
Vu les motifs qui précèdent,
Il est demandé à la cour de :
- juger irrecevables les constitutions de partie civile de :
1) Madame Hélène ADAM
2) Madame Caroline Verveine ANGELI
3) Madame Martine ASTIE
4) Monsieur Michel BECHETER
5) Monsieur Jean-Michel BENICHOU
6) Madame Christelle BETHELOT
7) Monsieur Philippe BICHON
8) Monsieur Yves BORDRON
9) Monsieur Mounir BOUROUBI
10) Monsieur François BOURQUIN
11) Madame Josette BRACONNIER
12) Monsieur Yves CAILLOCE
13) Monsieur Denis CALVEZ
14) Monsieur Pascal CARTON
15) Monsieur Yves COLOMBAT
16) Madame Corinne COUTURIER
17) Monsieur Marc CRANTELLE

18) Madame Myrtille DARRE
19) Monsieur Pierre de CORBIER
20) Madame Sylvie DEGERY
21) Monsieur Patrick DELOURME
22) Monsieur Yves DEVAUD
23) Monsieur Patrick DIEUDONNE
24) Madame Béatrice DUPREY
25) Madame Fabienne ELMERICH
26) Madame Valérie ESTRAGUES
27) Monsieur Christian FERRARIS
28) Monsieur Philippe GASPARD
29) Madame Annie GILARD
30) Monsieur Laurent GONTHIER
31) Monsieur Gérard GUILBAULT
32) Monsieur Serge LAKREB
33) Madame Sandrine LAMOUROUX
34) Monsieur Louis LANGEVIN
35) Monsieur Gilbert LAUPRETRE
36) Madame Marie-Christine LELIEVRE
37) Madame Louis MAGNET
38) Monsieur David MARCELLUS
39) Madame Catherine MASSOT
40) Monsieur Patrice MENARD
41) Monsieur Christian NELLEC
42) Madame Béatrice PANNIER
43) Madame Thérèse PARES
44) Monsieur Louis PASCAL
45) Monsieur Jean-Luc PASQUINET
46) Monsieur Pascal PELTIER
47) Monsieur Bruno PENPENIC
48) Madame Isabelle PERSIGNY
49) Monsieur Francis PICHON
50) Monsieur Philippe PILOT
51) Madame Bérénice POINT
52) Monsieur Arnaud PORTAL
53) Monsieur Jean-Paul PORTELLO
54) Monsieur Franck REFOUVELET
55) Monsieur Adrien REGALLET
56) Monsieur Philippe REY
57) Madame Maria RIBEIRO
58) Monsieur Frédéric RONGIER
59) Madame Florence ROUSSEL
60) Monsieur Benoit SAUVAGE
61) Madame Catherine TEXIER
62) Madame Pascal VITTE
63) Madame Pascale ABDESSAMAD
64) Madame Samira GUEROUDJ
65) Monsieur Francis LE BRAS
66) Madame Chantal NOUHAUD
67) Monsieur Patrick ACKERMANN
68) Madame Marie-France ALBERT
69) Monsieur Denis ALLIX
70) Monsieur Philippe ARTAUD
71) Madame Magali AZARIAN-OURS
72) Madame Brigitte BERTRAND
73) Monsieur Eric BOISTAULT
74) Monsieur Joël BOUGON
75) Monsieur Jacky BREGEON

76) Monsieur Alain CADINOT
77) Madame Marie-Pierre CARRIER
78) Monsieur Yves CASTEL
79) Monsieur Hatem CHAIEB
80) Madame Marie-Thérèse CHATRE
81) Monsieur Jean-Paul COINET
82) Monsieur Jean-Thierry COURVILLE
83) Monsieur Jean-Rémy DE SIO
84) Monsieur Dominique DE VECCHI
85) Madame Régine DIOT
86) Madame Malika DJELLALI
87) Madame Isabelle DUBOIS
88) Monsieur Luc DURAND
89) Monsieur Pascal FOLLET
90) Monsieur Olivier FLAMENT
91) Monsieur Bruno GAY-GARNIER
92) Monsieur Joachim GERMAIN
93) Madame Marie-Thérèse GLOANEC
94) Monsieur Daniel GOBIN
95) Madame Isabelle JARDILLIER
96) Monsieur Jean-Pierre LEFEBVRE
97) Monsieur Christian LEPAGE
98) Monsieur Joël LE SAUX
99) Madame Nathalie LIVEBARDON
100) Madame Guillemette LOAS
101) Monsieur Patrick MAHE
102) Monsieur Bernard MATHAUD
103) Monsieur Ludovic MERDY
104) Madame Marie-Claire MORIN
105) Monsieur Jean-Paul ORTIZ
106) Monsieur Dominique PELLETIER
107) Monsieur Christian PIGEON
108) Monsieur Jacques RICHET
109) Madame Micheline RIQUET
110) Monsieur Jean-Luc RIVAL
111) Monsieur Claude RIZZO
112) Monsieur Samuel ROBERT
113) Monsieur Carlos ROS
114) Madame Rose-Marie SANZ, agissant en qualité d'ayant droit de son fils d'Emmanuel SANZ
115) Madame Marie-Line SAUVAGET
116) Monsieur Clément SIEBERING
117) Madame Christine TEDOLDI
118) Monsieur Christophe TOQUE
119) Monsieur Jean-Paul VAN DAMME
120) Monsieur Roland DEFRANCE
121) Monsieur Fabrice MULLER
122) Monsieur Jean-Claude PIN
123) Monsieur Jacques SALMON
124) Monsieur Bruno AMIEL
125) Monsieur Jean-Pascal AVELINE
126) Madame Chrisine LACCASSAGNE
127) Monsieur Jean-Noël ARZUL
128) Monsieur Christian BOUCHET
129) Madame Colette BESSAC
130) Monsieur Babacar Ndéné DIOP

3) et sur les intérêts civils
Il est demandé à la cour de :
A titre principal,
- déclarer irrecevables, en ce qu'elles constituent des demandes nouvelles prohibées en cause d'appel, les demandes des parties civiles suivantes :
o la demande additionnelle formulée par Mme Hélène LOUVRADOUX à hauteur de 54.600 euros ;
o la demande additionnelle formulée par M. Raphaël LOUVRADOUX à hauteur de 42.350 euros ;
o la demande additionnelle formulée par M. Matthieu LOUVRADOUX à hauteur de 17.960 euros ;
o la demande additionnelle formulée par Mme Noémie LOUVRADOUX à hauteur de 18.960 euros ;
o la demande additionnelle formulée par Mme Juliette LOUVRADOUX à hauteur de 22.840 euros ;
o la demande additionnelle formulée par M. Noël RICH à hauteur de 20.000 euros ; et
o la demande supplémentaire formulée la Fédération FO Communication à hauteur de 100.000 euros.
- débouter toutes leurs demandes, fins et prétentions l'ensemble des parties civiles en première instance et en appel :
En tout état de cause,
- débouter les parties civiles de leurs demandes fondées sur l'article 475-1 du Code de procédure pénale en première instance et en appel ;
A titre subsidiaire,
- réduire les montants des intérêts civils sollicités par les parties civiles, en première instance et en appel, de sorte qu'ils reflètent les montants de l'indemnisation mise en place par la jurisprudence constante ;
A titre infiniment subsidiaire,
- condamner la société Orange à garantir l'ensemble des condamnations civiles prononcées.

• Louis-Pierre Wenes fait soutenir par ses avocats des conclusions aux fins :
- d'irrecevabilité des constitution de partie civile
- de relaxe
Il est demandé à la Cour d'appel de :
-Relaxer M. Louis-Pierre Wenes des fins de la poursuite ;
-Déclarer irrecevables l'ensemble des constitutions de partie civile des personnes physiques non visées par l'ordonnance de renvoi, ceci conformément aux conclusions d'irrecevabilités précédemment déposées ;
-Débouter les parties civiles de l'intégralité de leurs demandes.
Les moyens et arguments suivants sont développés.
L'intention de M. Louis-Pierre Wenes n'était ni de porter atteinte à la santé mentale des travailleurs ni de dégrader les conditions de travail. Il a tout fait pour les préserver. C'est à tort qu'il est fait mention dans les écritures du syndicat SUD de deux arrêts des 8 septembre (n°14-83869, inédit) et 1er décembre 2015 (n°14-85059, inédit) (p. 5 des conclusions). En l'absence d'un texte précis sanctionnant avec une précision et une intelligibilité suffisante le « harcèlement moral institutionnel » et d'une jurisprudence en ce sens antérieure, à l'époque des faits, M. Louis-Pierre Wenes ne pouvait raisonnablement prévoir, au besoin avec l'aide d'un juriste, la répression de cette infraction.Le tribunal ne pouvait dès lors pas rentrer en voie de condamnation sur la base de la répression du « harcèlement moral institutionnel ». La cour d'appel ne le peut pas davantage. L'étude des 39 cas individuels retenus par la prévention comme illustrant ce qui aurait été une dégradation systémique et voulue des conditions de travail, démontre que chacun d'entre eux étaient spécifiques et n'apportaient pas d'éléments pour démontrer un «malaise généralisé ». Le prétendu caractère anxiogène et déstabilisateur de la politique de l'entreprise menée sur la période de la prévention en ressort pas plus de ces 39 cas, ni d'ailleurs des constitutions de parties civiles contestées. On notera que, suite à la démarche de la société ORANGE, de mettre en place une commission d'indemnisation et de suivi, ouverte à l'ensemble des salariés et agents de l'entreprise, moins

de 2 000 dossiers ont été déposés, et seuls 1 307 ont été retenus d'après les déclarations de M. Nicolas Guérin, représentant de la personne morale. Ceci constitue un très faible pourcentage de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il ressort de l'ensemble de ces éléments que quelle que soit l'approche faite de la prévention, ses éléments légal, matériel et moral ne sont pas constitués et que la responsabilité pénale personnelle de M. Louis-Pierre Wenes ne peut être retenue de quelque manière que ce soit.
Au titre de l'élément matériel les bouleversements technologiques et le poids de la dette doivent être pris en compte, les éventuels manquements en matière de risques psycho-sociaux ne peuvent être constitutifs des éléments matériels, au regard du poids de la gestion d'une entreprise de nouvelle technologie avec 80 000 salariés. Les IRP et en particulier les comités d'établissement ont été systématiquement saisis ainsi que le montrent les bilans sociaux. L'EMF n'entrait pas dans le domaine des compétences de Louis-Pierre Wenes.
Sur la disparition des RH de proximité, le dispositif des CSRH existait depuis 2000 et que la cour a pu voir avec les vidéos 3x5 qu'il fonctionnait. S'agissant des carnets de Gervais Pélissier il n'y a aucune ligne sur Louis-Pierre Wenes, rien ne prouve le contenu des discussions au sein du Codirg. Le chiffre (1 167 000) de jours d'absence sur la période 2007-2008 est stable, la cour se reportera au rapport du docteur Nkom Nguyen qui a été lu en audience de première instance. Le résultat d'Ecoute salariés montre les réponses positives données avec la fierté de travailler dans le groupe et un taux en progression, ceci s'opposant au questionnaire Technologia totalement biaisé dans sa méthodologie. Le nombre de sollicitations de la cellule en 2008/2009 (500) est non négligeable. La cour ne pourra être d'acord avec l'idée selon laquelle ces cellules avaient pour objet de diminuer les effets péjoratifs du harcèlement. S'agissant des "questions directes" elles ont constitué un outil de communication mais pas de propagande puisque des réponses concrètes y étaient données. Ce support documentaire est intéressant car contemporain de l'époque des faits reprochés. Quant aux primes elles peuvent être regardées à la lumière de l'organisation des départs dans la préservation des intérêts des salariés, elles sont aussi conçues pour que les managers fassent en sorte que les choses se passent bien. La cour devra répondre à la question suivante : le plan NeXT était-il harcelant par nature ? Le groupe comprenant 200 000 personnes Monsieur Wenes n'avait aucune autorité sur les autres divisions que celle dépendant d'OPF, les situations invoquées par le ministère public sont hors du champ d'action.
Les avocats demandent à la cour de se reporter aux conclusions dans lesquelles les situations des salariés ont été étudiées une à une. Ce n'est pas de la dureté d'âme que de plaider pour la défense de Monsieur Louis-Pierre Wenes l'absence de raison de lui faire porter la responsabilité des suicides. Il n'aurait pas jeté par dessus bord les marins dont il n'avait pas besoin, au contraire, il avait pour habitude de faire la traversée en mobilisant tous les membres de l'équipage. Il a été "sacrifié sur l'autel de cette crise".

- Didier Lombard fait soutenir par ses avocats des conclusions aux fins :

- d'irrecevabilité des constitution de partie civile
- de relaxe

Il est demandé à la Cour d'appel de :
- confirmer le jugement rendu le 20 décembre 2019 par le Tribunal correctionnel de Paris en ce qu'il a relaxé M. Didier Lombard pour la période du 1er janvier 2009 à fin 2010 ;
- infirmer le jugement rendu le 20 décembre 2019 par le Tribunal correctionnel de Paris en toutes ses autres dispositions, ;
- relaxer M. Didier Lombard du chef de la poursuite ;
- ordonner la restitution à M. Didier Lombard du cautionnement ;
- déclarer irrecevables les constitutions de parties civiles ;
- débouter les parties civiles de l'intégralité de leur demande.

Il est tout d'abord fait référence aux deux rapports Larcher.
Didier Lombard a fait choix pour retrouver une sorte d'équilibre de vendre les Pages Jaunes mais aussi la part détenue dans des actifs de téléphonie danoise. L'entreprise a été sauvée par ce travail considérable de Didier Lombard à la suite de Thierry Breton. Plus l'Etat cédait ses parts, plus il demandait de dividendes. Les salariés ont également profité des dividendes liés aux cessions. Didier Lombard est à cette époque dans une situation où, en quelque sorte prisonnier, il ne peut pas démissionner. Déposer le bilan, engager une procédure de sauvegarde aurait été inenvisageable, personne n'étant capable de confirmer que les montants

des passifs excédaient celui des actifs. La situation n'est pas celle qui a été décrite par le ministère public en cause d'appel, qui voudrait que l'Etat n'ait pas eu une responsabilité majeure dans cette affaire. L'industrie automobile sera touchée bientôt par le même phénomène. La question est : les prévenus méritent-ils des sanctions pénales alors que les parties civiles ont été indemnisées par France Télécom devenue Orange ? L'Etat est un actionnaire infidèle.
Il est soutenu ensuite que les deux seuls faits reprochés concrètement à Didier Lombard sont soit prescrits ou hors prévention, et au surplus non constitutifs de harcèlement. Il n'y a pas un agissement répété dans la période de prévention qui soit imputable à Didier Lombard. Les quatre carnets des notes de Gervais Pelissier prises lors des réunions de CODIR (GMC) contiennent effectivement quelques allusions mais soit Monsieur Lombard n'était pas là soit il était présent mais le terme seul de "*mettre la pression*" qui peut lui être attribué, ou "*remettre la pression sur NeXT*" sont éléments totalement insuffisants pour constituer une preuve des agissements reprochés.
Selon les avocats, le coeur et la tête se mélangent forcément dans ce dossier face à la douleur des victimes. Plusieurs erreurs affectent le raisonnement contenu dans l'accusation. Nonobstant, l'absence d'élément matériel et la présomption d'innocence, il a été nécessaire pour la défense de rapporter la preuve des délégations. Un groupe ne peut pas fonctionner sans délégation, au risque de l'immixtion, en outre Monsieur Lombard n'avait aucune compétence en matière de droit social, avec l'impact en ressources humaines. Notamment, il ne savait pas ce qu'était une GPEC. Par ailleurs il a découvert ce que contenaient les formations.
Sur l'élément matériel, les avocats développent deux points sur lesquels successivement les juges d'instruction, le tribunal correctionnel et ministère public se sont focalisés. "Les 22 000" ont constitué un chiffre assis sur des trajectoires et prévisions réalistes, il faut rendre hommage aux 3 000 salariés des ressources humaines ayant travaillé sur le sujet. Pour Monsieur Lombard le chiffre de 22 000 était vraiment une prévision et une conséquence de la transformation, une évolution naturelle mais pas un objectif. Quant au PSE, le programme ACT contenait un éventail de mesures très complètes. Enfin les phrases prononcées par le président directeur général lors de l'ACSED entrent dans le pouvoir de direction. L'expression était peut-être maladroite mais l'idée louable : ne pas laisser des personnels à des places vides, et donner du travail.
Sur les cas individuels il en est référé aux écritures contenues dans les conclusions. Il est demandé à la cour de faire une étude scrupuleuse, sans s'arrêter à l'aspect émotionnel.
Sur le plan NExT, il est insisté que la convergence induisait l'invention d'un nouveau modèle. "Bien voir, bien comprendre, bien juger" même quand on a le "coeur au bord des lèvres" selon l'expression de Germaine Thillot, est un principe applicable à ce dossier. La présentation du plan NExT ne contient aucune allusion à la déflation mais seulement à la continuité économique et financière. Lors du conseil d'administration le 3 mars 2009 son approbation ne s'est accompagnée d'aucun grief des représentants du personnel sur la diminution des emplois. Le document de référence pour l'AMF a été déposé en mars 2006, il était donc normal qu'il signale le chiffre de 22 000. Les pages 5 à 17 décrivent les facteurs de risque. La tautologie judiciaire a consisté à centraliser les procédures à Paris et à considérer que la politique de harcèlement était généralisée. Il n'y a eu aucune trace d'instruction de la part de Monsieur Lombard, y compris dans les boîtes mails, la sienne comme celle des autres. Les délégations de pouvoir permettent de comprendre qu'il n'avait donné aucune instruction pour un plan de harcèlement. Il peut lui être reproché de ne pas s'être assez intéressé aux ressources humaines, il le regrette d'ailleurs lui-même, mais cette abstention n'est pas une preuve d'agissements. Il ne lisait pas tous les courriers qui lui étaient adressés. La lecture d'une revue de presse est inopposable comme argument. Les rencontres avec les délégués du personnel étaient l'occasion de parler de la déflation, mais pas de la souffrance au travail. Les conseils d'administration n'ont été le terrain que de signaux faibles. Le courrier de M. Gaveau annexé au procès-verbal de juillet contient une seule phrase parmi de multiples points et cette allusion n'est pas reprise au procès-verbal. Les chiffres des arrêts-maladie contenus aux bilans sociaux ne sont pas davantage des indicateurs. La lecture des CCE et CCUES montre une violence dans le dialogue et une crispation. Les syndicats ont utilisé les suicides comme un argument, l'exploitation médiatique de la crise avait pour but de "faire avancer leur cause". La notion de harcèlement collectif est différente de celle de

harcèlement moral sans lien inter- personnel. Or la Chambre criminelle ne l'a encore jamais reconnu. L'arrêt du 19 juin 2018 ne peut être invoqué comme une source à l'appui, pas plus que les autres arrêts cités par le ministère public ou les parties civiles. Le silence du texte légal est conforté par la faiblesse de la peine encourue. Il faut que la cour concilie la possible intreprétation des textes avec le principe de prévisibilité, afin qu'un homme ne soit pas condamné arbitrairement. Didier Lombard a été bouleversé par les audiences, devant le tribunal correctionnel comme la cour, pour les victimes, et pour France Télécom devenue Orange SA. La période vue comme celle "des suicides" a été celle de relèvement de l'entreprise, fleuron de la téléphonie sur l'international.

Chacun des prévenus a eu la parole en dernier pour sa défense.

Didier Lombard aborde deux points, pour :
- redire l'émotion qui l'a étreint en écoutant les témoignages de certaines personnes physiques, malgré les 3 ans la douleur ne s'est pas atténuée (larmes dans la voix) ;
- dire que ses échanges informels au cours des suspensions d'audience ont montré que certaines des parties civiles avaient entamé une reconstruction et souhaiter que cette voie se poursuive.
Louis-Pierre Wenes fait deux remarques :
- il existe beaucoup d'enjeux de civilisation et de pouvoir autour de ce procès, mais être devenu l'enjeu soi même est très difficile, aussi a-t-il confiance en la cour pour faire la part des choses.
- il est intolérable de se faire traiter d'homme froid, manipulateur, cynique, menteur, capable de jeter des hommes par-dessus bord ; aussi donne-t-il lecture d'un passage d'une interview où il est fait allusion à sa "force qui vient des gens" travaillant à ses côtés ; et fait-il référence au témoignage de Laure Pattillot, ainsi qu'aux témoignages de sympathie qui continuent de l'émouvoir.

Pour Olivier Barberot, représenté, ses avocats n'ont rien à ajouter.

Les autres prévenus : Guy-Patrick Cherouvrier, Brigitte Dumont, Nathalie Boulanger, Jacques Moulin, enfin Nicolas Guérin pour France Télécom devenue Orange SA, citée en sa qualité de civilement responsable, ne souhaitent pas prendre la parole.

SUR CE LA COUR

SUR LA DEMANDE D'AUDITION DE TÉMOINS PAR LA COUR

1°) à la demande de plusieurs parties civiles personnes physiques ou personnes morales
1. Monsieur Jean-Claude DELGENES Cabinet Technologia déjà entendu en 1ère instance, à la requête du ministère public, notes d'audience détaillées ; déjà entendu par le juge d'instruction,
2. Madame FRAYSSE-GUIGLINI médecin du travail déjà entendue en 1ère instance à la requête de la défense (Syndicat Sud),
3. Monsieur Michel DEBOUT, Médecin psychiatre déjà entendu en 1ère instance (requête partie civile Syndicat Sud),
4. Monsieur Christophe DEJOURS, Médecin psychiatre déjà entendu en 1ère instance (requête partie civile Syndicat Sud),
5. Monsieur Christian BAUDELOT Professeur Emérite de sociologie à l'Ecole Normale Supérieure, déjà entendu en 1ère instance (requête partie civile Syndicat Sud),
6. Madame Danièle LINHARDT Directrice de recherches déjà entendue en 1ère instance à la requête de la défense (Syndicat Sud),
7. Monsieur Michel GOLLAC, Sociologue déjà entendu en 1ère instance à la requête de la défense (Syndicat Sud),
8. Monsieur Nabyl BELDJOUDI Délégué Syndical Coordinateur de la Direction Orange Sud-Ouest pour la CFDT déjà entendu en 1ère instance à la requête de 2 parties civiles (F3C CFDT et UNSA),
9. Monsieur François COCHET, Directeur des activités Santé au Travail au cabinet SECAFI

déjà entendu en 1ère instance à la requête de 2 parties civiles (F3C CFDT et UNSA),
10. Madame Sylvie CATALA Inspectrice du travail déjà entendue en 1ère instance, à la requête du ministère public, notes d'audience détaillées ; déjà entendue par le juge d'instruction,
11. Madame Catherine MOREL Médecin du travail pas entendue en 1ère instance pas entendue par le juge d'instruction,
12. Madame Fabienne VIALA (membre CHSCT) déjà entendue en 1ère instance à la requête partie civile CGT pas de notes d'audience détaillées, seulement un document manuscrit avec ses notes.

2°) pour la défense de Nathalie Boulanger prévenue
3 témoins de personnalité non entendus en 1ère instance
- Monsieur Jean-Marc Darbois ;
- Monsieur Jérôme Faul ;
- Monsieur Thierry Corre.

3°) pour la défense de Brigitte Dumont prévenue (demande)
- Madame Brigitte Combes Di Martino déjà entendue en 1ère instance

4°) pour la défense de Didier Lombard prévenu (demande)
- Monsieur Charles-Henri Filippi (membre du conseil d'administration du groupe FT, devenu Orange, entre février 2008 et mai 2020) non entendu en 1ère instance

5°) pour la défense de Louis-Pierre Wenes prévenu (demande)
- Madame Laure Paillot-Heinemann non entendue en 1ère instance

Selon l'article 513 du code de procédure pénale, les témoins cités par le prévenu ou la partie civile doivent être entendus dans les règles prévues par les articles 435 à 457 dudit code, le ministère public pouvant s'y opposer si ces témoins ont déjà été entendus par le tribunal.
En l'espèce les avocat généraux s'opposent à l'audition des témoins déjà entendus en première instance, pour ce motif, de même que les partie civiles s'opposent à celles du témoin cité par la défense de Brigitte Dumont. Pour la défense des prévenus leurs avocats font valoir que les auditions des témoins déjà entendus en première instance ne sont pas indispensables, à la différence de celles des témoins cités aux intérêts de leur client.

Ceci étant exposé
L'audition de plusieurs des témoins cités n'est ni de nature à apporter davantage de lumière sur les infractions dont elle est saisie, ni indispensable à la manifestation de la vérité, alors que l'audition de ces témoins devant le tribunal correctionnel est retranscrite dans les notes d'audience. L'audition d'autres témoins, cités par la défense, ou encore par les parties civiles, est indispensable à la compréhension, soit de la personnalité des prévenus, soit du contexte dans lequel les faits reprochés, à les supposer établis, ont été commis.
Ainsi, dans le détail :
- Mme Morel n'a pas été entendue en première instance, son audition peut être utile à la manifestation de la vérité.
- Mme Viala est notée dans la décision entreprise comme ayant été entendue, cependant, les notes d'audience ne sont pas suffisamment claires ; il est donc nécessaire de l'entendre en cause d'appel.
- M. Darbois, M. Faul, M. Corre n'ont jamais été entendus par la juridiction de première instance.
- M. Filippi et Mme Patillot-Heinemann sont dans le même cas.
- Mme Fraysse-Guiglini a été entendue et un apport complémentaire dans le domaine de la médecine du travail sera apporté par Mme Catherine Morel.
- M. Debout et M. Dejours ont été entendus leurs déclarations sont transcrites clairement et de façon exhaustive dans les notes d'audience, et ils n'ont pas été directement témoins des faits reprochés. Il en est de même de M. Baudelot, Mme Linhardt, M. Gollac.
- M. Beldjoudi a été entendu de façon détaillée ; son témoignage, clairement transcrit, a été soumis au principe du contradictoire et il n'est pas indiqué qu'il ferait des déclarations

nouvelles emportant des révélations supplémentaires.
- M. Cochet a lui aussi été entendu de façon détaillée en complément de son rapport qui est également à la disposition de la cour et des parties. Il en est de même pour M. Delgenes.
- Mme Catala inspectrice du travail a été entendue par le juge d'instruction et par le tribunal correctionnel en complément de son rapport écrit sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénale ; elle a principalement synthétisé les écrits du syndicat Sud et des inspections en région, sur la base de documents rédigés par d'autres ; son audition de nouveau par la cour n'apparaît en conséquence pas indispensable à la manifestation de la vérité.
- Mme Combes Di Martino a déjà été entendue de façon clairement retranscrite dans les notes d'audience et le conseil de la prévenue qui l'a fait citer n'indique pas quelles seraient les déclarations complémentaires utiles à la manifestation de la vérité.

Dès lors, la cour passera outre les auditions de :
M. Delgenes, Mme Fraysse, M. Debout, M. Dejours, Mme Baudelot, Mme Linhartdt, M. Gollac, M. Beldjoudi, M. Cochet, Mme Catala,Mme Combes di Martino ;
et se limitera à celles de : Mme Morel, Mme Viala, M. Darbois, M. Faul, M. Corre, M. Filippi, Mme Patillot- Heinemann, témoins régulièrement cités en cette qualité devant elle.

SUR L'INCIDENT JOINT AU FOND

La cour constate que les conclusions d'exception d'irrecevabilité portent sur l'action civile et ne remettent pas en cause la saisine de la cour qui est déterminée par l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel et les relaxes partielles. Ainsi les prévenus ont tous les éléments pour se défendre, et l'atteinte aux droits invoquée n'est pas caractérisée. La jonction au fond reste le principe, aucune des dérogations limitatives prévues par les textes n'est démontrée, ce d'autant que les faits reprochés ont été délimités par la relaxe partielle qui n'est pas remise en cause, compte-tenu des contours de l'appel du ministère public.
Dès lors, la cour, tout comme l'ont fait les premiers juges, a joint l'incident au fond.

SUR LA QUALIFICATION de l'ARRÊT ET LA RECEVABILITÉ DES APPELS

Bien que régulièrement citées plusieurs parties civiles n'ont pas comparu aux audiences.
Il sera statué à leur égard par arrêt contradictoire à signifier en application de l'article 420-1 du code de procédure pénale.
Il sera statué par défaut à l'égard de Dimitri Mennechez-Daniloff, cité par procès-verbal de perquisition, et dont l'avocat qui l'assistait en première instance a fait connaître l'absence de contact. Enfin certaines parties civiles sont hors la cause, ni appelantes, ni intimées, les prévenus n'ont pas demandé le renvoi pour leur citation.

Régulier en la forme, les appels interjetés par les prévenus l'ont en outre été dans les délais; il convient de les déclarer recevables, de même que celui du ministère public et des parties civiles.

SUR LE FOND

Sur l'action publique

Sur la culpabilité

Il est reproché à deux des prévenus appelants des faits de harcèlement moral résultant de la mise en place d'une politique d'entreprise tendant au départ de 22 000 salariés sur trois ans qui a eu pour objet ou pour effet de dégrader les conditions de travail des salariés et agents de la société FRANCE TELECOM. Un troisième prévenu appelant, qui s'est désisté, était poursuivi également en tant qu'auteur, de même que la société France Télécom Orange, qui est non appelante et mise en cause uniquement sur le plan civil. Les quatre autres prévenus appelants se voient reprocher des faits de complicité de harcèlement moral.

- sur l'élément légal

La cour doit déterminer si les dirigeants d'une grande entreprise peuvent se voir reprocher des faits de harcèlement moral résultant, non pas de leurs relations individuelles avec leurs salariés, mais de la politique d'entreprise qu'ils avaient conçue et mise en œuvre. Elle doit déterminer par ailleurs si quatre des cadres salariés de l'entreprise peuvent se voir reprocher la complicité de ce harcèlement moral.
L'entreprise est souveraine dans la fixation de ses objectifs économiques et financiers et dans ses choix d'organisation. La législation du travail n'intervient que pour s'assurer que l'atteinte de ces objectifs ne se fasse pas au détriment des conditions de travail de ses salariés : elle encadre le pouvoir de direction d'une entreprise afin que les moyens choisis pour atteindre les objectifs fixés respectent les salariés qui la composent.
En matière de harcèlement moral reproché à un supérieur hiérarchique, la jurisprudence pénale prend en compte, dans l'appréciation des faits, l'exercice normal du pouvoir de direction. Seuls sont sanctionnés les comportements dépassant l'exercice raisonnable de ce pouvoir. L'infraction de harcèlement moral suppose que soient démontrés des agissements répétés en lien avec une dégradation des conditions de travail.
L'article 222-33-2 du code pénal raisonne, pour la nature de ce lien, à partir d'une alternative : l'objet ou l'effet. Des agissements, commis à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle organisation d'entreprise, peuvent revêtir cumulativement un caractère individuel et collectif, lorsque ces agissements ont eu pour effet, même si ce n'était pas leur objet initial, de dégrader les conditions de travail des salariés. Conformément à l'article 222-33-2 du code pénal, les seuls comportements répétés qui ont pour objet de dégrader les conditions de travail permettent de caractériser l'infraction réprimée. Il n'est pas nécessaire de faire la démonstration d'une atteinte effective aux droits, à la dignité ou une altération à la santé physique ou mentale ou une compromission de l'avenir professionnel. En effet, tout comme l'article 222-33-2-2 du Code pénal, relatif aux conditions de vie, l'article 222-33-2 du même code - appliqué aux relations de travail- vise une infraction formelle, mais à sa différence, il n'exige pas une traduction en termes d'atteinte à la santé.
La Chambre criminelle a eu l'occasion de dire exempts d'insuffisance comme de contradiction les motifs d'une cour d'appel qui avait condamné un employeur, en relevant que « *s'il n'appartient pas à la juridiction de remettre en cause le pouvoir de direction de l'employeur, ni de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, le harcèlement moral peut néanmoins provenir d'un mode d'organisation ou d'un management qui méconnaît l'obligation de sécurité de résultat incombant à l'employeur en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise* » (Cass.Crim 8 septembre 2015 n° de pourvoi: 14-83869) .
Encore plus récemment, la chambre criminelle a censuré une cour d'appel pour avoir ajouté à la loi des conditions qu'elle ne comportait pas, « *en retenant que la caractérisation du délit de harcèlement moral exige* [...] *que ces agissements aient initialement eu pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à la dignité et à la santé de la victime* » (Crim. 26 janvier 2016, n° 14-80.455).

Ainsi, les agissements répétés peuvent, selon la cour, résulter de méthodes de gestion ou de management, voire d'une véritable organisation managériale, lesquelles n'avaient pas nécessairement pour objet initial de dégrader les conditions de travail mais, qui ont eu pour objet final ou pour effet, dans leur mise en œuvre, de dégrader les conditions de travail individuelles et collectives des salariés.
Le jugement dont appel a procédé à un exposé extrêmement fouillé sur l'élément légal reprenant notamment de nombreux extraits de la jurisprudence.
La cour, en sus des rappels qui précèdent, observe que le Conseil constitutionnel a seulement précisé que les règles de preuves spécifiques au droit du travail, instituant un renversement de la preuve au bénéfice de la victime en cas de soupçons de harcèlement moral, ne pouvaient s'appliquer devant le juge pénal, afin de respecter le principe de la présomption d'innocence.
La jurisprudence de la Chambre criminelle a évolué en adéquation avec celle de la Chambre sociale, considération prise de l'importance de l'enjeu en termes de santé publique.
Les arrêts cités par les prévenus sont certes récents, mais portent soit sur des relations exclusivement interpersonnelles, et non sur un harcèlement moral découlant de pratiques

managériales ou d'une politique, soit sur des cas de figure étrangers au harcèlement.
Aucune précision sur la victime n'étant contenue dans le texte du code pénal, le législateur et la jurisprudence n'exigent ni qu'une relation hiérarchique existe entre l'auteur et la victime, ni que l'auteur ou la victime soient des salariés de droit privé, pouvant indifféremment être des fonctionnaires. De même, le terme "autrui" s'applique à une victime singulière ou plurielle, seules comptant l'appartenance à un cadre de travail et l'articulation de faits précis et perpétrés visant cette collectivité.
Vainement, la défense des prévenus oppose à la cour le moyen tiré de l'imprévisibilité au visa de l'article 7 de la Convention européenne des droits de l'homme.
En effet, cette exigence de prévisibilité s'applique à la loi et pas à la jurisprudence. Les prévenus ne peuvent invoquer pour s'abriter l'imprévisibilité du revirement de jurisprudence alors que l'interprétation du texte est au coeur de la construction du droit et relève de l'office du juge.

En outre et surtout, ainsi que les premiers juges le relèvent, dans le présent dossier la chambre criminelle a déjà statué à plusieurs reprises au stade de l'instruction.
Deux arrêts méritent d'être pris en considération pour la construction du droit, même si la défense des prévenus se limite à citer le premier d'entre eux.
Certes, l'arrêt du 4 octobre 2016 a cassé l'arrêt de la chambre de l'instruction, en date du 5 février 2016, qui n'avait pas fait droit à la demande de nullité des deux mises en examen pour complicité de harcèlement moral de Jacques Moulin et Nathalie Boulanger au motif qu'une personne ne peut être mise en examen du chef de harcèlement moral qu'à l'égard « *d'une ou de plusieurs personnes déterminées* » et qu'en conséquence la chambre de l'instruction aurait dû « *rechercher, pour chacun des salariés en cause, s'il existait à l'encontre des mis en examen des indices graves et concordants d'avoir été complices d'un harcèlement moral à l'égard de ces derniers* » (D4138).
La chambre de l'instruction a alors, sur le renvoi après cette cassation, ainsi statué, par arrêt du 23 novembre 2017 :
« *il est indifférent, au sens de l'article 222-33-2 qu'un pouvoir hiérarchique ou un lien d'autorité existe entre la personne poursuivie et la victime ; néanmoins, en l'absence d'un tel lien, des faits*
personnels et positifs peuvent, le cas échéant, être imputés à la personne poursuivie, sous la qualification de complicité, dès lors qu'ils ont contribué, en connaissance de cause, à la réalisation du fait principal au préjudice de salariés du groupe» (D4149).

Et, dans le présent dossier, par son arrêt rendu le 5 juin 2018 (n°17-87.524), antérieur de quelques jours à l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel, la chambre criminelle a validé cette analyse. Elle a ainsi rejeté le pourvoi qui critiquait la chambre de l'instruction en ce qu'elle avait seulement constaté que les faits de complicité de harcèlement moral avaient été générateurs « *d'un climat d'insécurité pour tous les salariés* » sans nommer les salariés. L'attendu de principe de l'arrêt de la Haute cour est le suivant :
"*Attendu qu'en l'état de ces énonciations, qui caractérisent l'existence d'indices graves ou concordants à l'encontre de Mme Boulanger et de M. Moulin d'avoir, en leur qualité de cadres de la société France télécom, indépendamment du rôle spécifique de direction d'un service qu'ils exerçaient, par aide et assistance, en l'occurrence par leur contribution active à l'efficacité, pour l'ensemble du groupe, du plan ACT, qui a créé un climat d'insécurité permanent pour tout le personnel, facilité la préparation et la consommation des délits de harcèlement moral reprochés à la société et trois de ses dirigeants au préjudice de chacun des salariés visés dans leur mise en examen, peu important que certains d'entre eux n'eussent pas relevé de la direction dont ils avaient alors la charge ou, s'agissant de Mme Boulanger, que le dommage invoqué se fût produit après qu'elle eut quitté ses fonctions, la chambre de l'instruction a justifié sa décision sans encourir les griefs allégués ;*"
Dès lors, par cette décision particulièrement importante puisque rendue sur le cas d'espèce, la chambre criminelle s'attache à la caractérisation des actes d'aide ou d'assistance, sans rapport de direction avec les victimes.
Ces termes, pour la cour, eu égard à la formulation soulignée ci-dessus, s'appliquent aussi bien à la complicité qu'à l'action principale, à savoir le "*plan ACT, qui a créé un climat d'insécurité permanent pour tout le personnel*".

En conséquence, ces étapes jurisprudentielles permettent à la cour, répondant aux moyens soulevés par plusieurs prévenus, de juger, confirmant la décision du tribunal correctionnel, que, sans encourir de grief sur l'élément légal, 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 asseoir 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.

- sur les contours de l'infraction, la chronologie, et la saisine de la cour

Conformément à la prévention contenue dans l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel la cour, les juges de premier degré ont recherché de façon très détaillée :
- si la politique d'entreprise dans le cadre des plans NExT et Act avait eu pour objet une dégradation des conditions de travail des salariés ; les premiers juges se sont donc intéressés aux objectifs poursuivis par cette politique mais surtout aux méthodes de gestion et de management mises en œuvre pour atteindre ces objectifs, et ont jugé démontré le fait que ces méthodes visaient à déstabiliser les employés de la société et à créer un climat anxiogène ;
- si la politique d'entreprise avait effectivement affecté les conditions de travail de certains des agents ; les premiers juges se sont alors intéressés à l'impact des agissements prohibés : « ayant pour effet ou pour objet une dégradation des conditions de travail » ;
- enfin si la dégradation des conditions de travail avait été susceptible de porter atteinte pour les agents à leurs droits et leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel ; les premiers juges ont alors rappelé dans le fil du raisonnement sur l'élément légal que le terme de "*susceptible*" impliquait d'une part que la dégradation pouvait ou non avoir porté atteinte aux droits et à la dignité des salariés, avoir ou non altéré leur santé physique ou mentale ou compromis leur avenir, d'autre part qu'en cas de réponse affirmative, la dégradation était massifiée dans ses conséquences.

La cour se référera pour l'essentiel aux développements de ce raisonnement, et examinera les appels à la lumière des conclusions en défense.
Pour ce faire, elle procédera d'abord à une partie préalable commune à tous les prévenus, puis à une partie commune aux prévenus poursuivis en tant qu'auteurs, individualisant certains éléments, puis à une partie commune aux prévenus poursuivis en tant que complices, examinant ensuite pour chacun leur éventuelle aide et assistance respectives.
Afin de faciliter la compréhension du lecteur, une frise chronologique portant sur différents aspects est annexée au présent arrêt. Présentée et visionnée lors des audiences, sans opposition des parties, elle a été communiquée par voie dématérialisée aux avocats les assistant ou les représentant. Un des avocats de la défense, aux intérêts de Nathalie Boulanger, l'a reprise à son compte dans ses conclusions. Elle est donc, au même titre que les pièces communiquées par les parties civiles ou la défense -dont certaines également visionnées- un élément de la procédure soumise au débat contradictoire.
Les arguments présentés par plusieurs prévenus selon lesquels certaines victimes seraient hors prévention pour s'être suicidées, ou avoir développé des syndromes dépressifs après l'année 2010, la période de prévention retenue par les magistrats instructeurs étant de l'année 2007 à 2010, ne sont pas recevables.
En effet, si les victimes peuvent avoir vu leurs conditions de travail dégradées durant la période de prévention, les effets de cette dégradation de leurs conditions de travail sur leur état physique ou psychique ne se sont parfois fait sentir que plusieurs années après l'année 2010, ou après le 31 décembre 2008, limite pour la période de culpabilité selon le jugement. Tout comme il est possible d'évoquer les faits postérieurs à la période de prévention, à titre de renseignements, cette faculté existe aussi pour les faits antérieurs, car ils sont révélateurs, le cas échéant, de la possible prise de conscience par le prévenu du harcèlement.
Pour les prévenus poursuivis en qualité de complices, il a été vu que selon l'arrêt du 5 juin 2018, peu importait que certains des personnels victimes "*n'eussent pas relevé de la direction*

dont ils avaient alors la charge ou, [...], *que le dommage invoqué se fût produit après qu'elle* (il) *eut quitté ses fonctions*".

* le contexte : les défis, les "4 chocs" et le rôle de l'Etat

Beaucoup de renseignements étant contenus tant dans l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel que dans le jugement entrepris, il importe de ne pas les paraphraser. La cour fera tout d'abord référence aux déclarations faites devant elle par Nicolas Guérin, décrivant les 4 chocs auxquels la SA Orange anciennement France Télécom a dû se confronter.

- De première part, le passage de l'entreprise publique à la SA, société de droit privé, avec la lente décroissance de la participation de l'Etat, le mouvement d'organisation capitaliste, enfin le débat autour des fonctionnaires, et leur décroissance au niveau des effectifs, ainsi que l'interdiction d'en recruter, y compris pour les nouveaux métiers, France Télécom n'ayant plus de mission de service public, la dernière ayant été perdue en novembre 2002.
- De seconde part, l'ouverture à la concurrence, avec les tensions en interne créées par le dégroupage : disparition du 12, appropriation possible du 118 par n'importe quelle entreprise, le marché du téléphone mobile.
- De troisième part, la révolution technologique et son accélération qui a été source de questions de compétences pour l'entreprise.
- De quatrième part et non des moindres, le choc financier, avec la dette, omniprésente dans les discussions au sein des instances dirigeantes mais aussi dans l'esprit des salariés, avec les questions de distribution de dividendes, et le risque de perte d'actionnaires.

Comme l'a fort bien observé le secrétaire général de la société, durant les quatre années qui intéressent les faits, soit 2006, 2007, 2008, et 2009, sur ces 4 chocs, " *aucun n'était réglé* ". " *C'était une réalité partagée en conseil d'administration, en Assemblée générale avec nos actionnaires et je pense aussi que c'était un sentiment perçu par nos salariés* ".

Pour autant, sans entrer dans une appréciation financière qui ressortirait d'une expertise spécialisée, dont la diligence n'a d'ailleurs pas été sollicitée par la défense, il ressort de l'ensemble des documents et pièces versés tant au dossier d'information qu'aux débats de première et seconde instance, que la dette, colossale à l'arrivée de Thierry Breton, était en voie de diminution lors de l'exercice des fonctions de Didier Lombard et de Louis-Pierre Wenes. C'est d'ailleurs ce qu'a admis devant la cour Charles-Henri Filippi, témoin cité par la défense de Didier Lombard, réfutant le terme de "faillite" pourtant invoqué par ce prévenu et d'autres témoins ayant attesté par écrit à la demande de sa défense.

Cette dette ne peut donc constituer un fait justificatif s'assimilant à une contrainte ou une force majeure, alors que dans la mise en oeuvre du plan NExT, dont le principe n'a pas à être critiqué ni- même apprécié par la cour, il importait de ne pas en faire une composante obsessionnelle source d'anxiété pour les personnels.

Ensuite, quant au rôle de l'Etat, sur lequel la défense de Didier Lombard a particulièrement insisté, jusqu'à en faire une sorte de fait justificatif d'ordre économique et financier, il n'est pas contestable que ni Didier Lombard, ni Louis-Pierre Wenes n'étaient ignorants de cette spécificité, tenant à la diminution progressive de la participation dans le capital, signe de désengagement de l'Etat, choix de politique publique comme dans d'autres domaines à la même époque y compris dans des missions régaliennes.

Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes ont chacun en ce qui les concerne accepté les missions dévolues en contrepartie d'avantages divers et d'exercice du pouvoir, si bien qu'ils ne pouvaient ignorer les conséquences éventuelles de ces phénomènes et venir ensuite exciper de cette cause pour se soustraire à leur responsabilité pénale.

De même, sur les raisons de la disparition du congé de fin de carrière (CFC) dont il a beaucoup été question en procédure, et qui sera abordée parmi les composantes de l'ambiance anxiogène.

Il apparaît que Didier Lombard n'a jamais apporté la preuve de sa prétendue demande de prolongation auprès du Ministre du Travail de l'époque.

Surtout, la participation financière de la part de France Télécom devenue Orange SA en cas de prolongation au-delà du 31 décembre 2006 aurait été d'un montant suffisamment dissuasif - Olivier Barberot a évalué le coût du dispositif à 900 millions d'euros (cote D2787/12)- pour expliquer le caractère velléitaire de cette négociation en haut lieu.

En effet, il n'a pas échappé à la cour que les investissements, quelque soit leur nature, au titre de la modernisation comme de la masse salariale, ont dû être financés non plus par l'impôt, mais par l'actionnariat ou par les banques.
Le rôle dévolu à l'Etat ne peut donc pas davantage être disculpant sur cet aspect.
Rien ne permet d'établir que les deux prévenus appelants, poursuivis et jugés en qualité d'auteurs principaux ont agi contre leur gré.

* Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes : le discours et la méthode

Il est reproché à ces deux prévenus d'être auteurs de harcèlement moral et pour ce faire à Paris entre 2007 et 2010, par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et ACT, une politique d'entreprise visant
1) à déstabiliser les salariés et agents,
2) à créer un climat professionnel 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 manoeuvres d'intimidation, voire des menaces;
* des diminutions de rémunération;
d'avoir harcelé notamment 39 victimes, nommées dans l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel.
Tous deux ont été déclarés coupables par le jugement uniquement pour la période du 01 janvier 2007 au 31 décembre 2008, en vertu d'une relaxe partielle selon un raisonnement qui n'a pas été remis en cause devant la cour par l'appel incident du ministère public. C'est donc sous cette limite que la culpabilité sera examinée.

- sur l'élément matériel du délit

Il suffit pour que le harcèlement moral soit matériellement avéré que les agissements soient répétés, même s'ils ne sont pas de nature identique, et qu'analysés dans leur ensemble, ils entraînent une dégradation des conditions de travail, potentielle, portant atteinte aux droits et à la dignité de la victime, altérant sa santé physique ou mentale ou compromettant son avenir professionnel.
- Didier Lombard est poursuivi et jugé en sa qualité de président-directeur général de la société France Télécom devenue Orange SA. Appelé par Thierry Breton, il arrive en 2003 comme directeur général adjoint chargé de la mission technologies partenariats stratégiques et nouveaux usages. Le 27 février 2005 il succède comme président à Thierry Breton, nommé ministre. Il y restera jusqu'au 1er mars 2011, dans l'intervalle Stéphane Richard sera nommé directeur général le 1er mars 2010.
Cette période de mandature sociale correspond donc bien à celle de la prévention.
- Louis-Pierre Wenes est poursuivi et jugé en sa qualité de directeur des Opérations France (OPF) au sein de France Telecom mais aussi de directeur exécutif délégué et enfin de Président de la société Orange France. Appelé lui aussi par Thierry Breton, il est arrivé en 2003 comme directeur "achats et amélioration de la performance", poste créé. Puis à partir de septembre 2006 il y a ajouté les fonctions de directeur des Opérations France (OPF) soit

80 000 salariés - donc une part importante des 120 000 personnels que comptait France Télécom en France- ; il était déjà présent depuis janvier 2006 pour le projet "réorganisation activités France" (RAF).
S'il a réfuté constamment durant l'information et les débats de première comme de seconde instance le terme de "n°2" (voir notamment pour le détail la confrontation avec Bruno Diehl), il ressort que sa place dans le groupe est devenue de plus en plus importante et que bien qu'il le conteste, il était à un rôle clé dans la mise en oeuvre du plan NExT, pilotant "*la transformation du Groupe et de l'activité opérationnelle en France*" ainsi qu'il ressort d'un communiqué de presse du 30 janvier 2006. On ne peut oublier par ailleurs que France Télécom a fusionné avec Orange.
Ces deux prévenus ont été interrogés à plusieurs reprises, par les juges d'instruction comme les juges du fond sur l'organisation France Télécom devenue Orange SA, l'élaboration et la mise en oeuvre du plan NExT et du plan (ou programme selon les terme sutilisés) ACT, la dégradation des conditions de travail et la déstabilisation des agents, enfin les agissements répétés - incitations répétées au départ, réorganisations multiples et désordonnées, mobilités forcées, pression des résultats, absence d'accompagnement adapté des ressources humaines, et autres composantes de la qualification développée.
La cour pour l'examen des appels a été particulièrement attentive aux éléments de preuve contemporains de la période des faits.
-Didier Lombard a créé en 2006 le Codirg. Cette "*instance décisionnaire de gestion du groupe*" permettait une prise de décision plus resserrée qu'au sein du Codex. Il en a souligné tout l'intérêt devant la cour. Il s'en déduit selon la cour une plus grande réactivité, et une meilleure circulation de l'information, notamment entre ses participants, au rang desquels Olivier Barberot. Cette instance a décidé de la mise en oeuvre du plan NExT et du programme ACT.
Comme le prouvent les notes prises par Gervais Pelissier, directeur général délégué du groupe directeur financier et membre du Codirg, les instructions de "*pression*" se sont poursuivies en dépit des alertes de toute part ; « *DL: tout va bien, nous avons notre destin en main, à condition de mettre la pression* » (page 47 du scellé KDIX) (D 2963/7). Ces propos qui ne peuvent être attribués qu'à Didier Lombard, et dont sa défense a tenté de relativiser la portée, ont, pour la cour, un sens très clair.
Ils sont datés du 25 février 2008, au coeur de la période de prévention et de déclaration de culpabilité par les premiers juges.
Ils sont dans le prolongement de la demande par le président directeur général à Olivier Barberot de réaliser un «crash programme» destiné à accélérer le mouvement naturel d'érosion par les départs à la retraite. Ce "Crash Programm" selon les dires d'Olivier Baberot avait même été validé le 23 octobre 2006 par le Comex, instance élargie qui perdurait en sus du Codirg.
Louis-Pierre Wenes siègeait également dans les deux instances, Codirg et Comex.
Didier Lombard a porté la décision d'accélération des déflations d'effectifs et des mobilités imposées, insistant sur sa méthode, la présentant et l'assumant pleinement à l'ACSED à la maison de la chimie toujours en octobre 2006, aux côtés d'Olivier Barberot et de Louis-Pierre Wenes. "*Il faut faire ces départs qui représentent « 7 milliards d'euros de cash flow » dans un délai contraint*".
Tel est notamment son commentaire devant l'ensemble des cadres et dirigeants de l'association : «*Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé. C'est notre seule chance de faire les 22000 pour pouvoir recruter les 6000 (...) En 2007, je ferai les départs par la fenêtre ou par la porte*» (D2464/8).

Si cet événement est antérieur à la période de prévention, comme le fait valoir la défense des deux prévenus appelants, il n'en est pas moins constitutif d'un tournant dans la violence des mots, et dans la systématisation de la méthode dirigiste et autoritaire.
Il est le "détonateur" de la mise en oeuvre d'une politique qui est antérieurement conçue et produira des effets. Les mots prononcés devant une assemblée au public choisi sont lourds de sens. Le vocabulaire utilisé, même si Didier Lombard a cherché à en minimiser la portée, les attribuant à de la maladresse, est violent, funeste même comme l'ont souligé les juges d'instruction.
Il en est de même de celui utilisé par Olivier Barberot, rappelé en détail dans l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel et dans le jugement.
En atteste la manoeuvre d'effacement de l'enregistrement des propos, suite au "savon" passé par Olivier Barberot qui a réalisé le poids des mots à l'égard du grand public, de la presse et des instances représentatives du personnel (IRP).
D'ailleurs, Nathalie Boulanger qui a confirmé devant la cour la tenue des propos par Didier Lombard et Olivier Barberot, a aussi indiqué en avoir été choquée si bien qu'elle en aurait parlé à Olivier Barberot. Cette réaction est significative.

Or, ni Didier Lombard ni Louis-Pierre Weynes n'ont contredit ouvertement Olivier Barberot.

Louis-Pierre Wenes, s'il n'a pas parlé de façon violente devant l'ACSED, a emboîté le pas au président directeur général et au directeur des ressources humaines dans l'énoncé de l'objectif chiffré, utilisant à cette occasion un vocabulaire à la fois interrogatif et responsabilisant : « *je dis que les 16 000 postes en moins sur la France c'est quelque chose qui a du sens. Mais après avoir dit ça, il faut entrer dans le détail et en faisant remonter la somme on regarde s'il y a un écart ou pas [...] Je me refuse à faire le boulot des autres. Je compte sur vous pour arriver à l'objectif, en faisant le mieux que vous pouvez et me dire où sont les freins* ».
Ses propos tenus le 31 mai 2007 dans une interview auprès d'un média spécialisé seront indéniablement plus offensifs : "*je mets la pression tout le temps, je ne laisse pas de marge de manoeuvre* "; "*nous n'aurons pas de problème pour trouver des volontaires au départ entre les moyens que l'on met à la disposition des gens et la pression qui monte sur la mobilité interne*".
Par ailleurs, la cour observe qu'à l'ACSED, Louis-Pierre Wenes a demandé à Nathalie Boulanger de le remplacer, si bien qu'elle a pris la parole en son nom, ce qui induit une concertation préalable, même si tous deux s'en sont défendus. Et cette prise de parole a eu lieu dans le contexte des propos tenus par Olivier Barberot, dont le massif "*on ne vas pas faire dans la dentelle*", expression qui a ensuite opportunément disparu de la version mise en ligne.
Il ressort donc à ce moment la volonté clairement affichée des deux dirigeants de France Télécom devenue Orange SA de passer en force sur le sujet.
Les propos de Didier Lombard devant l'ACSED selon lesquels « *la maison est une mère poule qui récupère les gens y compris en créant des emplois artificiels là où il n'y en a pas besoin* » sont annonciateurs de la politique moins protectrice des droits des salariés de FRANCE-TELECOM.
Le basculement vers une politique ayant pour effet de créer pour tout le personnel un climat anxiogène est définitif à l'occasion de la conférence de presse du 14 février 2006.
Si Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes ont affirmé avoir été absents lors de cette communication, pourtant faite au nom de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que le message envers la presse a été clair et là encore non contredit par tous les deux.

Ce message différait de celui donné à l'occasion de la présentation à la presse de NExT et ACT le 29 juin 2005, où il était principalement question de l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies.
Le communiqué du 11 janvier 2006, s'il ne faisait pas non plus référence à la nécessité de supprimer des postes, insistait sur la "*génération d'un cash-flow organique de 7 milliards d'euros*" et la poursuite du désendettement, "*tout en améliorant la rémunération des actionnaires*".
Et on comprend, à la lecture du compte-rendu de séance extraordinaire du Comité Central d'entreprise (CCE) du 15 février 2006, combien le choc créé par la déclaration faite en conférence de presse la veille a été important pour les instances syndicales, face à l'annonce de 22 000 départs dits "naturels", mais aussi de 10 000 personnes en mobilité, des restructurations, d'une réorganisation, et seulement de 6 000 recrutements, avec pour arrière-plan financier un résultat net pour 2005 supérieur de 89% par rapport à l'exercice précédent, et une redistribution de 40 à 45% du cash-flow en dividendes. Le sentiment a pu être que l'attention se trouvait focalisée sur les actionnaires, au premier rang desquels l'Etat.

Il a été rappelé par la cour tout au long des débats que l'opportunité du chiffre des 22 000 départs était hors de son champ d'appréciation tant sur l'élément matériel que moral, et qu'elle faisait partie du pouvoir de direction. Il n'est reproché à Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes, tout comme cela l'a été à Olivier Barberot, et à la société France Télecom devenue Orange SA, ni les modalités de la réorganisation, le nombre de sites à fermer, les salariés à muter ou à reconvertir, ni encore le nombre de départs ou d'embauches à réaliser pour améliorer la compétitivité de la société, mais bel et bien la méthode utilisée pour y parvenir, qui a excédé très largement le pouvoir normal de direction et de contrôle du chef d'entreprise.
Si la politique de décroissance de la proportion de fonctionnaires dans les effectifs de la société n'a pas été initiée par Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes et Olivier Barberot, prévenus personnes physiques poursuivis et jugés en tant qu'auteurs, tous trois ont continué cette politique de réduction d'effectifs, bien qu'ayant connaissance de deux données nouvelles : la première liée à la pyramide des âges au sein des effectifs, la seconde liée à la disparition du dispositif CFC.

Les effectifs, composés d'une population "unique et exceptionnelle" selon le qualificatif donné par Didier Lombard, étaient pour le moins contrastés. Il fallait faire co-exister 100 000 fonctionnaires (France Telecom SA) et 30 000 salariés sous contrat de droit privé (dont 6 000 Orange France SA, alors filiale à 100 % de FT SA, dédiée à la téléphonie mobile). Cette co-existence devait aussi présider entre les équipes dédiées soit au grand public soit aux entreprises. En outre, du fait de l'internationalisation très rapide du groupe France Télécom, l'effectif de la France qui en 1996 composait à 98% l'effectif du groupe, n'était plus que de 55% en 2008. Enfin, la pyramide des âges, dont Didier Lombard a rappelé à la cour qu'elle était "*boursouflée*", comportait 61% de salariés âgés de plus de 45 ans, et 16% de plus de 55 ans.
Entre 2001 et 2008, l'effectif France de France Télécom Orange se sera contracté de 30 % (-44 700), avec une baisse de 39 % du nombre de fonctionnaires.
Les fonctionnaires, qui ont représenté 94 % de la baisse totale des effectifs sur la période, ont donc, d'un point de vue démographique, représenté presque la totalité des personnels impactés par la "déflation".

Ce constat objectif énoncé lors des débats devant la cour n'a pas empêché Louis-PierreWenes et Didier Lombard, relayés par Brigitte Dumont, d'estimer qu'il n'y avait pas eu de différence dans le management et dans les décisions en découlant prises pour les fonctionnaires ou pour les salariés de droit privé, contractuels. Selon eux, au niveau des actions opérationnelles, les personnels avaient les mêmes responsabilités, les deux droits étaient respectés, et dans la mise en oeuvre, c'était l'ingénierie ressources humaines qui prenait les décisions. Louis-Pierre Wenes a aussi estimé, tout en considérant que certains fonctionnaires n'avaient toujours pas "digéré" le passage à la SA, que l'absence de CAP en régions n'avait pas été problématique.

La baisse des effectifs n'était au départ effectivement pas une priorité affichée. Cependant, selon la cour, elle l'est manifestement devenue à compter du début de l'année 2006, sous la pression des objectifs financiers fixés par la direction du groupe. La crainte de ne pas réaliser ces objectifs principalement financiers a pu décider les dirigeants à instaurer la politique industrielle de harcèlement moral. Le document de référence de 2005 remis à l'AMF le 10 mars 2006 et sa présentation conditionnée de NeXT en est un premier indice. La cour en veut pour autre indice la note prise par Gervais Pelissier, directeur financier, mentionnant le « *5 janvier 2007, petit déj CODIR, Bilan 2006-2007, RH: objectif réduction atteint tant bien que mal* ». Et autre note, constitutive d'un ultime indice venant en faisceau : « *le 12 novembre 2007 GMC (l'autre nom du comité de direction générale), PS cible effectifs, plan de réduction effectifs dép. volontaires 100/200p, le 21 janvier 2008, insister sur la baisse des effectifs sans bruit, le 22 mai 2008, 2 suicides la semaine dernière, le 1er septembre 2008, GMC remettre de la pression sur NEXT 2, parler avec franchise* ».
Ceci montre combien les 9 membres du Codir ou GMC, au rang desquels les deux prévenus appelants poursuivis et jugés comme auteurs, avaient, au même titre qu'Olivier Barberot, troisième prévenu, jugé définitivement comme auteur, une connaissance très fine des difficultés engendrées par le plan NEXT.
L'effet Werther, très débattu sur sa réalité, implique qu'il y ait des souffrances communes. Or ces souffrances communes ont pour particularité de toucher aux conditions de travail.
La vague de départs issue du plan Ambitions mis en oeuvre sous l'égide de Thierry Breton a généré des tensions sociales au sein de France Télécom devenue Orange SA, les syndicats ayant dénoncé à cette époque « *la casse des services publics* ». Toutefois, les documents comme les déclarations des parties en procédure montrent que cette crise n'avait pas la même gravité que la vague d'anxiété qui a touché le personnel à l'occasion de la mise en oeuvre du plan NeXT.
Nonobstant leur prise de conscience de la disparition du CFC, et de l'insuffisance des mobilités fonction publique (MFP), les prévenus Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes ont fait choix de "garder le cap" sur l'objectif de départ de salariés, alors que ceux-ci, dans leur immense majorité fonctionnaires, ne pouvaient faire l'objet d'un licenciement économique. Ces départs devaient être réalisés le plus rapidement possible, en raison du coût de cette main d'oeuvre, au vu de l'ancienneté des personnels (en 2006 40 % avaient plus de 30 ans d'ancienneté et 60% plus de 20 ans) ou de leur emploi sans adéquation avec les besoins créés par le progrès technologique.
La faute la plus importante a été de maintenir quoiqu'il en soit les objectifs, avec le passage d'un objectif indicatif à un objectif impératif.
Tel est l'esprit de la méthode, source de climat anxiogène pour la totalité du personnel, qui s'est traduite par la déflation "coûte que coûte", avec la validation du "crash programm", au prix de la recherche du "cash flow", selon la décision arrêtée au plus haut niveau de pilotage de la société.

Il s'agit, comme l'a décrit avec minutie le tribunal correctionnel,
- d'une décision partagée
- d'une mise en oeuvre coordonnée
- d'un suivi vigilant
- d'agissements harcelants dont l'objet, non initial, mais assumé en cours d'exécution du plan NeXT et du programme ACT, a été la dégradation des conditions de travail de "tous les agents de France télécom"
- le tout pour assurer et accélérer la réduction recherchée des effectifs.
Les premiers juges, avec une minutie des détails, ont reconstitué les étapes ayant vu la direction, à partir de début 2007, en lien avec les annonces de fin 2006, imposer un nombre de départs excédant celui des sorties prévisibles, et pour ce faire, transférer à l'échelon local le poids final de la sélection des agents devant faire preuve de mobilité ou quitter l'entreprise.
Ainsi que les juges d'instruction l'ont décrit dans l'ordonnance de renvoi, à partir des nombreuses pièces dont des témoignages émanant de différents échelons hiérarchiques, corps de métiers, territoires géographiques, cela a inévitablement entrainé l'usage, généralisé sur tout le territoire, par les managers sous pression, de diverses méthodes d'intensification des départs ou des mobilités.
Les agissements harcelants ont perduré dans un "*climat d'insécurité permanent pour tout le personnel*" (terme validé par l'arrêt de la chambre criminelle du 5 juin 2018 déjà cité), aboutissant pour un certain nombre de salariés à des dépressions, mais aussi tentatives de suicide, ou suicides.
Selon la cour, cette méthode de déflation, au prix d'une insécurité prégnante et durable, à laquelle ont présidé Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes, chacun en ce qui le concerne, a prospéré grâce à plusieurs composantes, que les juges d'instruction et les premiers juges ont décrites. Sans faire de paraphrase, mais en synthèse et complément de motifs pertinents contenus au jugement, approuvés par la cour, il ressort que la méthode ayant matérialisé le harcèlement commis par Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes a reposé sur un chiffre figé de départs qualifiés hâtivement de "naturels", à partir d'une présomption d'adhésion, ce sans remontée suffisante par voie de dialogue social, sans remontée qualitative sur la faisabilité et enfin sans remontée coordonnée inter-services.

Ainsi, tout d'abord, il ne peut être sérieusement contesté, même avec les arguments avancés pour la défense de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes, que les syndicats se sont vus évincés de la mise en oeuvre du programme ACT, pourtant volet social du plan NeXT. Olivier Barberot l'avait d'ailleurs sous-entendu dès fin 2006 à l'occasion de l'ACSED.
Le conseil d'administration comportant des représentants du personnel, c'est également la raison pour laquelle le sujet de la déflation mais surtout de sa méthode n'a été que très peu abordé dans cette instance. Hélène Adam qui a expliqué devant le tribunal correctionnel comment la vague de départs n'avait même pas été abordée lors de la séance du 13 janvier 2006, a versé aux débats son courrier interpellatif à la découverte de l'annonce des départs, face à des "*spéculations*" [...]"*les plus inquiétantes, telles celles concernant de futurs plans sociaux dans l'entreprise*". Si ce n'est pas à la cour de juger de la faisabilité ni-même de l'opportunité d'un PSE, force est de constater que Louis-Pierre Wenes s'est d'emblée déclaré hostile à un tel procédé, restreignant voire annihilant ainsi d'emblée toute négociation collective.
De même, ni Didier Lombard, ni Louis-Pierre Wenes, n'ont pu sous-estimer le fait que les organisations syndicales CFE-CGC, CGT et SUD représentant 59 % des voix aux dernières élections du comité d'entreprise dans le Groupe France, ont exercé leur droit d'opposition majoritaire à l'accord signé le 19 avril 2006. Cette décision DRH/GPC/46 signée par

Guy-Patrick Cherouvrier n'avait été ratifiée que par un seul syndicat minoritaire, la CFTC. Au surplus, elle contenait des dispositions financières moins avantageuses que celles prévues dans l'accord d'accompagnement de la mobilité antérieur, qui, conclu en 1999 entre la DR de France Ouest et les partenaires sociaux, était normalement en vigueur jusqu'à fin 2008.
Sur la période de mise en euvre du plan NeXT et du programme ACT, les personnels de FTO et leurs instances représentatives - au surplus débutantes dans le domaine du dialogue social- ont donc pâti d'une méthode quasi léonine.
Ensuite, ni Didier Lombard ni Louis-Pierre Wenes n'ont pu ignorer, sous couvert du Codir comme d'autres points plus informels effectués avec Olivier Barberot, troisième prévenu poursuivi- et jugé définitivement- en qualité d'auteur de harcèlement moral institutionnel, que le chiffre des 22 000 réputés naturels et des 10 000 mobilités internes était figé au regard de l'absence de remontées susceptibles d'offrir une prévisibilité et une vision qualitative suffisantes.

Premièrement, il ressort que, nonobstant les arguments en défense de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes, la part variable de cadres non entrepreneurs, peu important son pourcentage, était calculée sur le nombre de départs, critère quantitatif, et pas sur la qualité des départs, par exemple, au-delà du nombre d'entretiens dans les Espaces développement, sur le taux de satisfaction quant au projet de départ, sur l'utilité de la formation mobilisée à l'appui.
En témoignent notamment les déclarations d'Eric Beauverger, qui a travaillé à l'Espace développement de Paris. Pourtant, les éléments du dossier montrent que les discussions en interne sur l'aspect quantitatif des objectifs et leur radicalité ont été nombreuses, ce qui aurait pu ébranler la conviction jusqu'au-boutiste des dirigeants aujourd'hui prévenus en qualité d'auteurs.
Alors qu'au début de la présentation de NeXT et ACT un volet du projet prévoyait qu'une partie de la part variable des managers serait mesurée sur "*la qualité de l'accompagnement qu'ils* [apporteraient] *au développement des projets personnels de leurs équipes*" et sur des "*critères qualitatifs*", force est pour la cour de constater le décalage flagrant par rapport à la réalité, puisque les rémunérations ont été proportionnelles au nombre de départs. Le germe du harcèlement (la perversion du système selon un témoin) était donc bien présent, sans ignorance possible de cet élément matériel par les dirigeants.
Deuxièmement, Didier Lombard comme Louis-Pierre Wenes ont été confrontés aux tableaux établis à partir des chiffres fournis par les bilans sociaux :

	CFC	**retraites ordinaires**	**PPA/ essaimages/ démissions**	**MFP**	**total**
chiffres prévisionnels années 2006 à 2008 annoncés au CCE du 15 février 2006 par Olivier Barberot	**4800**	**5700**	**7000**	**4500**	**22000**
départs réalisés les trois années précédentes 2003-2005	**13006**	**5332**	**1584**	**2150**	**22072**

	2003	**2004**	**2005**	**total**
congé de fin de carrière	**4413**	**4207**	**4386**	**13006**
retraite ordinaire	**1888**	**1597**	**1847**	**5332**

démissions/ essaimage	**247 démissions ? Essaimages**	**204 démissions 170 essaimages**	**633 démissions 220 essaimages**	**1584**
mobilité fonction publique	**700**	**711**	**739**	**2150**

S'agissant des reports des CFC, il ressort l'absence de prévisibilité par un état détaillé des sorties effectives entre 2006 et 2008, précisant, notamment,
- le nombre des départs en retraite par atteinte de la limite d'âge,
- celui des départs en retraite avant la limite d'âge,
- le nombre de démissions en distinguant les CDI à temps complet et les « contrats étudiants », - le nombre d'essaimages,
- le nombre de mobilités externes, etc.

A cela s'ajoutaient les 10 000 mobilités internes, qui, comme souligné par le tribunal correctionnel dans le jugement (chapitre 1) , n'étaient que très peu juridiquement encadrées.

Un document cote D2523/29 découvert dans l'ordinateur de Olivier Barberot intitulé « Confidentiel-GMC 15 octobre 2007-effectifs Groupe France : orientations 2008 », montre si besoin en était et contrairement à la thèse en défense de Didier Lombard comme de Louis-Pierre Wenes, que tous deux étaient parfaitement informés des orientations et de leurs travers. Olivier Barberot en interrogatoire a décrit les remontées de données provenant du terrain "*au fur et à mesure du déroulement de la transformation*" (D2295/4) mais sans détail sur les reporting mensuels permettant de vérifier si les "*estimations*" étaient correctes.

La défense de Louis-Pierre Wenes, pour contrer la prévention développée quant aux incitations au départ, a insisté sur la masse salariale et le coût généré par le nombre de salariés. Toutefois, il n'échappe pas à la cour que les dirigeants de France-Télécom ont décidé de maintenir l'effort de réduction des effectifs de salariés anciens pour permettre l'embauche de nouveaux salariés mieux formés aux nouvelles technologies, dans un délai très bref de 3 années, si bien que le coût de la masse salariale était éventuellement équivalent au final, mais non composé des mêmes profils, les fonctionnaires ayant "payé le prix" de cette recomposition.

Le choix a été fait de ne conserver, au cœur de la crise, qu'une seule commission administrative paritaire nationale, alors que les missions de la CAP relèvent des questions individuelles des fonctionnaires et nécessitent une proximité. Cette absence de saisine de la CAP couplée à l'absence de saisine du conseil paritaire a été source de blocages délibérés de contrôle des démarches de réorganisation d'entreprise. Ceci a impacté indéniablement le statut des agents publics et leurs garanties, les obligeant, sous couvert de « sécurité de l'emploi » à accepter sans aucun dialogue social les mesures entreprises.

Ainsi que le soulignent à juste titre les premiers juges, en écho à des développements contenus dans l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel et dans les écritures de plusieurs parties civiles, Louis-Pierre Wenes a été le vecteur de la mise en place d'une organisation matricielle rompant les lignes hiérarchiques. La restructuration territoriale de l'entreprise était pourtant d'une ampleur telle qu'elle justifiait la saisine du conseil paritaire et celle de la commission administrative paritaire concernant les situations individuelles, au regard de la violence des contraintes imposées aux fonctionnaires. Ceux-ci ont subi des mouvements

forcés dans la modification substantielle du périmètre de leurs fonctions (les attributions), mais aussi dans leur zone d'affectation, ainsi qu'en témoignent certaines situations de victimes visées par l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel ou constituées parties civiles devant le tribunal correctionnel.

La méthode employée, faisant du chiffre et du coût des mots cultes, a par ailleurs abouti à une déstabilisation des personnels et à la perte du lien direct. Suite à la réorganisation matricielle, ayant permis des économies d'échelle, mais aussi suite à la tentative de verticaliser les fonctions de ressources humaines, les salariés se sont retrouvés isolés face à un manager, le responsable des ressources humaines étant devenu anonyme ou plus distant. Le plan NExT a abouti au rattachement direct de la Direction des Ressources Humaines d'Orange France à la Direction des Ressources Humaines France de France Télécom. Ainsi que l'a décrit Olivier Barberot devant l'ACSED "*les DRH remonteront à la DRH Groupe de façon à avoir une fonction RH au combat avec les moyens de l'être*" (D 2464/18). Le choix d'éloigner les Ressources Humaines des salariés en pleine période de mutation pour l'entreprise et pour le personnel a abouti, en combinaison avec le regroupement des fonctions administratives dans les centres de ressources humaines (CSRH), à l'absence d'une personne RH identifiée à proximité des salariés.
L'augmentation des effectifs RH n'a été en effet décidée qu'en septembre 2009.

Enfin, ce chapitre consacré à l'élément matériel ne peut être conclu sans aborder le thème de la formation des cadres. Le coût phénoménal consacré au budget de la formation, amplement souligné par Didier Lombard, durant l'information puis devant ses juges de premier comme de second degré, implique que forcément les informations sur le contenu de ce budget lui aient été remontées, sauf à imaginer un dirigeant aux mains liées ou au discernement altéré, ce que sa défense n'a pas soutenu. De même, s'agissant de Louis-Pierre Wenes, dont le poste initial dédié aux achats l'a conduit à être affublé du surnom "cost killer" -qu'il n'a pas réfuté à la différence de celui de "La Brute" donné par Didier Lombard et cité par plusieurs témoins ou parties civiles.
Or, les enseignements prodigués à l'Ecole du management ont systématisé le management par les résultats avec l'incitation au contrôle méthodique de la tenue stricte des objectifs de déflation, sans état d'âme. Pas moins de 4 000 managers ont reçu une formation destinée à faire "*bouger*" les personnels, et relever le "*défi de l'équation des emplois*".

Des termes comme "*travailler les résistances*" mais aussi des analogies guerrières, outre la courbe du deuil, enseignaient la nécessité vitale d'une déflation forte. L'inscription aux Espaces développement faisait l'objet d'une "*détection systématique avec inscription obligatoire*".

La défense argue de ce qu'une part des personnels de FTO a été normalement traitée à l'occasion de la mise en oeuvre du plan NExT et du programme ACT. Or, le délit procède de ce que des personnes qui travaillaient dans l'entreprise à l'époque des faits ont subi ces agissements constitutifs de harcèlement moral : l'élément matériel du délit n'exige pour le harcèlement moral institutionnel aucune statistique ni moyenne, quant au nombre de victimes.
Les nombreuses formes de harcèlement (11 au total), ont été pour partie décidées au niveau de l'équipe dirigeante de FTO, sous l'égide du Codirg, auquel participaient Didier Lombard, mais aussi Louis-Pierre Wenes, en lien étroit comme on l'a vu avec Olivier Barberot, et pour partie la conséquence directe de décisions de l'équipe dirigeante. Ces formes de harcèlement moral ont été le plus souvent entremêlées voire superposées.

En tout état de cause, elles ont perduré en dépit d'alertes multiples et pas seulement de "*signaux faibles*" comme l'ont soutenu les avocats de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes, confortés en cela par le témoignage devant la cour de Charles-Henri Filippi, qui, la cour le rappelle, ne siégeait qu'au conseil d'administration, et non dans d'autres instances.

- **sur l'élément intentionnel**

L'élément moral ne demande pas pour être caractérisé la démonstration de l'intention de nuire de la part de l'auteur des agissements. En effet la Cour de cassation a jugé que l'intention était rapportée dès que l'auteur avait conscience d'une possible dégradation des conditions de travail. Il faut et il suffit que « *Le prévenu* [ait] *réalisé consciemment des actes coupables en pleine connaissance de leurs conséquences possibles* ». Comme le rappelle un arrêt récent il faut démontrer que « *l'auteur a conscience que ses agissements répétés sont de nature à entraîner une dégradation des conditions de travail, ce qui n'implique pas, néanmoins que celui-ci ait l'intention de porter atteinte aux droits ou à la dignité de la victime, la conscience de la possibilité d'un tel résultat suffit* ».
Ainsi, les justifications fournies par les prévenus selon lesquelles, ils ne voulaient pas provoquer cette vague de suicides ou cette vague de dépressions n'ont aucun effet sur la caractérisation de l'élément moral du délit de harcèlement moral dans le cadre du travail. Ils ne sont pas jugés pour homicide involontaire ni pour blessures involontaires. Si les auteurs d'agissements répétés doivent au minimum être conscients de la dégradation des conditions de travail, ni la lettre du texte ni la logique de la matérialité des faits n'imposent qu'ils connaissent ou identifient les victimes des faits. Les prévenus ont exposé en quoi la situation personnelle, familiale, sociale ou psychologique des individus victimes avait eu un rôle dans le mal-être ressenti ce qui, en raison de ce «caractère plurifactoriel », ne permettait pas de déduire un lien de causalité avec les agissements reprochés et leur rôle sur la dégradation des conditions de travail.
Cet argument de défense inverse l'ordre d'examen des éléments constitutifs du harcèlement moral, et il élude un point : la dégradation « *est susceptible de porter atteinte*» mais il n'est pas obligatoire qu'elle l'ait fait.
Le programme ACT, conçu selon les termes d'Olivier Barberot comme une "boîte à outils" pour accompagner les salariés, fonctionnaires et autres, dans la transformation induite par le plan NExT, pouvait paraître adéquat.
Toutefois, ses effets négatifs, contenus en germe, puis potentialisés suite à la mise en oeuvre conduite "en cascade" par les managers, ont été palpables pour les deux prévenus appelants poursuivis et jugés comme auteurs.
Selon les déclarations mêmes de Didier Lombard, les objectifs du plan NExT ont finalement été dépassés, au 1er janvier 2009.
Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes ont été entendus longuement tant par les juges d'instruction que par la juridiction de jugement, en premier et en second degré, sur les alertes internes et externes.
Ayant été avisés par des voies multiples, ils ne peuvent invoquer dès lors leur absence de conscience quant aux effets négatifs sur la santé des personnels de FTO et sur leurs conditions de travail du maintien de la méthode.
La dégradation des conditions de travail des personnels est illustrée de manière importante par différents rapports d'expertises qui ont mis en évidence :
• Une montée du stress, des tensions et du mal être au travail.
•Une dislocation/fragmentation des collectifs de travail qui sont en recomposition quasi-permanente.

• Des routines organisationnelles qu'il faut sans cesse se réapproprier.
• Des états de détresse pour le personnel.
• Des pertes de repères.
• Une défaillance des systèmes de prévention des risques psychosociaux.

Dès lors, selon la cour, comme l'a jugé à bon escient le tribunal correctionnel, le stress subi par les personnels, le climat anxiogène généralisé, et les signes accrus pour certains, qui ont été victimes, ne sont pas la conséquence d'une pression accrue liée à la "mondialisation de l'économie" à laquelle la direction ne pouvait pas grand chose, se contentant d'accompagner.
Les alertes ont émané des syndicats, à qui la défense des prévenus a voulu donner le rôle d'instrumentalisateurs de la crise médiatique survenue durant l'été 2009.
Or, si, comme le soulignent les avocats des prévenus, le syndicat Sud n'a porté plainte que le 14 septembre 2009, il avait agi concrètement bien avant pour sensibiliser la direction de FTO.
Les premiers échos de ces alertes sont en effet contenus dans les interpellations et tentatives effectuées dès novembre 2006, oralement en comité central, mais aussi par écrit, sous la forme d'un questionnaire sur les RPS, resté sans réponse.
Puis le 1er juin 2007, le même syndicat, face à la multiplication des remontées de signes de souffrance, et au besoin de les analyser, s'associera à la CFE-CGC afin de créer l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom. Les termes employés par les syndicats sont sans ambage sur leur volonté de faire prendre conscience les dirigeants « *La direction enferme les salariés dans une relation unique et étroite avec le manager immédiat, pour traiter tous les problèmes, y compris individuels. Les individus les plus fragilisés ont donc des difficultés extrêmes à trouver un interlocuteur extérieur à sa hiérarchie directe. Jusqu'à présent, la direction ne reconnaît pas un problème particulier de stress dans l'entreprise. Lorsqu'elle est confrontée à des cas de suicides, elle communique en général pour décorréler cet acte désespéré des conditions de travail* ».
La réaction de la direction consistera à bloquer l'accès sur l'Intranet de cet Observatoire, signe de cette prise de conscience et de la volonté d'obstruction.
Pas moins de 6 syndicats se grouperont le 5 juillet 2007 pour une action encore plus massive sous la forme d'un droit d'alerte au sein du CNSHSCT, sur "*la mise en danger de la santé des salariés*", se fondant sur les remontées des CHSCT locaux et le rapport annuel de la médecine du travail.
Vainement, le rapport annuel 2006 pointera « *les risques psychosociaux en termes de stress, de pression, du mal être ou de risque d'agression physique ou verbale, ainsi que des manifestations de fatigue, démotivation, anxiété, troubles de l'humeur, insomnies dues aux modifications incessantes de l'environnement de travail avec une perte de repère et inquiétude de l'avenir* ».
Toujours en vain, moins d'un an plus tard, le 30 juin 2008, alors que 11 des victimes recensées par l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel sont déjà passées à l'acte ou en arrêt-maladie, l'ensemble des organisations syndicales alertera de nouveau le CNSHSCT par une déclaration commune, dénonçant pourtant expressément "*des pressions incessantes et insupportables*" au préjudice de salariés "*de plus en plus fragilisés et déstabilisés*".

Ces alertes internes au niveau national corroborent celles effectuées au niveau local.

Didier Lombard comme Louis-Pierre Wenes ont certes fait valoir en défense, lors de l'instruction comme devant les juges de première instance et d'appel, qu'ils n'étaient pas avisés des difficultés ou même alertes traitées au niveau local, en particulier par les CHSCT.

Toutefois, le médecin coordonnateur Camille Nguyen-Khoa, témoin entendu par le tribunal correctionnel, a rédigé un rapport à l'intention de la direction des ressources humaines au niveau national.
Si la défense de Louis-Pierre Wenes a estimé rassurant ce rapport annuel quant au taux des arrêts-maladie, force est pour la cour de citer en contrepoids un autre indicateur très parlant, en forte augmentation, relatif au nombre de visites à la demande des salariés auprès de la médecine du travail (3 430 en 2007 et 4 468 en 2008). Cet indicateur est d'ailleurs conforté par l'étude des situations visées par l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel, qui montre que les victimes de suicides ou tentatives de suicide avaient éventuellement vu le médecin du travail mais n'avaient pas doublé systématiquement cette visite d'un arrêt-maladie.

Le jugement entrepris, comme l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel, ayant détaillé plus avant les alertes, la cour s'y référera.

Louis-Pierre Wenes a opposé l'existence de dispositifs d'aide aux personnels, selon lui antérieurs aux alertes syndicales.
Toutefois, la chronologie des événements montre que la création des cellules d'écoute et d'accompagnement a été mue par les alertes, le coût de la mise en place de telles instances pluridisciplinaires ne pouvant avoir échappé au spécialiste des achats qu'est Louis-Pierre Wenes et étant forcément proportionné à un risque plus palpable que la volonté d'aller chercher "la brebis égarée" selon son expression devant la cour.
Par ailleurs, les modalités de mise en place de ces instances, d'abord expérimentales, sur deux DT, puis généralisées, ont été mouvementées, marquées par une certaine précipitation, outre le grief de manques de moyens humains et de procédures adéquates. Seul un petit nombre de salariés a été suivi et la stigmatisation restait crainte. Les « Écoutes salariés », sondage de satisfaction de salariés, n'ont pas fait l'objet d'une étude exhaustive avec les syndicats, en lien avec les alertes susvisées, ce qui aurait pourtant permis une analyse lucide et, peut-être, une remise en question plus tôt que sous le joug de la crise médiatique. Les "questions directes" mises en place à l'initiative de Louis-Pierre Wenes et dont la cour a visionné des extraits montrent simplement que le prévenu avait à coeur de traiter personnellement des questions posées, y compris pour les ressources humaines -ne laissant pas le titulaire du poste répondre lui-même- ce qui met en échec son argument sur l'extranéité à son égard de ce domaine.
S'agissant du "plan 2008", daté du 2 juillet 2008 il est la simple transposition - tardive- en droit français de l'accord européen de 2004 et montre que sur cette période, au coeur de celle visée par la prévention et la condamnation- tant Didier Lombard que Louis-Pierre Wenes avaient connaissance des enjeux.
Dès lors, ces dispositifs ne constituent pas une preuve de l'absence de prise de conscience de la montée du stress, des tensions et du mal être au travail, et de leurs résultats.

Une autre source d'alerte balayée par la défense de Didier Lombard - non contredite en cela par celle de Louis-Pierre Wenes- est celle des articles de presse. Or, il n'est pas crédible que le président directeur général d'une grande entreprise comme France Télécom devenue Orange SA ait été tenu au secret d'informations importantes, alors qu'il avait nécessairement accès à la revue de presse effectuée à son intention et celle des membres du Codirg.
Plusieurs articles de presse ont été versés au débat devant la cour par Maître Benoit, avocat de la CFE-CGC, extraits de grands quotidiens nationaux et de journaux spécialisés (les Echos et l'Expansion). Ils pointent dès septembre 2007 le malaise des salariés du groupe.
Certains articles figurent dans le dossier d'information, cotés en procédure.

La cour se référera en particulier à celui du 1er décembre 2006, publié dans "les Echos", journal économique s'il en est, intitulé sobrement "France Telecom Le grand dérangement" (D2432, 4 pages), contenant notamment le passage suivant "*Tous ont enregistré les déclarations du président [Didier Lombard] sur la suppression de 22 000 emplois d'ici à 2008. Tous envisagent l'avenir avec crainte. Et tous sont témoins directs ou indirects de la pression mise sur les managers pour dégraisser le plus possible*". Suit un développement sur l'urgence des départs en CFC, l'indexation d'une partie de la prime variable sur la capacité à faire partir les gens, et la perplexité face au décompte détaillé, l'irréalisme d'une partie des départs envisagés, le climat d'incertitude, la crainte d'une OPA, ou encore d'un plan social. La cour ne peut en outre que relever la citation de Louis-Pierre Wenes dans cet article, au sujet de la supression des DR (directeurs régionaux") : un "*coup d'accélérateur*" considéré par lui comme "*peut-être violent*" mais permettant que "*tout le monde regarde dans la même direction*". L'allusion aux 1 500 salariés "*en l'air*" suite à cette réforme (elle-même source d'insécurité) est regardée par l'autrice de l'article comme rejaillissant sur les 92 000 salariés des anciennes directions régionales. Ainsi, ni Didier Lombard ni Louis-Pierre Wenes ne peuvent prétendre avoir vécu dans une tour d'ivoire à l'abri d'alertes émanant de la presse.

Enfin, entrés tous deux dans le groupe en 2003 - tout comme Olivier Barberot - Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes avaient nécessairement connaissance, donc conscience, de l'importance de l'enjeu des risques psycho-sociaux. Ils savaient que le plan précédent avait amené une émotion générale, terreau de la fragilité. Le jugement entrepris détaille avec force le travail effectué par la sénatrice Marie-Claude Beaudeau en 2004. Ce document figure au dossier d'information (D2866/3).
Didier Lombard invoque pour sa défense qu'il ne se serait pas rendu auteur d'agissements répétés étrangers à son pouvoir de direction et de contrôle. Les développements qui précèdent, ainsi que les descriptions détaillées contenues dans les motifs du jugement, dans des termes que la cour approuve, démontrent pourtant que même si Didier Lombard ne connaissait que quelques uns des 120 000 salariés, la plupart restant des anonymes, l'accélération impérative de la déflation des effectifs, les modalités utilisées, les retombées en "cascade" et le "ruissellement" découlant de cette méthode aux conséquences anxiogènes, ce dans un délai contraint et sans égard pour le sort des salariés pris dans l'étau, sacrifiés aux priorités financières, en dépit des alertes disponibles, ont constitué des agissements répétés étrangers au pouvoir de direction et de contrôle.

La délégation de responsabilité est invoquée par Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes.
Ces délégations sont conformes comme étant écrites et données à des personnes disposant d'un certain pouvoir hiérarchique et les acceptant. La cour se réfère cependant aux propos explicites tenus par Olivier Barberot en interrogatoire (D2295/3):
"Didier LOMBARD m'avait délégué la définition d'un plan de ressources humaines que j'ai proposé au comité de direction générale car il impliquait tous les membres du CDG. Le CDG l'a validé."
Le discours prononcé devant les cadres de l'ACSED démontre la proximité de Olivier Barberot avec Didier Lombard mais aussi Louis-Pierre Wenes.

Didier Lombard a pris part personnellement à la commission du délit de harcèlement moral. C'est lui qui a initié le plan de réduction massif des effectifs dans un délai très contraint. C'est également lui qui en dépit de toutes les alertes l'a maintenu avec les objectifs de baisse des effectifs et de mobilité interne, restant sourd aux dégâts humains, et attendant l'instance judiciaire pour émettre des regrets.

En sus des notes prises par Gervais Pelissier déjà mentionnées, la cour se réfère aux déclarations effectuées par Jean-Philippe Vannot - membre du Comex, instance plus large que le Codirg- qui a insisté sur le fait que Louis-Pierre Wenes et Olivier Barberot n'avaient "pas carte blanche" et rendaient compte au président directeur général. Louis-Pierre Wenes s'est lui-même abrité derrière cette absence d'autonomie estimant sa responsabilité limitée à "*la partie opérationnelle*".
Si Didier Lombard a invoqué la responsabilité des managers locaux, estimant que certains s'étaient peut-être "*amusé*" selon ses termes devant la cour, cet argument ne saurait éluder sa conscience de l'objet devenu harcelant et des effets créés par le climat anxiogène. Force est de rappeler à cet égard que les managers locaux ne disposaient pas d'une autonomie réelle, puisqu'agissant selon les instructions, notamment sous couvert de la formation ci-dessus décrite. Louis-Pierre Wenes comme Olivier Barberot ont d'ailleurs toujours, y compris devant les IRP, insisté sur le pilotage resserré.
Didier Lombard avait conscience par ailleurs des spécificités de l'organisation matricielle (directions métiers) qui se combinait avec l'organisation hiérarchique (directions territoriales resserrées à 11 en lieu des 29 directions régionales). Il lui appartenait d'en mesurer les avantages (économies d'échelle mais aussi prise de décision au plus près du terrain donc des besoins) et les inconvénients (dérangement des repères, flottaison des lignes de référence, initiatives hasardeuses sur les réorganisations locales ...). Tous ces aspects relèvent du pilotage au niveau central, sans que ce prévenu apporte la preuve qu'il en perdu le contrôle. Au contraire, il a revendiqué devant la cour sa décision, à l'issue de la durée du plan NExT, de ne pas en reconduire un deuxième. De même, au cours d'un déplacement en province, il avait admis l'existence du fameux "Time to move" (il le niera ensuite devant les juges d'instruction affirmant que l'abréviation TTM correspondait au "Time to market") et s'était engagé à y mettre fin.
Ainsi, preuve est rapportée que Didier Lombard a agi en connaissance de cause et avec lucidité, gardant le suivi de sa politique et mesurant ses résultats.

Louis-Pierre Wenes bien qu'il ait invoqué tant la limitation de son autonomie comme précité que la délégation aux instances locales a, selon la cour, agi lui aussi avec conscience, ce qui ne veut pas dire intention de nuire. Il a été rappelé précédemment le caractère stratégique de son poste, sa progression au sein du groupe. En témoigne notamment la façon dont Didier Lombard a accepté sa vision des choses sur la réorganisation visant à placer le client au coeur de la démarche, pour plus de réactivité et de compétitivité.
La structure Opérations France a ainsi été créée par Didier Lombard dans la perspective du rapprochement des activités fixes, mobiles et internet. Elle a permis de regrouper les deux tiers du personnel de France-Telecom, soit 80 000 personnes placées sous la responsabilité de Louis-Pierre Wenes, qui n'a pas manqué de le souligner à maintes reprises, tant devant les juges d'instruction que la juridiction de jugement, en premier comme en second degré.
À la tête de cette structure, Louis-Pierre Wenes avait le discernement, la vision d'ensemble (étant membre du Codirg et rencontrant lui aussi régulièrement Olivier Barberot) pour avoir connaissance des enjeux initiaux de NExT et ACT, puis des dérives.
Il a agi en phase avec Didier Lombard et Olivier Barberot.
Ses propos tenus en comité central les 24 et 25 avril 2006 -événements antérieurs à la période de prévention mais dignes de considération pour l'appréciation de l'élément intentionnel- montrent que tout comme ses acolytes il dissimule alors la réalité aux syndicats, niant toute supression de poste ou de structure dans la réorganisation, en lien avec les 22 000 départs.
Bruno Diehl auquel il a été confronté en cours d'information et qui a comparu devant le tribunal correctionnel en qualité de témoin a maintenu ses dires selon lesquels Louis-Pierre

Wenes "*savait ce qui se passait et avait des informations qui remontaient du terrain*".
Directeur exécutif du plan NExT et en charge de la nomination des directeurs territoriaux, Louis-Pierre Wenes a demandé devant l'ACSED que les "difficultés" lui soient remontées. Cependant, lorsque ces difficultés lui ont été remontées, il a pris le parti de les sous-estimer ou de les nier, cherchant à élaborer des dispositifs "pansements" sans remettre en cause la mise en oeuvre du plan NExT et du programme ACT. Preuve est faite ainsi de sa conscience que cela aurait fait vaciller l'organisation dont il était l'incitateur, et qui avait abouti à isoler -donc à plus vulnérabiliser- les personnels face à leur manager direct, formé au "*combat*".
En outre, ce prévenu a revendiqué son opposition à tout plan social en faveur des salariés du privé, conscient de la brèche qui aurait été ouverte pour les fonctionnaires. De même, il a admis devant la cour s'être opposé à la négociation plus avant d'un nouveau GPEC, au motif qu'il n'y avait "*pas de temps à perdre*".
Dans la note du 25 janvier 2006 de la direction juridique émanant de Mme Fritz dont Brigitte Dumont est destinataire, il est fait allusion au "mot d'ordre" de ne pas licencier donné par Louis-Pierre Wenes.
C'est donc vainement, selon la cour, qu'il a ensuite affirmé pour sa défense qu'Olivier Barberot ne l'avait pas tenu informé.
Par ailleurs, les sondages Ecoutes salariés, déjà examinés au titre des alertes, apparaissent constituer une méthode pensée par Louis-Pierre Wenes pour évaluer les conséquences sur le groupe de la politique de harcèlement collective mise en place et le cas échéant anticiper d'éventuels mouvements sociaux.
Comme pour les cellules d'écoute et d'accompagnement, le délit de harcèlement collectif avait déjà commencé à être commis lors de l'élaboration des réponses. Les syndicats avaient commencé pour leur part à alerter massivement.
Les suicides liés au travail posent inévitablement la question de la gestion du personnel, la cour renvoyant sur ce point au rapport d'inspection de l'IGAS contenu en procédure.
Bien que Louis-Pierre Wenes l'ait nié, il ressort des propos tenus par Olivier Barberot devant le tribunal correctionnel, que, dès l'annonce des suicides de MM. Regnier, Perrin, Amelot, Trotel (4 durant le seul mois de mai 2008), la décision a été prise de traiter ce sujet au niveau national et non plus seulement au niveau local. Cette déflagration n'a pas empêché la poursuite du plan NExT et du programme ACT, jusqu'à la fin de l'année 2008. Trois suicides endeuilleront encore cette période, ceux de MM Laurent, Pilou et Rolland.
Une telle statistique aurait pu ébranler la résolution de Louis-Pierre Wenes.

Mais il s'est limité à affirmer à la cour ne pas avoir perçu de malaise social généralisé.
Au même titre que Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes a gardé le suivi et le contrôle des opérations -il n'aurait pas accepté qu'il en soit autrement- tout au long de la période des faits délimitée par les premiers juges. Les initiatives prises par les managers en local, signe du "ruissellement en cascade" du harcèlement, lui sont remontées. Elles avaient tout lieu de provoquer de sa part une réaction pour remettre à plat l'organisation initiée par lui.

Pour Didier Lombard comme pour Louis-Pierre Wenes, ces éléments constitutifs démontrent une participation active à la commission des faits qui va largement au-delà d'une simple fourniture d'instructions pour commettre le délit de harcèlement collectif.

Dans ces conditions, la cour confirmera la déclaration de culpabilité de Didier Lombard et de Louis-Pierre Wenes, pour harcèlement moral, chacun en qualité d'auteur principal, ce uniquement pour la période du 01 janvier 2007 au 31 décembre 2008, dans la limite de la période décidée par les premiers juges.

*** les quatre prévenus poursuivis et jugés comme complices**

La cour se réfère aux développements ci-dessus quant à l'élément légal et aux contours de l'infraction reprochée.
Il sera rappelé en outre que Brigitte Dumont, Jacques Moulin, Nathalie Boulanger et Guy-Patrick Cherouvrier ont déposé des requêtes en annulation de pièces. Celles de Nathalie Boulanger et Jacques Moulin ont déjà été évoquées. Celles de Brigitte Dumont et Guy-Patrick Cherouvrier tendaient à l'annulation de la commission rogatoire du 25 juin 2014 et de leurs auditions et, par voie de conséquence, de leur mise en examen. Par arrêt du 05 février 2015, la chambre de l'instruction a dit n'y avoir lieu à annulation d'un acte ou d'une pièce de la procédure. Ni Brigitte Dumont ni Guy-Patrick Cherouvrier ne se sont pourvus en cassation contre cet arrêt, qui est donc définitif à leur égard.

Les pressions diverses ayant abouti à des mobilités fonctionnelles ou/et géographiques forcées n'ont pu prospérer que par des relais présents dans toutes les structures du groupe. À la stratégie ferme définie par le comité de direction générale s'est ajouté le suivisme des directions et services des ressources humaines dont les procédures et méthodes ont infusé dans toute la politique managériale. Il convient de se reporter sur ce point notamment à la déposition de témoin d'Anthony Garcia, manager de 1er niveau entre 2006 et 2008, mentionnée dans l'exposé préalable aux motifs du présent arrêt.

Pour être pénalement répréhensible, le rôle des complices doit avoir été déterminant dans l'accomplissement du harcèlement commis par les auteurs principaux. Pour être punissable, la complicité suppose tout d'abord un fait principal lui-même punissable, en l'espèce le délit de harcèlement moral, qui ressort comme établi, selon les motifs qui précèdent. Contrairement au délit principal de harcèlement moral qui exige des agissements répétés, un seul acte de complicité suffit. L'élément matériel de la complicité est une aide ou une assistance, matérielle ou intellectuelle. L'aide ou l'assistance est un acte antérieur ou concomitant à l'action principale. Toutefois les actes postérieurs peuvent être retenus pour en déduire la preuve d'actes antérieurs, constitutifs de la complicité. L'aide ou l'assistance est encore un acte positif, avec là encore des assouplissements selon la jurisprudence. Une inaction se présentant sous les traits d'un encouragement à l'action principale peut être considérée comme perdant de son caractère passif, pour finalement revêtir une portée positive.
L'élément intentionnel de la complicité procède d'un participation volontaire et consciente à la commission de l'infraction, qui peut se déduire de comportements ultérieurs. Enfin, le lien de subordination entre le prévenu de complicité et l'auteur de l'infraction n'est pas exonératoire si ce prévenu peut apprécier le but et l'intention coupable des actes auxquels il prête assistance.

Brigitte Dumont : la porteuse du programme ACT

Le tribunal correctionnel l'a déclarée coupable de complicité de harcèlement moral, pour avoir, en qualité de Directrice du Management des compétences et de l'emploi puis de Directrice du Développement et des Performances des RH, entre janvier 2007 et le 31 décembre 2008,
1) contribué à l'animation de la formation Réussir ACT destinée aux managers pour les conditionner à l'impératif de déflation des effectifs,
2) rédigé et envoyé une note détaillant la mise en œuvre de la part variable pour les cadres non Entrepreneurs de la DRH France partiellement fondée sur des critères de départs et mobilités.

Elle a été relaxée pour le surplus de la période de prévention.
En outre, selon les premiers juges, deux catégories d'actes reprochés aux termes de l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel ne relevaient pas de ses attributions au niveau de la DRH Groupe et elle n'a
- ni « organisé » le suivi strict et concret des réductions d'effectifs,
- ni « mis en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant les salariés et des agents sans poste, un management par les résultats »,

Selon Brigitte Dumont, aucun fait ne peut lui être reproché qui s'écarterait de la description officielle de ACT, plan d'accompagnement basé sur le volontariat, dont elle était une simple "animatrice". Et elle n'était pas responsable de la mise en oeuvre opérationnelle de ce programme. Elle a notamment insisté, attestations de collaborareurs et de syndicalistes à l'appui, sur son management caractérisé par un respect des autres et beaucoup d'honnêteté. Pareillement, son approche pédagogique était attestée par des tiers. Sa fonction de DRH ne l'avait jamais rendue décideuse de réorganisation.
Ses conseils ont fait valoir notamment qu'il ne pouvait lui être reproché d'avoir « *assuré les remontées systématiques des tableaux récapitulatifs des départs* », ni d'avoir signé une décision formalisant en octobre 2009 l'opposition de la DRH Groupe à la mise en place d'une part variable fonction de la réduction d'effectifs.

Les premiers juges ont noté à bon escient que son curriculum vitae mentionnait notamment que, dans le cadre de « *Act programme, People développement and HR operations (10/2007)* », elle était chargée « *de définir la stratégie RH et d'animer le déploiement du programme Act en France et à l'international en soutien du projet d'entreprise NExT* ».
Devant la cour, la prévenue a insisté sur la valeur très relative de ce CV, qui n'avait pas vocation à être diffusé. Au-delà du caractère étonnant d'un tel argument, il ressort d'autres éléments concordants que le rôle central de Brigitte Dumont dans le programme ACT, et dans ses dérives, sur toute la période de condamnation -de janvier 2007 au 31 décembre 2008-, est bien établi.
En audition de police, au sujet de la convergence, elle a notamment expliqué : "*Cette orientation business a conduit à proposer le programme NEXT, nouvelle expérience des télécommunications et donc pour la fonction RH, de voir quelles seraient les propositions et les solutions RH qui accompagneraient ce programme stratégique*".
D'emblée, ce propos reflète sa connaissance fine de l'articulation entre le plan NeXT et le programme ACT.
En outre, force est de constater que les déclarations en interrogatoire de première comparution de Brigitte Dumont, sont extrêmement claires quant à son plein investissement dans le programme ACT. Elles corroborent la formulation précitée contenue dans le CV.
Ainsi revendique-t-elle devant les juges d'instruction avoir "*pris la responsabilité*", après être "*intervenue dans l'élaboration de ce programme*".
Elle utilise également l'expression "*je dirigeais le programme ACT*". Et détaille ensuite à l'appui de cette revendication :
- avoir été en charge de "*la coordination et le bon déploiement du programme sur l'ensemble du territoire pour assurer une approche cohérente et homogène*", devant pour ce faire "*expliquer la vocation du programme ACT sur le terrain dans les divisions, dans les Directions Territoriales, la vocation consistant à anticiper sur les compétences nécessaires au groupe et les modalités d'accompagnement au service de NEXT*", soit environ 2 jours de travail par semaine ;

que le rôle de Thierry Lasselin se limitait à celui d'un interlocuteur opérationnel.
Christian Davorgne, président de la société Obifive, chargée du dernier module de formation, a pour sa part désigné Brigitte Dumont comme la "directrice du programme ACT".
Il a expliqué en détail comment il avait fait retour verbalement à Thierry Lasselin de "malaises" perçus par lui ou ses collaborateurs dans la mise en oeuvre de NeXT et ACT.
Thierry Lasselin a confirmé ne pas avoir participé à la détermination du contenu de la formation, ayant surtout géré l'organisation matérielle. Il a affirmé avoir fait retour des informations, dont celles communiquées par Christian Davorgne aux participants du comité de pilotage stratégique, où siégeaient Olivier Barberot, Guy-Patrick Cherouvrier mais aussi Brigitte Dumont.
Il a précisé que le malaise émanait des "*managers déjà impliqués*" (ceux d'Orange France) qui se questionnaient "*sur le fait d'accompagner des départs et de trouver les personnes qui allaient partir ou qui allaient faire l'objet d'un changement géographique ou de métier*".
Frédéric Grazzini quant à lui a rédigé un rapport fin 2009, portant sur la période de sa mission, fin 2006 à mi 2007, durant lequel, au-delà de la présentation de la politique patronnée par la direction des ressources humaines, "*dans le respect des personnes*", des "*difficultés*" étaient apparues dans "*la mise en oeuvre d'ACT*", et plus largement, "*du contexte managérial et organisationnel de FT: pression croissante sur les objectifs, rythme échevelé de restructurations, comportements managériaux contestables (même si sans doute très minoritaires)*".
Il avait ainsi alerté son "*client*" sur "*différents points de vigilance*" :
- les discordances, voire les tensions, qui pouvaient apparaître entre les tenants d'une ligne "dure"(Opérations France) et la DRH, qui souhaitait promouvoir une démarche plus douce.
- la perte de repères brutale (en termes de valeurs)
- la nécessité de renforcer leur réseau RH de proximité [...] (D 3226/7).

Brigitte Dumont n'a pas contesté avoir été destinataire de ces alertes, fin 2007. Olivier Barberot a indiqué ne pas en avoir été destinataire, renvoyant au pilotage de Sopra Consulting par Brigitte Dumont.
Enfin, Thierry Lasselin a lors de son audition par les juges d'instruction insisté également sur le fait que Brigitte Dumont "*portait*" le programme ACT et commenté au sujet de la formation "*c'*[était] *son module*".
Pour la cour, ce témoignage, exprimé en termes précis et circonstanciés, est à rapprocher de celui de Frédéric Graziani qui a rappelé que le module était
- destiné aux managers intermédiaires, c'est à dire essentiellement les responsables de département,
- voué à leur permettre de s'approprier les éléments de gestion des emplois et des compétences (ce qui renvoie à la GPEC) mais aussi de jouer un rôle de conseil auprès de leurs collaborateurs, au titre de leur mission de manager.

Dès lors, la caution donnée par Brigitte Dumont au contenu de la formation, et aux propos édifiants sur la brutalité du management à adopter (exemple "*parfois, il faut supprimer le poste pour faire bouger, « retirer la chaise » en mettant en déploiement*" [...] "*il faut mettre le même niveau de pression partout ! Pour tous les métiers y compris sur le back*" "*Ne pas laisser croire aux collaborateurs qu'ils pourront rester sur place d'une manière ou d'une autre*") ne fait aucun doute. Cet acte positif s'analyse comme une assistance au harcèlement moral en cascade imputable à Didier Lombard et Louis-Pierre Wenes.

Par ailleurs, la cour ne peut être convaincue par un autre argument en défense de Brigitte Dumont sur le terme d'objectif.
Certes, invitée à préciser le sens de ce terme repris dans des documents trouvés en perquisition, elle a expliqué : « *dans notre activité de DRH, au sein de notre entreprise, nous avons une bonne maîtrise de modélisation des effectifs. Cette modélisation a permis de prévoir des départs en retraite, en CFC, dans la fonction publique,etc. Cette modélisation a permis de déterminer une trajectoire d'effectifs en fin de période et en effet, dans les documents que vous me soumettez, le mot objectif est retenu. En effet, les ordres de grandeur identifiés, sont devenus des points de référence de l'atteinte du respect du programme, en aucun cas, ces chiffres étaient à l'unité ou même à la dizaine d'unité près* » (D3294/42).
Confrontée à l'expression très claire contenue dans son CV "*Objectif sur 3 ans : décroissance nette des effectifs de 17 000 emplois 10 000 mobilités vers les secteurs prioritaires, + 25 % des investissements de formation du Groupe : objectifs atteints* " (D3294/3), elle a nuancé le terme en audition de police ; "*on ne parle pas d'objectif mais plutôt de trajectoire d'effectif à atteindre pour la fin 2008*" (D 3294/8).

Quelque soit la valeur relative que Brigitte Dumont accordait à ce CV, la cour note la spontanéité qui s'y attache pourtant, ainsi que la concordance avec d'autres indices révélateurs de l'aide et assistance apportée aux auteurs du harcèlement moral.

En interrogatoire de première comparution, Brigitte Dumont a insisté sur la responsabilité incombant à un directeur des ressources humaines, de suivre les effectifs, compte-tenu de l'obligation de négociation sur la GPEC, et de présenter un rapport annuel sur l'emploi aux élus du CCUES. Ce suivi portait sur les recrutements, les entrées/sorties (mobilités internes) mais aussi les dispositifs d'accompagnement des mobilités externes.

S'agissant de la GPEC qui n'a pu être reconduite sans échec, et du lien éventuel de cet échec avec la contrainte et les pressions dans la mise en oeuvre de ACT, Brigitte Dumont est restée prudente dans ses réponses à la cour, disant ne pouvoir se prononcer, car sa première négociation avec expérience de dialogue social remontait à 2007.
Elle a maintenu avoir insisté dans sa communication pour le programme ACTsur l'attention toute particulière à apporter aux personnes dans une période de grande transformation.
Mais elle n'a pas manqué de se contredire sur un sujet important.

Qualifiant de "*ressenti*" les déclarations de Pierre Papon, témoin entendu au cours de l'information et par le tribunal correctionnel, sur le caractère anxiogène du suivi budgétaire ligne à ligne, que ce soit sur les RH, sur les investissements, sur les ventes, elle a affirmé à la cour ne pas avoir eu connaissance de l'ampleur du phénomène des arrêts-maladie, suicides, tentatives. Elle n'avait selon elle en effet "*pas les chiffres*" puisque la médecine du travail ne lui était pas rattachée. Quand elle avait pris ses responsabilités au printemps 2008 à la tête de la direction des ressources humaines remodélisée, les relations sociales étaient rattachées à Laurent Zylberberg.
Pourtant, il ressort des explications données devant le tribunal correctionnel qu'Olivier Barberot, suite à l'été tragique 2009, lui avait fait la demande de traiter les mails envoyés à Didier Lombard sur les suicides. Selon les dires de Didier Lombard, elle avait donc pris une responsabilité supplémentaire en collectant les courriers relatifs aux cas de souffrance et s'assurant qu'ils étaient traités en local.

s'est limitée à répondre que dans l'organisation RH groupe ce n'était pas dans son périmètre de responsabilité, ce d'autant qu'à partir de 2006 elle n'était plus positionnée sur ACT, n'ayant participé qu'à son élaboration, et considérant les moyens mobilisés déjà assez novateurs. Si une mauvaise circulation de l'information était à relever, elle n'avait pas été avertie et ce n'était pas à elle d'organiser la remontée d'informations.
S'agissant de sa responsabilité humaine et morale, en écho aux déclarations faites par Nathalie Boulanger, dont il sera question ultérieurement, elle a répondu qu'elle ne pouvait qu'être bouleversée mais considérait avoir fait ce qu'elle pouvait "*avec les moyens qui lui étaient donnés*" et dans la limite des responsabilités qui étaient les siennes. Non sans émotion, elle a relaté avoir à titre personnel été confrontée au suicide de sa soeur, mère d'une fille de 16 ans, si bien qu'elle connaissait "*les questionnemnents que se posent les proches*", sans possibilité de contester la crise et la douleur des personnes. Elle a estimé qu'un certain nombre de personnes, mal conseillées n'avaient pas été suivies par les Espaces développements, ce qui n'avait pas permis d'éviter les suicides. Elle a regretté que certaines organisations syndicales aient "torpillé" les Espaces développements, certaines des victimes s'étant vues recommander de ne pas y aller alors qu'elles auraient été bien accompagnées.

Pour la cour, un tel positionnement fait fi des éléments qui précèdent, et qui montrent qu'au contraire Brigitte Dumont était à un rôle clé, avant la période de prévention et condamnation, pendant, et après.
Il revient à transférer sur les organisations syndicales le poids d'une culpabilité que cette prévenue refuse d'assumer, alors qu'elle a été dûment alertée par un organisme de formation, et qu'il lui a été demandé expressément en CCUES d'intervenir auprès de la direction pour un pilotage plus éclairé.

En conséquence de quoi, les éléments constitutifs de la complicité étant réunis, la cour confirmera le jugement qui a déclaré Brigitte Dumont coupable de complicité de harcèlement moral, pour avoir, en qualité de Directrice du Management des compétences et de l'emploi puis de Directrice du Développement et des Performances des RH, entre janvier 2007 et le 31 décembre 2008, contribué à l'animation de la formation Réussir ACT destinée aux managers pour les conditionner à l'impératif de déflation des effectifs, et pour avoir rédigé et envoyé une note détaillant la mise en oeuvre de la part variable pour les cadres non Entrepreneurs de la DRH France partiellement fondée sur des critères de départs et mobilités.
Y ajoutant, la cour précisera que les faits ont été commis alors que Brigitte Dumont avait également la qualité de DRH France, cette qualité ayant été omise par le tribunal correctionnel dans la déclaration de culpabilité.

Nathalie Boulanger : une assistance durant plusieurs phases décisives

Selon la prévention détaillée la complicité reprochée à Nathalie Boulanger consiste à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :
* en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
* en pratiquant un mode de management très directif encourageant la pression sur les départs, au préjudice notamment de 39 salariés, dont le nom figure à l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel.

Le tribunal correctionnel a recherché la commission de faits personnels, positifs et conscients de complicité, ayant concouru à la commission du fait principal, sans pour autant que leur auteur ait accompli matériellement aucun des actes décrits par le texte d'incrimination.

La cour rappelle comme ci-dessus détaillé et conformément à l'arrêt du 23 novembre 2017 rendu par la chambre de l'instruction, validé par l'arrêt du 5 juin 2018, qu'il est indifférent, au sens de l'article 222-33-2 qu'un pouvoir hiérarchique ou un lien d'autorité existe entre la personne poursuivie et la victime ; en l'absence d'un tel lien, des faits personnels et positifs peuvent, le cas échéant, être imputés à la personne poursuivie, sous la qualification de complicité, dès lors qu'ils ont contribué, en connaissance de cause, à la réalisation du fait principal au préjudice de salariés du groupe.
Nathalie Boulanger fait valoir notamment en défense que pour l'accomplissement de sa mission, deux contraintes majeures s'imposaient à elle, d'une part la limitation de son périmètre d'action par la Direction des Ressources Humaines Groupe, d'autre part la réduction de son pouvoir de décision à raison du rôle prépondérant des Directions Métiers.

Toutefois, il ressort selon la cour que ces supposées contraintes ne l'ont pas empêchée d'agir durant plusieurs temps forts de la politique de déflation, en assistance de Louis-Pierre Wenes, en parole et en actes.

Il a été spécifié dans un communiqué du 30 janvier 2006, au sujet du Codirg, que Louis-Pierre Wenes allait "*piloter l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe en France*", et que pour ce faire il serait assisté de Nathalie Boulanger. Le périmètre concret des fonctions de l'intéressée est donc clairement énoncé.
De même, à l'antériorité de la date des faits, opposée par la défense de Nathalie Boulanger, la cour répond, approuvant le raisonnement des premiers juges, que de tels faits peuvent être pris en compte dès lors qu'ils traduisent la conscientisation de la contribution par aide ou assistance aux actes principaux.
Cette conscientisation se traduit d'abord dans les termes utilisés par Nathalie Boulanger à l'occasion de la deuxième table ronde de la convention du 20 octobre 2006 de l'ACSED à la maison de la chimie, quand elle prend la parole en présence d'Olivier Barberot. Elle parle en l'absence de Louis-Pierre Wenes, son supérieur direct, donc nécessairement en accord avec lui. Alors qu'est mentionnée l'existence d'un "*crash programme pour accélérer ACT*", allusion très claire au respect des objectifs de réduction massive des effectifs, elle ne proteste pas ni n'édulcore le terme mais déclare en réponse aux questions :
- que "*c'est le rôle des espaces de développement d'accélérer les départs vers l'extérieur de l'entreprise, et d'accélérer les redéploiements vers les métiers face aux clients. Ce travail doit être fait en étroite collaboration avec les managers* "
- et que sa priorité est de "*réussir ACT*".
Puis, cette conscientisation se traduit en actes.
Nathalie Boulanger va en effet notifier aux directeurs territoriaux leurs objectifs de départs à réaliser, dont on a vu qu'ils avaient eu pour effet de dégrader les conditions de travail des personnels, afin de les inciter à quitter l'entreprise.
Elle a aussi veillé au suivi de ces objectifs.
La fixation des objectifs ressort ainsi d'un tableau en 4 colonnes à l'intitulé dénué de toute ambiguïté : « *objectiver les acteurs pour réussir les objectifs ACT en 2007* ».
L'expression « *nombre de départs* » y figure à toutes les lignes.
Le nombre de départs y est un « *objectif personnel* » assigné aux directeurs territoriaux, aux DRH mais aussi aux directeurs des Espaces Développement des directions territoriales ainsi

Gervais Pelissier, dont le témoignage a déjà été mentionné pour l'examen de la culpabilité des deux prévenus principaux appelants, a souligné la rigidité de l'objectif lorsqu'il est quantifié "à *un niveau très fin*" et son caractère "*impératif*" - à la différence de simples indicateurs de gestion.
Cette rigidité et cette impérativité ont été des éléments conscientisés par Nathalie Boulanger, bien qu'elle le conteste. Ainsi, en témoigne la multiplication de réunions téléphoniques avec les directeurs territoriaux, dont le rythme s'est intensifié, devenant hebdomadaires, en plus de la réunion mensuelle de Copil. Leur contenu, s'il n'est pas retranscrit par des comptes-rendus, se conçoit nécessairement en écho avec les multiples réunions d'équipe, décrites à la cour par une des parties civiles, de façon convergente avec la description circonstanciée donnée en procédure par plusieurs témoins : "*tous les jours pour rien, sauf pour mettre la pression*".

Par ailleurs, Nathalie Boulanger s'est aussi impliquée dans la formation "Réussir ACT" de l'EMF étalée sur l'année 2007, donc durant la période de prévention, en participant à 2 tables rondes, à deux dates bien différentes (12 février et 23 mai), dont une en présence de Brigitte Dumont.
Il ressort, toujours sur la formation, qu'elle a participé à 2 COPIL "téléphoniques".
Ceci permet d'exclure son ignorance des enjeux attachés à la formation de l'EMF, au vu du budget colossal alloué et de l'importance des choix en la matière, nonobstant les déclarations de Didier Lombard devant la cour sur le "râclage de fond" pour ces choix, c'est-à-dire le manque de sélection suffisamment éclairée des prestataires. Le mode de management harcelant, ainsi que ci-dessus déjà détaillé pour Brigitte Dumont, était largement prôné dans la formation de l'EMF.

Devant la cour, sans se désolidariser en définitive de Louis-Pierre Wenes, Nathalie Boulanger a insisté sur les conditions particulières - difficultés familiales- dans lesquelles elle avait été nommée par lui, d'abord sur le projet RAF, puis comme directrice des actions territoriales. De tels arguments ne peuvent ôter le caractère lucide et éclairé des actes susdécrits. Ils s'inscrivent tout au plus dans le registre des circonstances atténuantes prises en considération pour le prononcé de la peine.
Nathalie Boulanger a fait des déclarations parfois en contradiction avec celles qu'elle a faites au sujet des cellules d'écoute, pour lesquelles il lui a paru indispensable d'associer les organisations syndicales. La mise en place de ces cellules, sur demande de Louis-Pierre Wenes, à partir du printemps-été 2007, après celle du sondage de satisfaction "baromètre salariés", dont elle est à l'origine, fin 2006, n'éludent ni l'une ni l'autre la conscientisation du harcèlement moral en germe puis en cours de commission. En effet, la chronologie des événements, déjà étudiée par la cour, et longuement détaillée dans les chapitres du jugement entrepris, montre que suite à la masse des départs fin 2006, et aux inquiétudes croissantes des IRP qui ressentaient la montée du climat anxiogène et leur impuissance à alerter pour endiguer la vague des conséquences néfastes, Nathalie Boulanger, en accord avec Louis-Pierre Wenes, a imaginé des dispositifs "pansements" ou y a contribué, sans intervenir pour dissuader son supérieur hiérarchique, et sans demander à changer de poste. Il n'est pas impossible que le sondage "baromètre salariés" ait été le reflet du désaccord qu'elle dit avoir exprimé auprès d'Olivier Barberot à l'issue de l'ACSED. Pour autant, il ne l'exonère pas de sa responsabilité pénale, puisqu'elle n'a pas matérialisé ce désaccord auprès de son supérieur, Louis-Pierre Wenes.

Dans un document intitulé "note d'appréciation sur les N-1 du Comité de Direction Général" Nathalie Boulanger a été décrite ainsi, à l'intention de Stéphane Richard comme une "*Figure*

emblématique du mode de gestion « à la Louis-Pierre WENES » ". Nathalie Boulanger n'a en audition de police pas souhaité réagir sur ces propos. Elle les a qualifiés d'"*étranges*" en interrogatoire de première comparution.
Devant la cour, elle a admis sa responsabilité humaine et personnelle mais son conseil a expliqué ensuite que ces propos avaient pu être mal interprétés. Elle a alors complété en indiquant qu'on ne refaisait pas l'histoire, que sa remise en cause était forte, qu'elle se posait toujours beaucoup de questions et vivrait toujours avec.
Si les 3 témoins cités par sa défense ont fait l'éloge de ses qualités humaines, et son sens de l'écoute, de telles déclarations n'effacent pas les paroles annonciatrices comme les actes concrets susdécrits.

La cour, au vu des éléments détaillés dans les motifs qui précèdent, considère suffisamment démontré, tout comme les premiers juges, que Nathalie Boulanger a décidé volontairement de faciliter la commission de l'infraction reprochée, en connaissance de cause, la commission de l'infraction reprochée, en notifiant des objectifs de départ élevés aux directeurs territoriaux, et en prônant des méthodes de management harcelantes, ce en diverses occasions, y compris à l'occasion de formations. Ces actes ont été accomplis personnellement par elle et sont tous positifs, antérieurs ou concomitants à la consommation de l'infraction principale. Elle s'est ainsi rendue complice entre 2007 et mars 2008, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de directrice des actions territoriales d'opérations France au sein du groupe France Telecom du délit de harcèlement moral reproché à la SA Orange, à Didier Lombard, à Olivier Barberot et à Louis-Pierre Wenes consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NEXT et ACT, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène.

En conséquence de quoi, les éléments constitutifs de la complicité étant réunis, la cour confirmera le jugement qui a déclaré Nathalie Boulanger coupable.

Guy-Patrick Cherouvrier : un praticien en charge de missions sur dimensionnées

Guy-Patrick Cherouvrier a été renvoyé pour s'être rendu complice du harcèlement moral reproché à Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes et Olivier Barberont entre 2007 et le 1er avril 2008 date de son départ en retraite, en sa qualité de Directeur des Ressources Humaines France au sein du groupe FRANCE TELECOM, au préjudice notamment de victimes nommées par l'ordonnance de renvoi devant le tribunal correctionnel et ce, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés et quand bien même les effets des méthodes appliquées dans le cadre de cette politique d'entreprise sur ses salariés seraient intervenus postérieurement à la cessation de ses activités professionnelles.

Quatre sortes d'agissements distincts lui ont été reprochés selon cette ordonnance :
* en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
* en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste ;
* en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et les salariés;
* en intervenant dans les décisions de mobilité forcée ;

Le tribunal correctionnel a appliqué le même raisonnement que pour Brigitte Dumont pour les deux premières catégories d'actes. Le ministère public en cause d'appel n'a pas remis en cause ce raisonnement, ce qui cantonne la saisine de la cour.

De fait, lorsque Guy-Patrick Cherouvrier prend ses fonctions de directeur des Ressources Humaines France en septembre 2005, il est
- sous l'autorité hiérarchique directe d'Olivier Barberot
- et sous l'autorité fonctionnelle de Louis-Pierre Wenes.
Les annonces et présentations du plan NeXT et du programme ACT ont déjà eu lieu.
Il n'existe aucun élément établissant que ce prévenu ait participé à la détermination numérique que ce soit des recrutements, des mobilités internes ou encore des départs pour les années 2006 à 2008, tels qu'annoncés en février 2006.

Sa relaxe partielle a été prononcée par le tribunal correctionnel également pour la quatrième catégorie d'acte «[être intervenu] *dans les décisions de mobilité forcée*», si bien que la situation de Daniel Doublet, partie civile appelante, ne peut lui être imputée.
Le tribunal correctionnel a jugé à cet effet que d'une part la note dont cette partie civile avait été destinataire datait de juin 2005, période à laquelle Guy-Patrick Cherouvrier n'avait pas encore pris ses fonctions à la DRH France, d'autre part, ces faits relevaient d'une période dont le tribunal correctionnel n'était pas saisi.
Le même argument de l'antériorité des faits par rapport à la période de prévention a été appliqué s'agissant de la négociation de la GPEC qui s'est déroulée de septembre 2005 à mai 2006, ainsi que de la décision unilatérale DRHG/46 que Guy-Patrick Cherouvrier a signée le 12 juin 2006.
Là encore, le ministère public n'a pas critiqué ce raisonnement.
En outre, Daniel Doublet qui avait interjeté appel du jugement s'est désisté par courrier.

Guy-Patrick Cherouvrier a donc été déclaré coupable de complicité de harcèlement moral pour la troisième catégorie des quatre actes reprochés : avoir, entre 2007 et le 1er avril 2008, date de son départ à la retraite, en sa qualité de directeur des Ressources humaines France, encouragé des procédés visant à créer une instabilité pour les agents et les salariés.

Pour être retenus au titre de la complicité, les actes doivent avoir été accomplis personnellement, et être des actes positifs, antérieurs ou concomitants à la consommation de l'infraction principale.

En 2005, avant sa nomination en tant que DRH France, le N+ 1 de ce prévenu était Michel Davancens qui était patron de VSF (Vente Service France). Son N+2 était Didier Lombard.
À partir du 5 septembre 2005 jusqu'au 1er avril 2008, son N+I était Olivier Barberot, son N+2 était toujours Didier Lombard.

Pour sa défense, Guy-Patrick Cherouvrier a notamment souligné l'absence de charges à son encontre, reflétée par la tardiveté de sa première audition, 4 ans et demi après le début de l'information.
Il avait indiqué en audition de police, sur l'objectif de déflation de 22000 postes, que « c'était l'enjeu majeur de ACT», et que tout le monde le savait.
Devant les juges d'instruction, il a précisé que cet objectif, ou « *tenue d'une trajectoire* », avait une incidence sur la rémunération variable mais n'en avait pas sur le déroulement de carrière.

Devant le tribunal correctionnel il a précisé ces déclarations et son conseil estime qu'aucune contradiction n'en ressort. A l'audience du 7 mai, il a ainsi spécifié : « *La déflation était un des objectifs de ACT, pas l'objectif majeur. L'objectif était la professionnalisation, avec un accompagnement et des formations. Je suis scandalisé quand j'entends qu'on réduit ACT à*

la réduction des effectifs ».
Il a en tout état de cause modifié ses déclarations au sujet de la verticalisation de la fonction RH, qui n'aurait eu d'effet que sur sa propre situation de directeur des ressources humaines France, par son rattachement hiérarchique à Olivier Barberot, responsable des ressources humaines Groupe.
Il a expliqué qu'en tant que Directeur des ressources humaines France, il coordonnait en France les différentes missions des ressources humaines et il travaillait avec un certain nombre de Directeurs en charge de chacune de ces missions des ressources humaines.

Ce sujet de la verticalisation de la fonction RH a été abordé dans les motifs relatifs à l'examen de la culpabilité des deux prévenus appelants jugés comme auteurs.

Selon le tribunal correctionnel dans l'action consistant à « encourager les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et les salariés », il ressort du dossier 2 types de participations personnelles et précises de ce prévenu.

La première participation a trait à la note du 27 janvier 2007 (D3185/8 à 17) relative aux principes applicables à la part variable managériale pour le premier semestre 2007 pour les salariés cadres, non entrepreneurs sur le périmètre France. Cette note indique : « *La structure de la part variable managériale est désormais déclinée de façon cohérente sur le périmètre France et vise à :*
- promouvoir l'ambition d'un groupe intégré conformément à la stratégie NExT.
- renforcer cet outil managérial pour piloter, différencier et reconnaître la performance individuelle.
- établir une relation directe entre rémunération variable et performance constatée » (D3185/9).
Elle a été décrite par Brigitte Dumont dans son interrogatoire de première comparution comme ayant inspiré la sienne, rédigée en octobre 2008 (D2291/18).

Cependant, la cour constate qu'à la différence de celle-ci, la note incriminée ne mentionne expressément ni les mobilités internes ni les départs.
Elle ne peut ainsi, contrairement à l'appréciation portée par les premiers juges, être considérée comme s'intégrant totalement dans les incitations financières relatives à l'atteinte des objectifs de réduction d'effectifs.
Guy-Patrick Cherouvrier a d'ailleurs affirmé à l'audience de première instance (NA du 13 mai 2019) et dans ses écritures de première comme de seconde instance qu'il ne participait pas à la construction des objectifs au sein des unités opérationnelles.

Le tribunal correctionnel a encore estimé que des composantes donnaient à cette note une orientation et une ampleur, implicites mais non équivoques, quant à l'usage à faire au service de l'objectif de déflation des effectifs massive et généralisée.
Il a souligné à cet effet
- sa date d'envoi (peu de temps après l'accélération de la politique de déflation généralisée impulsée lors de la réunion de l'ACSED, le 20 octobre 2006, soit trois mois plus tôt) ;
- ses enjeux structurants fortement affichés, à la fois sur l'harmonisation et l'instrumentation de la rémunération de la performance, la mobilisation des salariés sur « l'exigence d'atteindre les objectifs NExT », et la « récompense» du dépassement des objectifs clé à la réussite de NExT (D3185/15),