



**Cette revue d'articles doit aussi vous inciter à vous abonner...**

## **Dans l'actualité**

L'Opinion : France Télécom : la Cour de cassation entérine le harcèlement moral institutionnel.....	2
Les Échos : Suicides chez France Télécom : l'ex-patron et son numéro 2 définitivement condamnés .....	4
France Info : Suicides chez France Télécom : l'ex-patron, Didier Lombard, et son numéro 2 définitivement condamnés.....	6
Syndicalisme Hebdo : France Télécom : le verdict confirmé par la Cour de cassation.....	7
SUD PTT : Procès Lombard : reconnaissance du Harcèlement Moral Institutionnel !!.....	9
Le Monde : France Télécom : la Cour de cassation reconnaît le « harcèlement moral institutionnel ».....	10
L'Usine Digitale : Suicides chez France Télécom : L'ex-PDG et son numéro 2 condamnés en cassation.....	12
ZD Net : Suicides chez France Telecom, l'ex-PDG définitivement condamné.....	13
Le Monde : Lydia Guirous accusée de « management toxique » à la préfecture de Gironde.....	15
Souffrance et Travail : Suicides à France Télécom: la Cour de Cassation confirme le harcèlement institutionnel .....	17
L'Humanité : Un arrêt qui ouvre des perspectives .....	23
Actuel CSE : "France Télécom est un très grand arrêt de droit pénal et de droit du travail" .....	24
Mediapart : Un nouveau suicide à la Banque de France au cœur d'une bataille judiciaire.....	29
L'évènement syndical : Orange: harcèlement moral institutionnel confirmé par la justice française .....	33
Lettre de la Chambre Criminelle : Le harcèlement peut il être institutionnel ? .....	36
Le Monde : Le pire du monde du travail s'étale sur les réseaux sociaux.....	38
Santé au travail : Les accidents du travail mortels encore en hausse.....	41
Santé & Travail : Orange : les indicateurs du stress à nouveau dans le rouge.....	42
Hérault Tribune : CHU de Montpellier : "le procureur a lancé une enquête ».....	43
France 3 Occitane : Urgences « hors de contrôle » .....	47
Le Monde : Les DRH face au « harcèlement moral institutionnel » .....	51
L'Humanité : le Conseil départemental de Haute-Garonne coupe les boîtes mails des syndicats.....	53
L'Humanité : « Les plus hautes fonctions de l'État ne sont pas un blanc-seing » .....	55
Le Monde : Suicides à l'hôpital : une vingtaine de soignants attaquent en justice les ministres Catherine Vautrin et Elisabeth Borne .....	58
Alternatives économiques : Chez Orange, les tensions sociales passent au rouge .....	61

---

## Justice

# France Télécom : la Cour de cassation entérine le harcèlement moral institutionnel

Paris - Épilogue judiciaire d'un dossier emblématique, l'ancien patron du groupe et son numéro 2 ont été définitivement condamnés mardi 21 janvier dans l'affaire des suicides



DIDIER LOMBARD, ANCIEN PDG DE FRANCE TÉLÉCOM, AU TRIBUNAL DE PARIS LE 20 DÉCEMBRE 2019  
LIONEL BONAVENTURE - PARIS (AFP)

La décision de la Cour de cassation rend définitives les [condamnations](#) de l'ancien patron de France Télécom Didier Lombard, 82 ans, et son ex-numéro 2 Louis-Pierre Wenès, 75 ans. Ils avaient été condamnés pour harcèlement moral institutionnel le 30 septembre 2022 par la cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende, des peines allégées par rapport à celles prononcées en première instance en 2019.

Les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenue Orange en 2013) ont fait face à la justice en raison de la mise en place à compter de 2006 de deux plans de restructuration consécutifs à la privatisation de l'entreprise en 2004, et prévoyant le départ de 22 000 employés et la mobilité de 10 000 autres (sur quelque 120 000 employés). Les dirigeants estimaient qu'ils ne pouvaient être condamnés sur le fondement de la loi définissant le harcèlement moral au travail pour ce qu'ils considéraient être une simple « politique d'entreprise ».

« *Indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques* » d'une entreprise qui ne relèvent que d'elle, « les agissements » visant à mettre en œuvre, « en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation », peuvent caractériser une situation de harcèlement moral institutionnel, écrit la Cour de cassation dans son arrêt.

## Jusqu'au boutiste.

« Jusqu'au bout ils ont fait des pieds et des mains pour expliquer qu'il ne s'agissait que d'une politique d'entreprise » alors que « c'était du harcèlement voulu comme tel, organisé comme tel », a réagi Me Claire Waquet, avocate de CFE-CGC Orange, partie civile. « Les anciens dirigeants sont désormais définitivement coupables de harcèlement moral », s'est réjoui le syndicat dans un communiqué. « Nos premières pensées vont aux familles des victimes de la violence sociale de dirigeants inconséquents ».

« C'est un grand arrêt », qui « consacre parmi les formes de harcèlement au travail le harcèlement institutionnel » et le « fait entrer de plein pied dans le droit actuel », s'est réjoui auprès de l'AFP Antoine Lyon-Caen, avocat du syndicat SUD-PTT. « Cela consacre en 2025 une jurisprudence pour des faits survenus 17 ans plus tôt, cela pose quand même question au regard du principe de non rétroactivité », a commenté l'avocat de Didier Lombard, Me Louis Boré - un argument écarté par la Cour dans son arrêt.

En première instance, l'ex-PDG et son ancien numéro 2 avaient été condamnés à un an de prison dont quatre mois ferme pour leur « rôle prééminent » dans la mise en place d'une politique de réduction des effectifs « jusqu'au-boutiste » sur la période 2007-2008 au sein de France Télécom. M. Lombard, qui a répété au procès en appel qu'il n'avait pas eu connaissance de l'ampleur du climat social dans son entreprise, avait lancé à ses cadres en 2006 que les départs devaient se faire « par la fenêtre ou par la porte ».

## Mode.

Il avait également déclenché une polémique en parlant d'une « [mode du suicide](#) », en 2009, au plus fort de la crise. Ces départs à « marche forcée » selon la justice avaient entraîné une « dégradation des conditions de travail » de « milliers de salariés », dont certains se sont suicidés.

La crise a éclaté au grand jour après le suicide en juillet 2009 de Michel Deparis, un technicien marseillais ayant mis directement en cause France Télécom dans une lettre. France Télécom est devenue le symbole de la souffrance au travail. L'entreprise, qui n'avait pas fait appel, avait été sanctionnée de l'amende maximum de 75 000 euros dans un jugement historique, devenant la première société du CAC 40 condamnée pour un harcèlement moral institutionnel.

## Suicides chez France Télécom : l'ex-patron et son numéro 2 définitivement condamnés

Didier Lombard et son ancien numéro 2 Louis-Pierre Wenès étaient jugés après la mise en place par France Télécom (devenue Orange en 2013) de deux plans de restructuration consécutifs à la privatisation de l'entreprise en 2004. Quelque 35 personnes s'étaient donné la mort.



DES DOSSIERS, RELATIFS AU PROCÈS SUR LES SUICIDES CHEZ FRANCE TÉLÉCOM, STOCKÉS AU PALAIS DE JUSTICE, EN 2022. (PHOTO BY BERTRAND GUAY/AFP)

C'est l'épilogue de l'un des plus longs - et des plus dramatiques - feuillets judiciaires de ces dernières années, dans le monde de l'entreprise. La Cour de cassation a rejeté mardi les pourvois de l'ex-patron de France Télécom Didier Lombard et de son ancien numéro 2 Louis-Pierre Wenès, rendant définitives leurs condamnations dans l'affaire des suicides chez France Télécom, devenue un symbole de la souffrance au travail.

L'ancien patron de France Télécom Didier Lombard, 82 ans, et son ex-numéro 2 Louis-Pierre Wenès, 75 ans, ont été condamnés le 30 septembre 2022 par la cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15.000 euros d'amende, [des peines allégées](#) par rapport à celles prononcées en première instance en 2019.

Les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenue Orange en 2013) ont fait face à la justice en raison de la mise en place, à compter de 2006, de deux plans de restructuration consécutifs à la privatisation de l'entreprise en 2004, et prévoyant le départ de 22.000 employés et la mobilité de 10.000 autres (sur quelque 120.000 employés). Le tout dans un contexte de concurrence exacerbée, avec notamment l'arrivée de Free, et d'un choc technologique impliquant une évolution rapide des métiers. Des circonstances qui n'avaient pas suffi à décharger les dirigeants incriminés de leur responsabilité pénale.

## **Des départs « à marche forcée »**

En première instance, les deux hommes avaient ainsi été condamnés à un an de prison dont quatre mois ferme pour leur « rôle prééminent » dans la mise en place d'une politique de réduction des effectifs « jusqu'au-boutiste » sur la période 2007-2008 au sein du géant français des télécoms.

Ces départs à « marche forcée » avec « des méthodes interdites » avaient entraîné une « dégradation des conditions de travail » de « milliers de salariés », dont certains se sont suicidés. Trente-cinq personnes avaient mis fin à leurs jours.

La crise avait éclaté au grand jour après le suicide en juillet 2009 de Michel Deparis, un technicien marseillais ayant mis directement en cause France Télécom dans une lettre.

France Télécom est devenue dans ces années le symbole de la souffrance au travail. L'entreprise, qui n'a pas fait appel, avait été sanctionnée de l'amende maximum de 75.000 euros dans un jugement historique, devenant la première société du CAC 40 condamnée pour un harcèlement moral institutionnel.

Source AFP

---

# Suicides chez France Télécom : l'ex-patron, Didier Lombard, et son numéro 2 définitivement condamnés

La Cour de cassation a rejeté mardi les pourvois de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès. L'entreprise était devenue Orange en 2013.



L'ANCIEN PATRON DE FRANCE TÉLÉCOM DIDIER LOMBARD AU TRIBUNAL DE PARIS, LE 11 JUILLET 2019.  
(ALAIN JOCARD / AFP)

La Cour de cassation a rejeté, mardi 21 janvier, les pourvois de l'ex-patron de France Télécom Didier Lombard et de son ancien numéro 2 Louis-Pierre Wenès, rendant définitives leurs condamnations dans l'affaire des suicides chez France Télécom, devenue un symbole de la souffrance au travail.

En 2022, les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenu Orange en 2013) avaient été condamnés en appel à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende. L'entreprise, qui n'avait pas fait appel, avait été sanctionnée de l'amende maximale de 75 000 euros dans un jugement historique, devenant la première société du CAC 40 condamnée pour un harcèlement moral institutionnel.

Après la privatisation de France Télécom, la direction avait mis en place deux plans de restructuration (de 2007 à 2010) prévoyant le départ de 22 000 personnes et la mobilité de 10 000 autres, sur les 120 000 employés du groupe. Plusieurs dizaines de salariés s'étaient suicidés durant cette période. Lors du procès en appel, les cas de 39 employés avaient été examinés : 19 qui avaient mis fin à leurs jours, 12 qui avaient tenté de le faire et huit qui avaient connu un épisode de dépression ou un arrêt de travail sur la période 2007-2010.

## SOCIÉTÉ VIE AU TRAVAIL

# France Télécom : le verdict confirmé par la Cour de cassation

La Cour de cassation a rejeté les pourvois de l'ex-PDG de France Télécom, Didier Lombard, et de son numéro 2, Louis-Pierre Wenès. Ce jugement rend définitive la décision de la cour d'appel de Paris, en 2022, lorsque les deux dirigeants avaient été reconnus coupables de "harcèlement moral institutionnel" et condamnés.

Par **Emmanuelle Pirat**



DIDIER LOMBARD, EX-PDG DE FRANCE TÉLÉCOM, LORS DE SON PROCÈS POUR "HARCÈLEMENT MORAL" AU TRIBUNAL DE PARIS, EN MAI 2019, APRÈS UNE SÉRIE DE SUICIDES D'EMPLOYÉS ENTRE 2007 ET 2010. © NICOLAS TAVERNIER/RÉA

Le jugement de la Cour de cassation du 21 janvier concernant les ex-dirigeants de France Télécom fera date. Il va surtout permettre de clore ce dossier juridique ouvert il y a des années. La plus haute juridiction a donc rejeté les pourvois de l'ex-PDG de France Télécom Didier Lombard (82 ans) et de son numéro 2, Louis-Pierre Wenès (75 ans). Ces deux anciens dirigeants de France Télécom (devenue Orange en 2013) avaient été condamnés le 30 septembre 2022 par la cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende, des peines allégées par rapport à celles prononcées en première instance (en 2019).

## Une décision pouvant servir un profond changement

La [CFDT Communication Conseil Culture \(F3C\)](#), qui a été partie civile dans les différentes étapes du procès, a salué cette décision de la Cour de cassation, « *véritable victoire pour toutes les victimes et leurs familles* ». Selon la CFDT, il s'agit d'« *une étape cruciale dans la reconnaissance des souffrances endurées par les salariés et la dégradation des conditions de travail subies lors de la mise en œuvre dès 2007 d'une politique "jusqu'au-boutiste" de réduction des effectifs* ».

Cette décision envoie un message fort : « la santé mentale des salariés ne doit jamais être sacrifiée sur l'autel de la rentabilité ». Désormais, « il est impératif que cette décision de la cour d'appel serve de catalyseur pour un changement profond dans la gestion des ressources humaines et pour que la prévention des risques psychosociaux devienne une priorité ».

[Emmanuelle Pirat](#)

---

# Procès Lombard : reconnaissance du Harcèlement Moral Institutionnel ! !



Si le jugement du 20 12 2019, confirmé en appel, démontrait en quoi un harcèlement moral pouvait prendre une forme institutionnelle, les dirigeant.es condamné.es ont usé de tous les moyens juridiques pour tirer leur épingle du jeu.

A contrario, l'entreprise France Télécom-Orange s'en était abstenu, au soulagement des familles et des Organisations Syndicales. Leur défense, lors de l'audience du 13 novembre 2024, reposait sur l'artifice de la seule responsabilité de l'ex-DRH, Olivier Barberot - qui s'était opportunément, peut on se demander, désisté de l'appel - ou sur un déni de réalité assez effarant.

En effet, leurs avocats considèrent que le harcèlement moral institutionnel est une nouvelle notion juridique que ses client.es ne pouvaient donc qu'ignorer. Les morts, les dépressions, les pétages de plomb au travail, les alertes des médecins, les dénonciations des Organisations Syndicales d'une politique managériale, source de ce mal-être généralisé, qui était pensée : « *Il faut sortir de sa zone de confort* » ; annoncée : « *Je ferai les départs par la fenêtre ou par la porte* », et organisée : mobilités forcées et répétées, placards... « *ça n'a rien à voir avec le harcèlement moral !* ». Plutôt que suivre leurs bibles de management, iels avaient toute la possibilité de lire le rapport du CES de 2001 qui évoquait déjà cette potentielle manière de harceler !

La Cour de Cassation a non seulement confirmé l'arrêt de la Cour d'appel qui les condamnait, mais a précisé la définition du harcèlement moral institutionnel : une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail, et il n'est nul besoin d'identifier des victimes individuelles. La Cour a souligné l'évidence de la prévisibilité de ce délit. La fédération SUD PTT se réjouit de cette issue qui clôt une longue bataille de plus de quinze ans, et inscrit dans le marbre une limite fondamentale à l'arbitraire du pouvoir de direction des entreprises.

## France Télécom : la Cour de cassation reconnaît le « harcèlement moral institutionnel »

La plus haute juridiction française a rejeté, mardi 21 janvier, les pourvois de l'ex-patron de France Télécom Didier Lombard et de son numéro deux, Louis-Pierre Wenès, rendant définitives leurs condamnations dans l'affaire des suicides de l'ancienne société française de télécommunications.

Par [Pascale Robert-Diard](#)



L'EX-PDG DE FRANCE TÉLÉCOM, DIDIER LOMBARD, AU TRIBUNAL DE PARIS, LE 11 MAI 2022. BERTRAND GUAY/AFP

Dans une décision rendue mardi 21 janvier, la chambre criminelle de la Cour de cassation a rejeté les pourvois formés par l'ex-PDG de France Télécom, Didier Lombard, son numéro deux, Louis-Pierre Wenès, et deux autres cadres, après leur condamnation par la cour d'appel de Paris le 30 septembre 2022, pour « harcèlement moral institutionnel », soit « un harcèlement qui résulte d'une politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés. »

Les deux anciens dirigeants, ainsi que cinq cadres de France Télécom et l'entreprise (devenue Orange en 2013) poursuivie en qualité de personne morale, avaient été renvoyés devant la justice, à la suite d'une plainte déposée par le syndicat SUD-PTT en septembre 2009, dénonçant « des méthodes de

*gestion d'une extraordinaire brutalité pour provoquer et accélérer le départ d'un grand nombre d'agents. »*

Elle visait les conditions dans lesquelles avaient été mis en place les plans de restructuration consécutifs à la privatisation de France Télécom, en 2004, qui prévoyaient le départ de 22 000 employés (sur quelque 120 000 agents). A l'instruction, 39 personnes avaient été retenues en qualité de victimes, dont 23 avaient plus de 50 ans et 19 qui s'étaient donné la mort entre 2007 et 2010.

## **Climat anxigène**

La notion de « *harcèlement moral institutionnel* », entrée dans la jurisprudence par le jugement du tribunal de Paris prononcé le 20 décembre 2019, puis confirmée par la cour d'appel, a donc reçu la consécration de la plus haute juridiction. Contrairement à ce que soutenaient les prévenus, selon lesquels les juges avaient outrepassé le sens de la loi, la cour rappelle que cette notion jurisprudentielle « *répond au souhait du législateur de donner au harcèlement moral au travail la portée la plus large possible* ». « La loi permet de réprimer les agissements répétés qui s'inscrivent dans une "*politique d'entreprise*", c'est-à-dire l'ensemble des décisions prises par les dirigeants ou les organes dirigeants d'une société visant à établir ses modes de gouvernance et d'action », relève la cour dans son arrêt. Elle ajoute qu'une telle interprétation « *n'était pas imprévisible, d'autant plus pour des professionnels qui avaient la possibilité de s'entourer des conseils éclairés de juristes* ».

Le jugement du tribunal, puis l'arrêt de la cour d'appel de Paris avaient condamné une « *stratégie d'entreprise* » visant à créer un climat anxigène et susceptible de dégrader les conditions de travail des salariés. « 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 harcelantes pour certains salariés (...). Le harcèlement institutionnel a pour spécificité d'être en cascade, avec un effet de ruissellement, indépendamment de l'absence de lien hiérarchique entre [les prévenus] et [les victimes] », expliquait l'arrêt de la cour d'appel de Paris.

Cette interprétation était violemment contestée par les prévenus, selon lesquels la justice n'avait pas à s'immiscer dans une stratégie d'entreprise. Tant M. Lombard que M. Wenès avaient insisté sur le contexte particulier de cette affaire : le bouleversement technologique auquel était confrontée France Télécom – l'effondrement du trafic analogique au profit d'Internet –, la concurrence de nouveaux opérateurs de téléphonie et le désengagement de l'Etat, ce qui avait entraîné, selon eux, la nécessité d'obtenir une baisse des effectifs.

## **« Politique industrielle de harcèlement moral »**

Ce qui est reproché aux anciens dirigeants, avait répondu la cour, n'est « *ni les modalités de réorganisation, le nombre de sites à fermer, les salariés à muter ou à reconverter, ni encore le nombre de départs ou d'embauches à réaliser pour améliorer la compétitivité de l'entreprise, 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* » et qui les a conduits, « *sous la pression des objectifs financiers* », à instaurer « *la politique industrielle de harcèlement moral* ».

Elle soulignait également que, contrairement à ce qu'affirmaient les anciens dirigeants, ceux-ci n'avaient pu ignorer « *le stress subi par les personnels et le climat anxigène généralisé* » suscité par cette nouvelle politique d'entreprise, notamment en raison des alertes lancées par les syndicats.

Les peines prononcées sont donc définitives. Les deux anciens dirigeants avaient été condamnés à un an d'emprisonnement entièrement assorti du sursis – le maximum encouru était d'un an ferme – et à 15 000 euros d'amende, soit une sanction inférieure aux réquisitions et à celle de première instance, qui comprenait quatre mois ferme. Deux anciennes cadres de France Télécom avaient respectivement été condamnées à six et quatre mois avec sursis pour complicité de harcèlement moral. Deux autres avaient été relaxés. L'entreprise France Télécom, devenue Orange, n'avait pas fait appel de sa condamnation en première instance au maximum de la peine d'amende encourue, s'élevant à 75 000 euros.

TÉLÉCOMS/ORANGE/JURIDIQUE

## Suicides chez France Télécom : L'ex-PDG et son numéro 2 condamnés en cassation

**Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès avaient été condamnés en appel à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende après la mise en place par la direction de France Télécom de deux lourds plans de restructuration. Entre 2008 et 2009, 35 salariés avaient mis fin à leurs jours.**



© WIKIMEDIA COMMONS

L'ANCIEN SIÈGE SOCIAL DE FRANCE TÉLÉCOM, DANS LE XVI<sup>E</sup> ARRONDISSEMENT PARISIEN.

La Cour de cassation a rejeté le 21 janvier les pourvois de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès, respectivement anciens PDG et numéro 2 de France Télécom. Ces derniers avaient été condamnés en 2022 à un an de prison avec sursis et à 15 000 euros d'amende pour "harcèlement moral institutionnel" dans "l'affaire des suicides" de la société.

### 35 suicides en deux ans

Peu de temps après la privatisation de France Télécom en 2004 (devenue Orange en 2013), la direction avait mis en place deux plans de restructuration consécutifs. Le premier était un plan de réduction d'effectifs concernant 20 000 agents et le second un plan de mobilité interne pour 10 000 d'entre eux, sur les 120 000 employés que comptait la société télécoms. Une politique de départ brutale, ayant provoqué une "dégradation des conditions de travail". Sur les années 2008 et 2009, 35 salariés s'étaient suicidés.

L'entreprise, de son côté, avait été condamnée en première instance à une amende de 75 000 euros, devenant ainsi la première société du CAC 40 condamnée pour "harcèlement moral institutionnel". Elle n'avait pas fait appel. Dans son arrêt rendu hier, la plus haute juridiction française **reconnait pour la première fois le harcèlement moral institutionnel**, estimant qu'il "entre bien dans le champ du harcèlement moral au travail tel que le conçoit le code pénal". Elle précise que ces faits se caractérisent par une "politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés."

# Suicides chez France Telecom, l'ex-PDG définitivement condamné

La Cour de cassation a rejeté le pourvoi de Didier Lombard et de son ancien numéro deux. Cette décision, qui clôt la crise dite des suicides de France Telecom, est, pour la CFDT, « une véritable victoire pour toutes les victimes et leurs familles. »

Par [Xavier BISEUL](#)



CRÉDIT PHOTO : LICENCE CREATIVE COMMONS

Le dossier de la crise dite des suicides qui avait durablement ébranlé France Télécom, devenue Orange, est définitivement clos. Ce mardi 21 janvier, la Cour de cassation a rejeté les pourvois de l'ex-PDG de l'opérateur télécom, Didier Lombard, et de son numéro deux, Louis-Pierre Wenès.

Ce jugement rend définitif leur condamnation par la Cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende.

Les deux anciens dirigeants étaient poursuivis pour « harcèlement moral institutionnel », c'est à dire « *un harcèlement qui résulte d'une politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés.* »

## Par la porte ou par la fenêtre

Suite à la privatisation de France Télécom, en 2004, la direction de l'époque avait mis en place deux plans de restructuration consécutifs, baptisés « Next » et « Act ». Pour transformer le modèle économique de l'opérateur et le désendetter, ils prévoyaient la suppression de 22 000 postes et 14 000 cas de mobilité sur un effectif de quelques 120 000 collaborateurs.

Pour accélérer les départs « volontaires », un système de management toxique a été mis en place entraînant une forte dégradation des conditions de travail. Lors d'un séminaire de cadres en octobre

2006, Didier Lombard, avait eu cette phrase terrible : « *Je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte* ».

L'instruction a retenu 39 personnes en qualité de victimes de harcèlement, dont 23 avaient plus de 50 ans. 169 d'entre elles sont mortes entre 2007 et 2010. Avant de se suicider en 2009, Michel Deparis, cadre technique, reconnu pour ses compétences et sa conscience professionnelle, avait mis directement en cause France Telecom dans une lettre d'adieu.

Suite à cette crise, France Telecom était devenu le symbole de la souffrance au travail. La nouvelle direction menée par Stéphane Richard avait dû panser les plaies d'une organisation durablement meurtrie. Le suicide d'un salarié avait notamment été classé en accident du travail.

## **Une jurisprudence pour prévenir de nouveaux drames**

Pour la CFDT, la décision de la Cour de cassation est une véritable victoire pour toutes les victimes et leurs familles. « *C'est une étape cruciale dans la reconnaissance des souffrances endurées par les salariés et la dégradation des conditions de travail subies lors de la mise en oeuvre dès 2007 d'une politique "jusqu'au-boutistes" de réduction des effectifs.* »

Appelant à faire de la prévention des risques psychosociaux une priorité, le syndicat estime que « *la santé mentale des salariés ne doit jamais être sacrifiée sur l'autel de la rentabilité* ».

« *Le harcèlement moral institutionnel doit être dénoncé, traqué et puni* » et il espère que cette décision « *serve de catalyseur pour un changement profond dans la gestion des ressources humaines* ».

### **« Le retour des méthodes sociales violentes »**

Se félicitant elle aussi du rejet du pourvoi des anciens dirigeants, la CFE-CGC Orange « *regrette la légèreté des sanctions face aux vies de nos collègues disparus* ». Elle « *remercie Stéphane Richard d'avoir su réconcilier l'entreprise* » tout en alertant « *sur le retour des méthodes sociales violentes de la part des nouveaux dirigeants qui organisent plans sociaux sur plans sociaux au nom de la rentabilité court-termiste qui méprise une nouvelle fois la richesse de notre entreprise : ses personnels* ».

Faisant allusion à une série de suicides que connaît Orange depuis deux ans, la CFE CGC Orange « *met en garde la direction actuelle dont les méthodes ressemblent à celles de cette triste période et lui demande instamment de changer de façon de manager.* »

Le syndicat lote qu'un suicide, intervenu chez Orange Business, a été déqualifié en accident du travail. Une première depuis 13 ans.

**Xavier BISEUL**

---

## Lydia Guirous accusée de « management toxique » à la préfecture de Gironde, le ministère de l'intérieur engage une procédure de licenciement

Nommée préfète déléguée à l'égalité des chances en 2023, l'ancienne porte-parole des Républicains est visée par six signalements pour risques psychosociaux, selon Force ouvrière.



LYDIA GUIROUS, À BORDEAUX, LE 28 AOÛT 2023. JEAN MAURICE CHACUN/MAXPPP

Le ministère de l'intérieur a communiqué à l'Agence France-Presse (AFP) avoir engagé une procédure en vue du licenciement de Lydia Guirous, ancienne porte-parole du parti Les Républicains devenue, en 2023, préfète déléguée à l'égalité des chances à la préfecture de Gironde.

L'ancienne responsable politique est visée par six signalements pour risques psychosociaux, a précisé Force ouvrière à l'AFP, samedi 25 janvier, confirmant [des informations du quotidien régional Sud Ouest](#). Un compte rendu du rapport d'un médecin du travail, révélé par le journal et consulté par l'AFP, fait état d'un « *management toxique* » et d'un « *risque suicidaire avéré* » parmi des agents.

« Le préfet, en lien avec le ministère de l'intérieur, a pris les mesures de protection et de sauvegarde des personnels », a déclaré à l'AFP la préfecture de la Gironde, selon laquelle les subordonnés de Lydia

Guirous ont été directement rattachés au préfet. Le retrait de son statut de préfète est soumis, lui, à une éventuelle décision en conseil des ministres.

## Editorialiste sur CNews

Dans un communiqué transmis au journal Sud Ouest, Lydia Guirous répond avoir « *toujours porté la plus grande attention à [ses] équipes* », réclamant une « *procédure contradictoire* » pour « *rétablir la vérité* ». « *J'ai alerté à plusieurs reprises sur la situation difficile, conséquence de la création de mon poste sans moyens dédiés. Sans obtenir de réponse. Il est difficile d'accepter qu'après tant d'alertes on me rende responsable de tous les maux* », s'est-elle défendue.

Lydia Guirous, 40 ans, née à Tizi-Hibel (Algérie), avait été candidate aux législatives 2012 à Paris sous l'étiquette du Parti radical, avant de rejoindre Les Républicains (ex-UMP) avec la bénédiction de l'ancien président Nicolas Sarkozy. La jeune femme d'origine kabyle est ensuite devenue porte-parole de ce parti en juin 2015, puis éditorialiste, notamment sur la chaîne CNews.

En 2023, profitant d'une réforme de la haute fonction publique visant à ouvrir l'administration préfectorale à d'autres profils, l'essayiste spécialiste de la laïcité, qui avait publié en 2014 *Allah est grand, la République aussi*, a été nommée en Gironde. Peu après, elle avait été épinglée par *Le Canard enchaîné* pour avoir « *mobilisé* » le personnel du rectorat de Bordeaux pour inscrire ses deux enfants dans des écoles girondines, mais aussi leur trouver des activités extrascolaires.

Le Monde avec AFP

---

## Suicides à France Télécom: la Cour de Cassation confirme le harcèlement institutionnel



### **Souffrance et Travail vous explique la décision de la Cour de Cassation du 21 janvier 2025 qui confirme la responsabilité de l'entreprise et le harcèlement institutionnel à la source des suicides France Télécom.**

Voici les principales motivations retenues par la cour de Cassation (chambre criminelle du 21 janvier 2025), dans sa décision de rejet du pourvoi des individus mis en cause. Ils avaient été condamnés pour des faits de harcèlement moral Institutionnel et de complicité, pour la période de prévention 2007-2010. Tout d'abord dans les jugements du 20 décembre 2019, puis par la cour d'appel du 30 septembre 2022 .

### **Le contexte de la décision de la Cour de Cassation dans l'affaire des suicides France Télécom**

A compter de 2006, l'entreprise et ses dirigeants avaient mis en place deux plans de restructuration (consécutifs à la privatisation de l'entreprise en 2004) prévoyant le départ de 22 000 employés et la mobilité de 10 000 autres (sur quelque 120 000 employés).

Cette décision de la chambre criminelle, de 25 pages, est plutôt consistante par rapport aux décisions habituelles qui font d'une à trois pages en général. Elle est particulièrement motivée car les moyens soulevés par les demandeurs, et retenus dans les motivations de la cour, étaient particulièrement nombreux.

Les moyens soulevés par les divers requérants ont été regroupés par la chambre criminelle par thèmes, dans des paragraphes très distincts, avec après chaque paragraphe sur les moyens, un paragraphe expliquant les motivations de la cour.

Les moyens des demandeurs invoquaient principalement :

- la mise en cause d'une politique d'entreprise, dans cette décision, serait une entrave à la liberté d'entreprendre ;

- le harcèlement institutionnel ne figure pas dans l'article 222-33-2 du code pénal, il s'agirait d'une application extensive de la loi et violerait également notamment l'article 7 de la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales ;
- les prévenus ne pouvaient prévoir que leurs décisions et leurs actes encouraient une sanction pénale (l'imprévisibilité);
- L'absence de lien direct en les prévenus et les victimes, seule la société avait ces liens ;
- Le fait que la complicité suppose un fait punissable et qu'auraient dû être identifiées des victimes déterminées ;

En voici les principaux résumés, dans l'ordre suivi par la chambre criminelle :

## **Demande de renvoi préalable a une QPC (question prioritaire de constitutionnalité)**

### **Moyens soutenus par les requérants pour obtenir la cassation**

Les demandeurs ont demandé à la cour, préalablement à sa décision qui n'aurait alors plus lieu d'être, une QPC au Conseil Constitutionnel du fait de :

1. La mise en cause d'une politique d'entreprise est une entrave à la liberté d'entreprendre Il apparaît, pour les requérants, que la décision des juges de la cour d'appel :

- incrimine une politique d'entreprise
  - ayant simplement pour effet une dégradation des conditions de travail seulement susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique et mentale

Elle porterait donc atteinte, de ce fait, à la liberté d'entreprendre et devrait faire l'objet d'une QPC.

- Il y aurait selon le moyen soulevé, violation du principe de légalité des délits et des peines, de la non rétroactivité des lois pénales plus sévères, au principe de l'application stricte de la loi pénale, de la nécessaire prévisibilité de la loi pénale et au principe de sécurité juridique, garantis par les articles 8 et 16 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789

Par le fait que la décision de la cour d'appel

- A condamné la prévenue, également la DRH, pour complicité de harcèlement dans la limite de la prévention retenue (2007-2010) alors qu'elle ne pouvait savoir à partir de du libellé de l'article 222-33-2 que ses actes étaient susceptibles d'engager sa responsabilité pénale.
- A rejeté l'exception d'irrecevabilité de constitutions de parties civiles alors que les faits incriminés seraient postérieurs à la période de prévention ;

### **Motivation de la Cour de Cassation**

La cour a déclaré sans objet ces demandes, une décision de 2023 a dit n'y avoir pas lieu à renvoyer au conseil constitutionnel les QPC

## **La contestation du motif d'une politique d'entreprise et la définition du harcèlement institutionnel**

### **Moyens soutenus par les requérants pour obtenir la cassation**

Les moyens soulevés par les requérants du pourvoi dans ce cadre étaient les suivants :

- Le harcèlement moral ne peut être consommé que dans des relations interpersonnelles entre l'auteur des agissements et la décision de retenir une politique d'entreprise viole les article 7 de la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, les articles 111-4 et 222-33-2 du code pénal ;
- Le harcèlement institutionnel résulte de la délibération des organes collégiaux d'une société, qu'il n'existe pas de lien direct entre les prévenus personnes physiques et les plaignants ;

- L'article 222-33-2 du code pénal dans sa rédaction en vigueur à l'époque ne sanctionne pas le harcèlement moral institutionnel ;
- La complicité suppose un fait principal punissable ce qui implique qu'une victime déterminée soit identifiée ;
- Nul n'est pénalement responsable que de son propre fait et qu'une politique d'entreprise constitutive de harcèlement moral résulte de la délibération des organes collégiaux sauf à ce que soit caractérisé à l'égard des personnes physiques des agissements répétés de harcèlement moral et qu'il n'existe aucun lien entre les plaignants et la mise en cause ;
- Les agissements répétés réprimés au titre de ce délit sont ceux qui s'individualisent à l'égard de chacun des salariés

## Motivation de la Cour de Cassation

### Définition du harcèlement moral institutionnel

Il s'agit de la principale motivation de cet arrêt puisqu'elle permet de consacrer le harcèlement moral institutionnel en explicitant les fondements.

« 25. Le harcèlement moral institutionnel a été défini par l'arrêt attaqué, par motifs adoptés, comme des agissements définissant et mettant en œuvre une politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents, agissements porteurs, par leur répétition, de façon latente ou concrète, d'une dégradation, potentielle ou effective, des conditions de travail de cette collectivité et qui outrepassent les limites du pouvoir de direction.

26. Les juges ont encore défini la politique d'entreprise comme la politique principale des ressources humaines, composante de la politique générale de la société, déterminée par la ou les personnes qui ont le pouvoir et la capacité de faire appliquer leurs décisions aux agents et de modifier les comportements de ceux-ci »

L'article 111-4 du code pénal pose le principe de légalité des délits et des peines et impose l'interprétation stricte de la loi pénale. Il dispose que les juridictions pénales sont compétentes pour (...) en apprécier la légalité lorsque, de cet examen, dépend la solution du procès pénal qui leur est soumis. Par exemple, Crim., 25 juin 2002, pourvoi n° 00-81.359, Bull. crim. 2002, n° 144). Il se déduit de cette exigence que si le juge ne peut appliquer, par voie d'analogie ou par induction, la loi pénale à un comportement qu'elle ne vise pas, en revanche, il peut, en cas d'incertitude sur la portée d'un texte pénal, rechercher celle-ci en considérant les raisons qui ont présidé à son adoption (Crim., 5 septembre 2023, pourvoi n° 22-85.540, publié au Bulletin).

C'est la règle qu'ont suivies le tribunal correctionnel en première instance, puis la cour d'appel et la chambre criminelle de la cour de cassation dans cette affaire.

- En premier lieu, la loi de 2002 dite loi de modernisation sociale incrimine le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, de compromettre son avenir professionnel.

La loi distingue objet et effet – conséquence sur l'obligation ou non de l'identification des victimes

« 31. La caractérisation des agissements ayant pour effet une dégradation des conditions de travail suppose que soient précisément identifiées les victimes de tels agissements. En revanche, lorsque les agissements harcelants ont pour objet une telle dégradation, la caractérisation de l'infraction n'exige pas que les agissements reprochés à leur auteur concernent un ou plusieurs salariés en relation directe avec lui ni que les salariés victimes soient individuellement désignés. En effet, dans cette hypothèse, le caractère formel de l'infraction n'implique pas la constatation d'une dégradation effective des conditions de travail.

32. En outre, le terme « autrui » peut désigner, en l'absence de toute autre précision, un collectif de salariés non individuellement identifiés. »

Portant plus avant l'examen, la chambre criminelle constate

- que les travaux préparatoires à la loi n'abordent pas spécifiquement la question du harcèlement moral collectif ou institutionnel mais font état qu'il a été pris connaissance avec attention d'un avis de la Commission nationale consultative des droits de l'homme du 29 juin 2000 consacré au harcèlement moral au travail. Celui-ci identifie trois formes de harcèlement :

Harcèlement individuel, harcèlement professionnel organisé et le harcèlement institutionnel qui participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel.

- Que le premier ministre a saisi le Conseil économique et social en vue de conduire la réflexion sur le harcèlement moral au travail. Celui-ci a rendu un avis le 11 avril 2001 (page 52) dans lequel il distingue « le harcèlement essentiellement individuel ou d'un petit groupe » du harcèlement « collectif, professionnel ou institutionnel, qui s'inscrit alors dans une véritable stratégie du management pour imposer de nouvelles règles de fonctionnement, de nouvelles missions ou de nouvelles rentabilités », en précisant que « le harcèlement moral pourra alors se développer au moment de restructurations, de fusions-absorptions des entreprises privées ou de changement d'orientation managériale ».

Il mentionne également « c'est souvent le cas d'une stratégie globale pour imposer de nouvelles méthodes de management, pour obtenir la démission de personnels dont les caractéristiques (par exemple l'âge) ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise » (Pages 59 et 60 de l'avis)

- Que lors des travaux préparatoires à la loi le législateur a souhaité adopter « une définition de cette infraction la plus large et la plus consensuelle possible » et « qui s'inspire très largement de l'avis du Conseil économique et social »

Elle en conclut que l'élément légal n'exige pas que les agissements répétés s'exercent à l'égard d'une victime déterminée ou dans le cadre d'une relation interpersonnelle, pourvu que ces dernières (les victimes) fassent partie de la même communauté de travail et aient été susceptible de subir ou aient subi les conséquences visées à l'article 222-33-2 du code pénal.

Les agissements visant à arrêter et mettre en œuvre en connaissance de cause une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial ou financier ou qui a pour effet une telle dégradation (...), constituent des agissements entrant dans la définition de l'article 222-33-2 du code pénal.

## **L'imprévisibilité de l'interprétation retenue de la loi pénale à la date des faits poursuivis**

### **Moyens soutenus par les requérants pour obtenir la cassation**

En vertu des articles 7 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et 111-3 et 112-1 du code pénal, le principe de légalité des délits et des peines aurait été interprété extensivement au détriment des prévenus, de la non rétroactivité des lois pénales plus sévères, au principe de l'application stricte de la loi pénale, de la nécessaire prévisibilité de la loi pénale et au principe de sécurité juridique, garantis par les articles 8 et 16 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789

- La cour d'appel a écarté l'exigence de prévisibilité en déclarant qu'elle ne s'applique qu'à la loi et pas à la jurisprudence ;
- La jurisprudence portait une exigence dominante dans les relations interpersonnelles ;
- La répression pénale ne peut s'accomplir sur le fondement d'un texte qui n'était pas clair et n'a pas donné lieu à une interprétation jurisprudentielle éclairante ;
- La complicité ne peut être retenue le harcèlement institutionnel n'existait pas à l'époque ;

### **Motivation de la Cour de Cassation**

- C'est à tort que la cour d'appel a retenu que le principe ne s'appliquait qu'à la loi et pas à la jurisprudence. L'arrêt n'encourt cependant pas la censure ;
- La cour de cassation n'a jamais exclu que le harcèlement moral puisse revêtir une dimension collective ;
- Le harcèlement moral institutionnel résultant de la mise en œuvre d'une politique d'entreprise ne constitue qu'une des modalités de harcèlement moral définie par l'article 222-33-2 du code pénal ;
- L'application de l'incrimination à une situation nouvelle ne constitue pas un revirement de jurisprudence et n'était pas imprévisible au sens de l'article 7 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme

Les actes réitérés ne seraient pas caractérisés ni imputables directement aux prévenus / une stratégie délibérée de harcèlement au plus haut niveau de l'entreprise et les prévenus avaient conscience des effets négatifs du maintien de la méthode

## Moyens soutenus par les requérants pour obtenir la cassation

Nul n'est pénalement responsable que de son propre fait ; il n'y a point de crime ou délit sans intention de le commettre ; article 121-1, 121-3 du code pénal.

- Les décisions des juges n'auraient pas caractérisé des actes réitérés, imputables directement aux prévenus ni les intentions ;
- La dégradation des conditions de travail résultait des comportements managériaux sur le terrain ;
- Maintenir un objectif indicatif ou impératif de réduction des effectifs relève par nature de l'exercice du pouvoir de direction ;
- Il est nécessaire de constater la dégradation des conditions de travail de chacune des victimes

## Motivation de la Cour de Cassation

- L'arrêt attaqué énonce qu'il convient de rechercher si ces prévenus peuvent se voir reprocher une telle infraction en raison non pas de leurs relations individuelles avec les salariés mais de la politique d'entreprise qu'ils ont conçue et mise en œuvre. Cette politique relève du pouvoir de direction et échappe à leur appréciation, cependant ils doivent examiner la méthode utilisée pour la mettre en œuvre et déterminer si elle excède le pouvoir normal de direction.
- Ils constatent à partir d'octobre 2006 que cette politique a eu pour objet une dégradation des conditions de travail afin de contraindre les salariés au départ ; que cela reposait sur la création d'un **climat anxieux** mis en œuvre par trois agissements spécifiques :
  - la pression donnée au contrôle des départs dans le suivi des effectifs à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique,
  - la prise en compte des départs dans la rémunération des membres de l'encadrement
  - et le conditionnement de la hiérarchie intermédiaire à la déflation des effectifs lors des formations dispensées.

Ces agissements ont excédé très largement le pouvoir normal de direction et de contrôle du chef d'entreprise et se sont poursuivis et répétés au cours des deux années suivantes et qu'ils constituent, par leur nature même, **autant d'agissements réitérés dont l'objet voulu était une dégradation des conditions de travail.**

- Ils relèvent la création d'un climat anxieux pour la totalité du personnel, avec la validation du « crash program », destiné à accélérer le mouvement naturel de départs à la retraite, selon une décision arrêtée au plus haut niveau de pilotage de la société. Qu'en raison de la pression résultant de ces agissements, de façon indivisible avec ces derniers, les managers du niveau territorial local ont à leur tour employé diverses méthodes visées à la prévention pour contraindre leurs collègues à quitter l'entreprise ou à être mobiles.
- Ils précisent que la responsabilité pénale personnelle des dirigeants poursuivis repose, d'une part, sur la décision partagée de mener une telle politique de déflation des effectifs à marche forcée fondée sur les agissements harcelants précités, d'autre part, sur une mise en œuvre coordonnée de cette politique et, enfin, sur un suivi vigilant pendant trois ans ; mais aussi dans la mise en place d'organes de contrôle de méthodes de gestion nécessaires à sa mise en œuvre :
  - En dépit des alertes syndicales sur la mise en danger des salariés ;
  - De l'annonce de suicides, notamment quatre durant le seul mois de mai 2008 ;
  - De rapports d'expertise qui ont mis évidence une montée du stress.

Les prévenus ont agi avec en connaissance de cause et avec lucidité en gardant le suivi et en mesurant les résultats.

Ces agissements répétés sont constitutifs d'une stratégie délibérée de harcèlement au plus haut niveau de l'entreprise et les prévenus avaient conscience des effets négatifs du maintien de la méthode ;

cette conduite du groupe dépassant les limites admissibles de leur pouvoir de direction et de contrôle respectif étaient constitutifs de harcèlement moral institutionnel.

## **La complicité**

### **Moyens soutenus par la requérante pour obtenir la cassation**

- La requérante n'aurait servi que de relai au niveau des Directions Territoriales
- Le fait qu'elle n'ait pas matérialisé son désaccord envers la politique de l'entreprise auprès de son supérieur hiérarchique est une condition rajoutée à la loi, aux articles 121-7 relatif à la complicité et 222-33-é du code pénal

### **Motivation de la Cour de Cassation**

- Les juges ont constaté que les pressions diverses ayant abouti à des mobilités fonctionnelles ou/et géographiques n'ont pu prospérer que par des relais présents dans toutes les structures du groupe ;
- Le suivisme des direction et services des ressources humaines ;
- La participation de la mise en cause à la Convention du 20 octobre 2006 où elle a affiché sa priorité de « réussir ACT » ;
- A notifié aux Directeurs Territoriaux et cadres supérieurs des objectifs de départ ;
- Le document trouvé dans l'ordinateur de son assistante assigne à tous les acteurs de la chaîne un minimum de départs ;
- Elle a signé plusieurs courriers dans lesquels elle notifiait aux directeurs territoriaux le montant de leur part variable ;
- Elle a participé à prôner des méthodes harcelantes en diverses occasions y compris lors de formations.
- Elle s'est donc rendue complice du délit de harcèlement moral ;
- Il est indifférent que les effets sur les conditions de travail soient survenus après qu'elle ait quitté ses fonctions.

## **Les faits retenus (en 2011) seraient hors de la période de prévention (2007-2010)**

### **Moyens soutenus par la requérante pour obtenir la cassation**

- Le début des faits allégués remonte à 2011.

### **Motivation de la Cour de Cassation**

- En mentionnant 2011, la cour d'appel ne s'est pas référé à la date des faits poursuivis mais à celle de la manifestation du dommage subi.

## LA CHRONIQUE DE MARYSE DUMAS

# Un arrêt qui ouvre des perspectives

Par Maryse Dumas, syndicaliste

Les concepts juridiques, par leur précision, sont souvent une aide pour penser les réalités. L'invention du mot « féminicide » n'a pas créé les comportements meurtriers spécifiques à l'égard des femmes. Il les a rendus visibles dans leurs particularités. Il aide à en prendre la mesure, pour en déterminer les causes et avancer vers de possibles solutions. Toutes proportions gardées, et dans un autre domaine, c'est un acte de même impact que vient de poser l'arrêt de la Cour de cassation du 21 janvier 2025. Celui-ci fait entrer dans l'arsenal juridique, mais donc aussi dans la conscience collective, la notion de « harcèlement moral institutionnel ».

La Cour le définit comme « un harcèlement qui résulte d'une politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés ». Cette définition est un point d'appui important pour l'action syndicale, pour la défense juridique des salariés, bien sûr, mais peut-être surtout pour obtenir, par l'action collective, que les entreprises renoncent aux pratiques managériales délétères qui se développent un peu partout.

D'après le journal « les Échos », certains managers s'en inquiètent déjà. Reprenons les faits. En 2019, l'entreprise Orange (anciennement France Télécom), Didier Lombard, ex-PDG de l'entreprise, Louis-Pierre Wenès, ancien numéro deux, et cinq autres cadres de l'entreprise sont jugés et condamnés pour « harcèlement moral » et « complicité de harcèlement moral ». Leur responsabilité est reconnue dans le suicide de 19 salariés, les tentatives de suicides de 12 autres, la dépression et l'arrêt de travail de 8 autres. 39 cas examinés par la justice, 39 cas emblématiques d'une profonde souffrance au travail de milliers d'autres salariés.

Toutes, tous ont été victimes d'un plan managérial délibéré visant à les faire sortir de l'entreprise « d'une façon ou d'une autre, par la porte ou par la fenêtre », selon les propos tenus en 2006, dans une assemblée de cadres, par Didier Lombard. Son objectif était de parvenir à supprimer 22 000 emplois sur 110 000 et à faire passer l'entreprise de la culture de service public, qui était historiquement la sienne, à celle d'un mastodonte financier coté au CAC 40. Cet objectif n'est pas contesté par le tribunal de Paris, qui a rendu le premier jugement. C'est la méthode qui est condamnée, qui a conduit les mis en cause, « sous la pression des objectifs financiers, à instaurer la politique industrielle de harcèlement moral ».

La mauvaise conscience n'étant sans doute pas un sentiment humain accessible aux deux ex-dirigeants, ils ont fait appel d'un jugement qui n'était pourtant pas vraiment sévère : un an d'emprisonnement entièrement assorti de sursis et 15 000 euros d'amende. Ce n'est pas cher payé pour tant de vies humaines détruites. Mais ce n'était pas le point de vue de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès. Après l'appel, ils se sont pourvus en cassation, argumentant sur le fait que la justice n'avait pas à s'immiscer dans les stratégies de gestion des entreprises. Mal leur en a pris ! La Cour vient à la fois de les débouter et de conforter en droit la notion de « harcèlement moral institutionnel » avec la définition correspondante. « Le procès se termine définitivement, mais les perspectives en termes de santé et de sécurité au travail s'ouvrent pour des millions de travailleurs », se félicite la CGT FAPT. Des perspectives dont il faut rapidement s'emparer, ai-je envie d'ajouter.

# "France Télécom est un très grand arrêt de droit pénal et de droit du travail"



**En rendant définitives les condamnations des dirigeants et de la personnalité morale de France Télécom dans l'affaire de la vague de suicides, la Cour de cassation a consacré la notion de harcèlement moral institutionnel. Quelle est la portée de cette décision ? L'analyse du professeur de droit et avocat Michel Miné, titulaire de la chaire Droit du travail et droits de la personne du Conservatoire national des arts et métiers, LISE/Cnam/Cnrs).**

**En 2022, à propos de [l'arrêt de la Cour d'appel sur France Télécom](#), vous estimiez que cette décision serait sans doute confirmée par la Cour de cassation et que cette jurisprudence ferait date. Vous aviez vu juste...**

En effet, on pouvait s'attendre à cette confirmation, mais je dois dire qu'elle est extrêmement explicite (1), c'est un très bel arrêt ! Cette décision marque un progrès de droit à plusieurs titres. L'aspect juridique immédiat concerne bien sûr la consécration du harcèlement moral institutionnel. Cette notion fait désormais partie du droit positif. Elle ne figurait pas dans le code pénal, ni d'ailleurs dans le code du

travail, mais elle figure désormais au plus haut niveau de la jurisprudence, dans un arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation qui va être publié au rapport annuel des arrêts de la Cour. C'est un arrêt qui fait jurisprudence, un grand arrêt de droit pénal mais aussi de droit du travail.

## Quels sont les progrès de droit apportés par cet arrêt ?

Les politiques d'entreprise, nous dit cet arrêt à plusieurs reprises, doivent respecter les droits fondamentaux de la personne, et en particulier sa santé. Cet arrêt nous dit aussi que les auteurs des décisions de politiques d'entreprise qui causent la dégradation des conditions de travail, par des mesures de gestion, sont responsables sur le plan pénal, ce qui est extrêmement important. La Cour de cassation reprend la définition donnée par la cour d'appel du harcèlement moral institutionnel, mais en la retravaillant pour la préciser. Je vous invite à vous reporter au paragraphe 41 de l'arrêt, c'est le passage le plus important de cette décision.

### **La définition donnée par la Cour de cassation du harcèlement moral institutionnel (paragraphe 41) :**

*"Ainsi, indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques qui relèvent des seuls organes décisionnels de la société, constituent des agissements entrant dans les prévisions de l'article 222-33-2 du code pénal, dans sa version résultant de la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, et pouvant caractériser une situation de harcèlement moral institutionnel, les agissements visant à arrêter et mettre en œuvre, en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation, susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de ces salariés, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel".*

## **Pourquoi cette définition commence-t-elle par ces mots : "indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques qui relèvent des seuls organes décisionnels de la société" ?**

C'est une réponse à un débat classique en droit du travail. Les avocats d'entreprise reprochent régulièrement aux juges de s'immiscer dans les choix de gestion de l'employeur alors que ce dernier bénéficie de la liberté d'entreprendre. Bien sûr, le juge doit respecter cette liberté d'entreprendre, mais celle-ci, comme toute liberté, s'arrête là où commence la liberté d'autrui. Et la liberté d'autrui, en l'occurrence, c'est bien la liberté de ne pas voir sa santé dégradée. Le juge doit donc respecter cette liberté d'entreprendre, qui est à l'origine une liberté individuelle reconnue ensuite aux personnes morales, et cette liberté permet d'adopter certains choix stratégiques (que veut produire l'entreprise, où veut-elle investir, etc.). Mais le juge, quand il est saisi, doit aussi faire appliquer le droit et vérifier que les décisions de l'employeur respectent les droits des salariés, à commencer par les droits fondamentaux de la personne. Les mots de l'arrêt que vous citez ("indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques") me font d'ailleurs penser à [l'arrêt Snecma du 5 mars 2008](#).

“ Le juge n'est pas là pour  
juger des choix  
stratégiques, mais pour  
examiner les effets des  
méthodes de gestion  
qui en découlent

Dans cette affaire, le juge avait ordonné la suspension d'un projet de réorganisation du travail car il était "de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs". La chambre sociale interdisait à l'employeur de "prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés". Nous

n'étions pas ici sur le terrain pénal, mais je vois une forme de continuité dans ces deux décisions de la Cour de cassation, chambre sociale et chambre criminelle. Pour résumer, dans l'arrêt des anciens

dirigeants de France Télécom, les mots sur les choix stratégiques sont là pour rappeler que le juge n'est pas là pour juger des choix stratégiques, mais pour examiner les effets des méthodes de gestion mises en œuvre dans le cadre de ces choix stratégiques.

## **Comment la Cour de cassation décide-t-elle que l'article L.222-32-2 du code pénal contenait bien en germe la notion de harcèlement moral institutionnel ?**

C'est un des apports essentiels de l'arrêt. Le juge nous dit en effet que le harcèlement moral institutionnel entre dans les prévisions de l'article L.222-32-2 du code pénal (3). Sur le plan pénal, le principe de la légalité des délits et des peines commande une interprétation stricte de la loi pénale pour garantir les libertés publiques. Et lorsque se présente un élément nouveau ou une situation qui n'avait pas déjà été jugée, le juge doit alors évaluer quelle était la portée du texte pénal s'appliquant au moment des faits. Il peut donc chercher les raisons qui ont présidé à l'adoption de ce texte : quelle a été la volonté du législateur ? Le juge va pour cela procéder à une interprétation exégétique du texte en allant à la source des travaux parlementaires, eux-mêmes inspirés par les travaux d'autres institutions. Je pense à la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) qui avait rendu [un avis sur le harcèlement moral le 29 juin 2000](#).

“ **Le juge remonte aux travaux parlementaires et à l'avis de la Commission nationale consultative des droits de l'homme**

Le harcèlement moral institutionnel, disait la CNCDH dans cet avis, "participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel". Autrement dit, la Commission avait cherché à examiner les diverses formes possibles du harcèlement moral : le harcèlement individuel (d'un chef de service, par exemple, qui abuse de son pouvoir), le

harcèlement professionnel qu'on peut aussi appeler harcèlement managérial (un responsable qui souhaite faire partir un salarié en contournant les règles légales de licenciement, par exemple), et le harcèlement moral institutionnel. On retrouve cette formule de la CNCDH dans les travaux du Comité économique, social et environnemental (CESE) et dans les travaux parlementaires. En s'appuyant sur ces travaux qui ont présidé à l'adoption de la loi, motivés par le souhait d'adopter une définition de l'infraction la plus large possible, la Cour de cassation constate donc que le législateur a voulu protéger la communauté de travail de toutes les formes de harcèlement, quel qu'en soit le mode opératoire, et que le juge pénal peut donc condamner sur cette base. La Cour interprète la loi en conformité avec la volonté du législateur.

## **Il peut donc y avoir une forme de harcèlement sans relation interpersonnelle entre un manager et un salarié...**

En effet, cette décision dépasse la définition habituelle du harcèlement moral analysé comme l'action d'une personne sur une autre. Ce harcèlement moral institutionnel peut être exercé à l'égard d'autrui. Le terme "autrui" employé dans la loi et repris dans l'arrêt est très important : il peut désigner un collectif de salariés non individuellement identifiés, qui peut donc englober toute la communauté de travail, donc tous les salariés de l'entreprise.

## **La Cour de cassation fustige aussi le "suivisme" des directions et services de ressources humaines dont " les procédures et les méthodes ont infusé dans toute la politique managériale" ...**

La chambre criminelle met en effet en lumière le rôle actif joué par plusieurs managers RH de cette politique (2). Pour mettre en œuvre la politique définie par les dirigeants, il faut en effet qu'il y ait des relais dans toutes les structures de l'entreprise, à commencer par les directions et les services des ressources humaines, qui sont jugés coupables d'avoir par leurs procédures et méthodes infusé cette politique pathogène dans toute l'entreprise, en toute connaissance de cause.

“ Cet arrêt doit faire réfléchir les services RH

Ces personnes ont donc participé, par aide et assistance aux auteurs, à ce harcèlement moral institutionnel. Cela me semble de nature à faire s'interroger les services de ressources humaines sur ce qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Ceux qui mettent en œuvre la politique de gestion du personnel sont, à mon sens, fortement invités par cet arrêt de la chambre criminelle à s'interroger sur les mesures et les méthodes employées et préconisées. Le juge constate d'ailleurs que cette politique de baisse des effectifs via le harcèlement est passée par le conditionnement lors de formations et par la rémunération, les cadres étant notés selon leurs résultats obtenus sur la déflation des effectifs.

## La perspective d'une sanction pénale, avec des peines de prison, est-elle de nature à dissuader des pratiques managériales dangereuses pour les salariés ?

On peut évidemment le souhaiter, mais à vrai dire, je l'ignore. Au moins peut-on espérer que cela conduise l'ensemble de la chaîne décisionnelle d'une entreprise, depuis le dirigeant jusqu'au manager de proximité, à s'interroger. Cela dit, cette affaire me semble quand même extraordinaire : est condamné au plan pénal le dirigeant d'une entreprise du CAC40, soit l'une des sociétés les plus importantes de notre pays, et il est condamné pour des infractions en droit du travail.

“ Cette décision montre qu'il n'y a pas d'immunité ou d'impunité pour les dirigeants

C'est très rare. Rappelons que c'est aussi quelqu'un qui avait été reconnu comme "patron de l'année" en 2008, alors même que des salariés mettaient fin à leurs jours du fait de sa politique. Cette condamnation prouve qu'il n'y a pas d'immunité ou d'impunité pour un dirigeant. En outre, l'entreprise, en tant que personne morale, avait également été condamnée par la décision définitive du tribunal correctionnel. J'observe que certains prévenus plaident

pour que ce soit la seule condamnation possible. Or le juge a décidé de condamner à la fois des dirigeants physiques et l'entreprise, ce qui représente un risque pour la réputation d'une entreprise mais aussi pour la réputation de dirigeants. Dans cette affaire qui a pris des années, les dirigeants condamnés sont aujourd'hui âgés et en retraite, mais ce type de condamnation pourrait aussi concerner des dirigeants actifs avec des conséquences pour leur carrière.

## Cet arrêt peut-il être un point d'appui pour les représentants du personnel et pour les CSE qui veillent aux conditions de travail et à la santé des salariés ?

Oui, cette décision peut être un point d'appui pour tous ceux qui jouent un rôle de prévention des risques professionnels dans l'entreprise, comme les représentants syndicaux et les élus du CSE. Cet arrêt va pouvoir être utilisé dans des affaires de restructuration et de réorganisation et dans des

contentieux liés à l'intensification ou au rythme de travail pour remettre en cause certaines politiques de gestion. Dans l'arrêt de France Télécom, le juge souligne que l'entreprise et ses dirigeants n'ont pas écouté ni suivi les alertes formulées par les représentants du personnel et par leurs experts indépendants, ce qui manifestait une intention de commettre l'infraction de harcèlement moral institutionnel, en ignorant les dégâts humains causés par leur politique.

“ Oui, et les représentants du personnel ont intérêt à bien formaliser leurs alertes et leurs avis

En droit pénal, on a besoin en effet d'un élément intentionnel, et l'arrêt y revient à plusieurs reprises pour signifier que les dirigeants avaient bien connaissance des effets négatifs sur la

santé des travailleurs des méthodes adoptées et mises en œuvre. Il est donc important que les représentants du personnel formalisent leurs alertes (procédure de danger grave et imminent, notamment), notamment dans le cadre du CSE, car cela pourra soit conduire les dirigeants à modifier leur politique, soit montrer que ces dirigeants avaient bien l'intention de commettre une infraction de harcèlement. Les représentants des travailleurs pourront aussi, sur la base de cet arrêt, insister encore davantage pour formaliser les risques identifiés et les mesures de prévention associées dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (Papripact). Ces mesures doivent relever de la prévention primaire. Autrement dit, il doit s'agir de mesures qui s'attaquent aux causes des risques psychosociaux pour supprimer les risques à la source, comme le prévoit [le code du travail](#), [la loi santé au travail de 2021](#) et [l'accord national interprofessionnel de 2020](#). Si ces outils de prévention avaient été mis en œuvre de manière pertinente et effective à France Télécom, nous n'aurions pas eu cette situation tragique.

(1) Pour lire cet arrêt de 23 pages, [cliquez ici](#) et [ici pour notre commentaire](#)

(2) Voir notamment les paragraphes 94, 95, 96 et 97 avec l'évocation de la notification par la DRH "aux directeurs territoriaux et aux cadres supérieurs des objectifs de départs de l'entreprise à réaliser, qui ont eu pour effet de dégrader les conditions de travail des personnels" (..) Mme (X) ne peut prétendre que le document trouvé dans l'ordinateur de son assistante, qui assigne à tous les acteurs de la chaîne managériale un nombre minimums de départs dans leurs "objectifs solidarité", constitue uniquement un document de travail sans impact concret".

(3) Tel qu'il résulte de la loi n°2022-73 du 17 janvier 2022 de modernisation sociale.

Bernard Domergue

---

## TRAVAIL

# Un nouveau suicide à la Banque de France au cœur d'une bataille judiciaire

**Un salarié de la Banque de France a mis fin à ses jours en novembre. C'est le quatrième suicide en deux ans dans l'institution, et le troisième au sein de la même direction. L'entreprise tente de bloquer une expertise demandée par les élus du personnel, qui dénoncent un profond déni.**

## [Cécile Hautefeuille](#)

C'est une assignation qui, dans un contexte déjà orageux, a totalement « *foutu le feu* », selon un représentant syndical. La société EuropaFi, une filiale de la Banque de France produisant le papier nécessaire à l'impression des billets, a assigné son CSE (comité social et économique) au tribunal pour contester et faire annuler une décision des représentant·es du personnel.

Fin décembre 2024, les élu·es avaient voté en faveur d'une expertise, menée par un cabinet d'experts indépendant, afin de mesurer l'ampleur des risques psychosociaux, après un drame : le suicide d'un salarié, en novembre. L'homme était responsable du service électrique sur le site de Vic-le-Comte (Puy-de-Dôme) d'EuropaFi, qui dépend de la direction générale des moyens de paiement de la Banque de France.

En juin 2023, deux salariés de cette direction, qui compte de multiples sites et activités, ont déjà mis fin à leurs jours. L'un d'eux avait laissé une lettre, mettant en cause son employeur, demandant « à ceux qui le peuvent de faire un procès à la banque pour maltraitance et RPS [risques psychosociaux – ndlr] ». Une enquête préliminaire pour harcèlement moral vient d'ailleurs d'être ouverte par le parquet de Bobigny.



Un troisième suicide était intervenu la même année dans un autre service de la Banque de France, et avait déclenché l'ouverture d'une enquête, confiée au cabinet Technologia. Ses conclusions, accablantes pour la banque, ont été présentées en avril 2024. Elles dressent le portrait d'une institution financière ayant réduit de 27 % ses effectifs depuis 2015 à coups de plans stratégiques et semblant principalement concentrée sur « *l'atteinte de ses objectifs* » sans réellement se préoccuper du bien-être au travail.

## Rapport contesté

« *Aujourd'hui, la crédibilité de la parole du gouvernement de la banque est mise en doute par les agents et ses actions en faveur des conditions de travail leur semblent fort tardives, et dérisoires* », cingle le rapport, contesté par la Banque de France (lire notre encadré), dirigée depuis dix ans par François Villeroy de Galhau, dont le nom a plusieurs fois circulé pour le ministère de l'économie et des finances.

C'est ce même cabinet Technologia que le CSE d'EuropaFi (où la CGT est largement majoritaire) entend mandater après le suicide d'un salarié. Et c'est donc pour contester cette demande que la direction a saisi le tribunal judiciaire de Clermont-Ferrand. L'audience s'est tenue le 28 janvier et la décision mise en délibéré au 18 février.

Sollicitée par Mediapart, la Banque de France n'a pas répondu en détail aux questions posées mais a adressé ce communiqué : « *Nous sommes tous à la Banque de France très touchés et affectés par le drame personnel qui a frappé, il y a trois mois, notre collègue, sa famille et ses proches. La Banque de France appelle à l'indispensable respect des personnes et des faits, lesquels obligent l'ensemble des parties à la plus élémentaire retenue. Instrumentaliser ce drame, comme semble en être tentée une seule organisation syndicale, ne serait pas digne.* »

L'organisation visée est la CGT Banque de France qui publie d'ailleurs un communiqué relatant l'audience au tribunal de Clermont-Ferrand. « *La direction a fait le choix de ne pas venir. [...] Inversement, près de 70 salariés [...] ont fait le déplacement [...] en hommage à notre collègue et pour soutenir la demande d'expertise.* »

Dans sa requête de contestation auprès du tribunal que Mediapart a consultée, EuropaFi argue de « *l'absence de risque grave, identifié et actuel* » au sein de la société, qui justifierait de mener une enquête RPS et de faire appel à un cabinet indépendant. EuropaFi assure par ailleurs que « *les alertes liées aux RPS ont drastiquement chuté sur l'année 2024* » et avoir mis en place « *toutes les mesures propres à éviter les risques* », citant dix mesures effectives et une vingtaine en cours de finalisation.

## Des alertes, avant l'acte suicidaire

De quoi faire hurler les représentant-es du personnel qui rappellent que l'expertise Technologia présentée en avril 2024 avait « *identifié des situations de RPS* » sur le site de Vic-le-Comte et en particulier celle... qui concernait directement le salarié qui a mis fin à ses jours en novembre 2024. « *Il est dramatique de lire que l'une de ces situations sur lesquelles le cabinet Technologia suggérait une analyse approfondie est précisément celle qui a conduit au suicide de [X]* », soulignent les conclusions rédigées par l'avocat du CSE.

L'homme était en couple avec une salariée du service dont il était le responsable. Une « *position hiérarchique vis-à-vis de sa compagne* » qui contrevenait, selon la CGT Banque de France, aux règles en vigueur au sein de l'institution. « *Cette situation était parfaitement connue de la direction et a fini par poser des difficultés relationnelles graves au sein du service* », soulignent les élu-es du CSE. Un témoignage écrit de l'ex-compagne, que Mediapart a pu consulter, vient le confirmer.

Cette salariée a alors « *sollicité de l'aide de la part de la hiérarchie mais aucune proposition ne lui a été faite* », indiquent les représentant-es du personnel. « *Au début de l'année 2024, constatant la dégradation de sa santé mentale, [elle] a fait le choix de quitter l'entreprise en sollicitant une rupture conventionnelle.* » Son compagnon a ensuite « *sollicité une mobilité [...] pour sortir du service au sein duquel il avait souffert* » mais aurait, selon des témoignages apportés par les élu-es, « *reçu des pressions pour retirer sa candidature à ce poste* ».

Outre ces difficultés, qui sont effectivement mentionnées dans le rapport Technologia d'avril 2024, le salarié qui a mis fin à ses jours avait également fait remonter, selon les représentant-es du personnel, sa charge de travail trop importante, liée à des suppressions de postes dans son service. « *Il a*

régulièrement alerté sa hiérarchie sur les difficultés qu'il rencontrait concernant sa charge de travail. Il l'a notamment clairement évoqué lors des entretiens annuels d'évaluation d'avril 2023 et en février 2024 », indiquent les conclusions envoyées au tribunal.

## Tensions entre la Banque de France et Technologia

L'épais rapport d'expertise remis par Technologia a fortement déplu à la Banque de France qui s'est fendue, dès la fin avril 2023, d'un courrier à l'adresse du cabinet indépendant, rédigé par Denis Beau, le sous-gouverneur. Il y dénonce des « biais méthodologiques » et des « constats essentiellement à charge » et fait part de la « déception » de l'institution. « *Nous nous attendions [...] à disposer d'une analyse objective susceptible de nous aider à renforcer notre politique déjà active d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques psychosociaux* », tacle le sous-gouverneur qui exhorte Technologia à fournir de nouveaux éléments « *en corrigeant les insuffisances relevées* ».

La réponse du cabinet, sur treize pages, rétorque point par point à toutes les critiques et décoche, au passage, quelques flèches. Au gouverneur d'abord : « *Il nous est apparu indispensable de mettre en copie [...] Monsieur le Gouverneur Villeroy de Galhau dont nous ne savons pas à l'heure actuelle s'il se sent vraiment concerné par les enseignements de ce rapport, puisqu'il n'était pas présent lors du CSE* », attaque Technologia, avant de rappeler la direction à ses propres manquements : « *Venir porter la critique a posteriori, alors que vous étiez invités au départ, est pour nous révélateur d'une méthode de travail peu respectueuse des acteurs de la Banque de France mais aussi de nous-mêmes.* » Le cabinet se dit enfin « *inquiet de voir rejaillir à nouveau sous forme écrite tous ces éléments d'interpellation* » et évoque son impression « *de ne pas progresser dans le débat concret* », avant de conclure : « *À moins bien entendu que votre projet ne consiste à tenter de dévitaliser la cohérence du travail rendu.* »

Les élu-es citent des extraits de ses évaluations professionnelles : « *croûle sous le travail* », « *l'impression de faire trois métiers* », « *quantité d'e-mails à traiter importante* » et concluent : « *Dans son assignation, la société EuropaFi balaie avec négligence le drame [...] en niant tout lien avec le travail. S'il n'est pas soutenu que le travail est la cause unique et exclusive de l'acte tragique [...] il ne peut non plus être soutenu que le travail n'a aucun lien de causalité avec celui-ci tant la souffrance de Monsieur [X] était connue et tant l'impact de ces difficultés sur sa vie personnelle et familiale ont été majeures.* »

En réponse, EuropaFi a produit des témoignages de collègues et de parents du salarié, attestant que son geste n'avait aucun lien avec le travail. « *Cette démarche est particulièrement malsaine de la part d'un employeur envers qui tous les salariés ont des liens de subordination, et laissera des traces pour longtemps au sein de l'usine* », commente la CGT Banque de France.

### A LIRE AUSSI



**Morts au travail : « Il est temps qu'il y ait une véritable prise de conscience »**

Quant à la « contestation de l'existence d'un risque grave de nature psychosocial au sein d'EuropaFi », elle est jugée « incompréhensible » par les représentant-es du personnel d'EuropaFi « *tant ce sujet fait l'objet d'une alerte constante de leur part ainsi que de tous les acteurs depuis près de vingt-quatre mois* ». Les conclusions en réponse à l'assignation rappellent, extraits à l'appui, que les élu-es ont « *alerté la direction de manière claire lors des onze derniers CSE* » et que la médecine du travail et l'inspection du travail sont intervenues

à plusieurs reprises sur le sujet des risques psychosociaux.

Face aux alertes, EuropaFi a mené, en novembre 2023, un « *processus de diagnostic RPS* » dont les « *conditions de réalisation sont critiquables* », soulignent les élu·es qui dénoncent une forme de pression exercée sur les salarié·es en raison de « *l'absence de confidentialité* » de leurs réponses.

« *Mon supérieur hiérarchique [...] m'a pris à partie dans mon bureau. Il était visiblement déjà au courant de mes interventions qui étaient censées être sous le sceau du secret. [...] Il n'a pas apprécié la teneur de mes propos [...] et m'en a fait largement reproche* », témoigne l'un d'eux.

Selon les élu·es, cette enquête démontre malgré ses « *défauts objectifs* » l'existence « *de facteurs de risques alarmants au sein des services* » et plaide donc pour le recours à un cabinet indépendant, d'autant plus que Technologia n'avait pas expertisé l'ensemble de l'entreprise lors de son enquête remise en avril 2024.

## **Effectifs stables, production en forte hausse**

Car si la société EuropaFi appartient à la Banque de France, elle est depuis 2015 une société par actions simplifiée (SAS) autonome. Au moment de cette transformation en filiale, les salarié·es du site de production ont été maintenu·es sous le statut Banque de France et mis·es à disposition de la SAS. Les personnes recrutées après 2015 sont en revanche sous contrat de droit privé.

À l'heure actuelle, 155 salarié·es sont sous contrat EuropaFi quand 42 demeurent titulaires de la Banque de France, mis à disposition de la société. 86 autres sont par ailleurs contractuel·les de la Banque de France, également mis à disposition. Seul·es ces agent·es ont été « *couverts* » par l'enquête Technologia, d'où la volonté des représentant·es du personnel de lancer une enquête auprès de toutes et tous.

Selon les élu·es, la rigueur instaurée – et parfaitement assumée – par le gouverneur de la Banque de France concerne également la filiale. « *Sur le site, si les effectifs sont restés à peu près stables en cinq ans avec une légère augmentation de 4 %, la production de papier a quant à elle augmenté de 40 % en cinq ans !* », indiquent-ils dans les conclusions envoyées avant l'audience au tribunal. « *De plus, la légère augmentation des effectifs s'explique exclusivement par l'augmentation du nombre de cadres qui est passé de 10 à 21 tandis que les employés/ouvriers sont passés de 263 à 262 entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2024.* »

La Banque de France, dont les trois principales missions sont la stratégie monétaire, « *assurer la solidité du secteur financier* » et les services à l'économie et à la société, compte aujourd'hui un peu plus de 8 900 salarié·es. En dix ans, le gouverneur a déployé deux plans stratégiques, réduit les dépenses nettes d'activité de 15 % et supprimé plus de 3 200 postes, essentiellement grâce à des départs en retraite non remplacés. Ce sont les ouvriers et ouvrières et les employé·es qui ont subi l'essentiel de cette cure d'amaigrissement.

**[Cécile Hautefeuille](#)**

---

# Orange: harcèlement moral institutionnel confirmé par la justice française

[Rédaction](#)



© PIXABAY

**Une quarantaine d'employés de France Télécom (devenu Orange en 2013) s'étaient suicidés entre 2008 et 2010, à cause de méthodes de management pour lesquelles deux anciens dirigeants ont été condamnés en France.**

**La Cour de cassation a rendu définitives les condamnations des deux ex-dirigeants de France Télécom, devenu Orange, dans l'affaire de la vague de suicides.**

Jusqu'au bout, ils se seront enferrés dans le déni. En vain. La Cour de cassation, plus haute autorité judiciaire française, vient de réitérer les condamnations pour «harcèlement moral institutionnel»

de deux ex-dirigeants de France Télécom – devenu Orange en 2013 – dans l'affaire de la vague de suicides survenus il y a une quinzaine d'années. Celle-ci avait fait grand bruit à l'époque, une quarantaine d'employés de l'opérateur de téléphonie ayant mis fin à leurs jours entre 2008 et 2010.

De recours en recours, les deux prévenus n'auront cessé de rejeter toute responsabilité, depuis leur condamnation en première instance lors d'un procès emblématique en 2019. En septembre 2022, la Cour d'appel a atténué les premières sentences, en supprimant une peine de prison de 4 mois et en allégeant de dérisoires amendes à 15000 euros. Mais le 21 janvier dernier, la Cour de cassation a rendu un arrêt confirmant leur culpabilité dans une politique d'entreprise fondée sur le harcèlement et la mise en danger de toute collectivité.

L'arrêt de la Chambre criminelle de la Cour de cassation inscrit dans la loi le délit du harcèlement moral institutionnel, imposé par un management brutal qui veut ignorer jusqu'au bout la souffrance collective exprimée par les alertes et les plaintes syndicales, les suicides, les arrêts maladies, les dépressions, etc.

## **Souffrance au travail contestée**

La contestation de cette souffrance s'exprimera par l'expression du dirigeant Didier Lombard «comme un effet de mode» en 2009 et surtout par le Plan Next dès 2006 qui prévoit de «faire partir par la fenêtre ou par la porte» 22000 employés et déplacer 10000 autres pour contourner un plan social, car la majorité des salariés (120000) étaient fonctionnaires. Depuis 2004, la violence de ce management avait anticipé le recrutement de 4000 employés formés aux méthodes harcelantes pour réduire les effectifs dans toutes les structures du groupe.

Mandaté auprès de la plus haute Cour de l'ordre judiciaire par trois organisations syndicales, la Confédération générale du travail (CGT), Force ouvrière et Sud Solidaires, Me Antoine Lyon-Caen commente l'importance de cet arrêt: «*Le harcèlement moral institutionnel résultant d'une politique d'entreprise montre que le pouvoir de direction d'un employeur a des limites. Pour la première fois, et par cet arrêt, la Chambre criminelle de la Cour de cassation reconnaît condamnable le harcèlement moral institutionnel, organisé par une entreprise.*» Pour l'avocat, les enjeux de ce premier procès sur le harcèlement moral institutionnel ont été considérables, tant pour France Télécom que pour ceux qui ont nommé les souffrances endurées par les victimes du fait des agissements de cette entreprise. «*La voie est désormais ouverte aux victimes pour la mise en cause d'une politique qui dégrade les conditions de travail, car le Droit ne produit d'effet que quand il est mobilisé.*»

## **La fabrique de la violence**

«*Si le premier procès de 2019 a démonté les mécanismes du harcèlement qui a mis en danger la vie des salariés, la Cour de cassation octroie aux juges la possibilité de porter leur regard sur l'organisation du travail et la politique de l'entreprise, rappelle Patrick Ackermann, premier représentant syndical de la Fédération Sud à porter plainte en décembre 2009 contre France Télécom. Notre combat a été juste, et aux syndicalistes, aux collectifs de s'engouffrer dans cette voie avec la mobilisation des parlementaires.*»

Orange (ex-France Télécom), «*affiche en 2024 une série mortifère de 8 suicides dont 3 en octobre et un en novembre*», révèlent Virginie Malavergne et Isabelle Jardillier, représentantes de la Fédération Sud PTT de l'Union Solidaires. «*A Sud, lorsque de tels drames arrivent, nous avons un préalable: il y a un lien avec le travail. L'entreprise, elle, qualifie de décès brutal un suicide, et d'auto-agression les tentatives de suicide. Orange met en avant les difficultés familiales et entrave systématiquement toute investigation en lien avec le travail pour dissimuler ses responsabilités. Nous essayons en intersyndicale de faire avancer les dossiers, dans un climat délétère où les salariés vont de plus en plus mal à cause des réorganisations permanentes. C'est dans les secteurs où les métiers sont renvoyés vers des sous-traitants ou ceux concernés par les départs volontaires que les risques de suicide apparaissent.*»

## **Inspecteurs du travail insuffisants**

Un des responsables de la Confédération générale du travail (CGT), Gérald Le Corre est inspecteur du travail. S'il estime que l'arrêt de la Cour de cassation pose une avancée en confirmant la responsabilité des employeurs dans les organisations pathogènes, il note en revanche: «*Les moyens des équipes syndicales ont été amputés depuis les ordonnances Macron supprimant les comités d'hygiène et*

*de sécurité qui élargissaient leur sphère d'enquête. De même, le nombre des inspecteurs du travail, très en deçà du nombre d'entreprises, comme la faible démographie des médecins du travail, interrogent sur les capacités collectives à répondre à l'accélération des réorganisations du travail. L'augmentation des inaptitudes du fait du travail pathogène a été annoncée pour la première fois au niveau national par la Direction générale du travail sous la pression syndicale: la dernière statistique dénombre 132000 déclarations pour 2022.»*

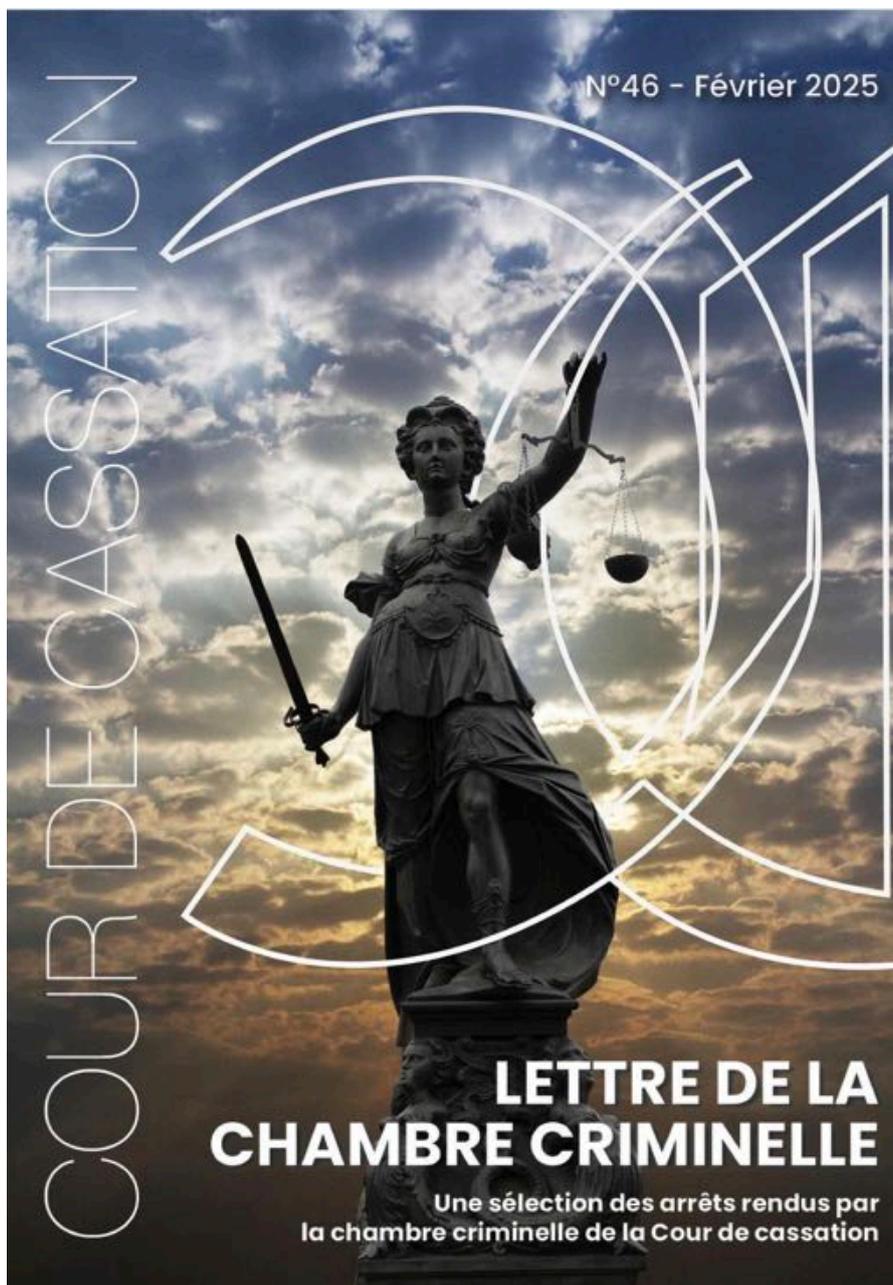
Céline Ovidia

---



Février 2025

Cour de Cassation



# HARCÈLEMENT MORAL

## Le harcèlement peut-il être institutionnel ?

• Crim., 21 janvier 2025, pourvoi n° 22-87.145, publié au Bulletin

L'infraction de harcèlement moral suppose des agissements répétés ayant « *pour objet* » ou « *pour effet* » une dégradation des conditions de travail d' « *autrui* ».

Lorsqu'ils ont pour effet une dégradation des conditions de travail, les victimes doivent être précisément identifiées.

Lorsqu'ils ont pour objet une telle dégradation, il n'est pas exigé des relations interpersonnelles entre l'auteur et les victimes, ni l'identification de celles-ci.

Ainsi, l'infraction peut être commise par les dirigeants d'une société qui, outrepassant leur pouvoir de direction, définissent et mettent en œuvre, en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des personnes travaillant pour l'entreprise afin, par exemple, de parvenir à une réduction des effectifs.

De tels faits peuvent être désignés comme du « harcèlement moral institutionnel ».

Pour aller plus loin : voir le [rapport](#) du conseiller rapporteur et l'avis de l'avocat général. De tels faits peuvent être désignés comme du « harcèlement moral institutionnel ». Pour aller plus loin : voir le rapport du conseiller rapporteur et l'avis de l'avocat général.

## Conditions de travail

# « J'avais passé une journée horrible au taff et j'avais besoin de vider mon sac » : un monde du travail en dégradation s'étale sur les réseaux sociaux



COLCANOPA

## Forum « AntiTaff » sur Reddit, groupes sur Facebook... Les communautés d'internautes essaient pour critiquer leur environnement dans l'entreprise, demander conseil et s'interroger sur la place de l'emploi dans la vie

Toi qui ne crois pas que le sens de ta vie passera par ton taff, toi qui négocies une rupture conventionnelle, toi qui ne vis pas qu'à travers l'objectif de "faire carrière", toi qui négocies pour cinq heures de télétravail face à l'inflexibilité de ton employeur et toi qui souhaites moins de place de l'emploi dans ta vie, voire l'abolition du travail. » Cette énumération n'émane pas d'un tract syndical ou d'une affiche politique. Non, c'est la description qui accueille les visiteurs du forum « *AntiTaff* », sur le réseau social Reddit.

Dans cette communauté virtuelle, les 59 000 membres – la version anglo-saxonne attire près de 3 millions d'internautes – racontent leur quotidien (« *Je suis apprentie en microcrèche privée et les*

conditions de travail sont insoutenables »), se donnent des conseils pour « se faire virer » ou pour forcer « leur patron à accepter leurs congés »...

Loin des salariés qui glorifient leur vie professionnelle sur LinkedIn, les communautés comme « AntiTaff » sont légion sur les réseaux sociaux. Sur Facebook, les groupes « neurchis » (pour « chineur » en verlan) ont explosé depuis la pandémie de Covid-19 : la grande majorité d'entre eux, comme « *Neurchi de flexibilisation du marché du travail* » (178 000 membres), servent à partager des contenus humoristiques, quand deux autres présentent une foule de témoignages sur le monde du travail, dans des secteurs bien plus variés : « *Neurchi de collègues à éclater au sol* » (67 000 membres) et « *Neurchi de patrons à éclater au sol* » (72 000 membres) ont émergé fin 2020.

Aucune incitation à la violence : « *éclaté au sol* » est une expression prisée des jeunes qui désigne quelque chose de nul, de ridicule. Evidemment, le public de ces groupes est plutôt jeune : sur « *Neurchi de collègues* », la moitié des membres ont entre 25 et 34 ans et 30 % entre 35 et 44 ans.

## Anonymat garanti

Il s'agit d'y montrer le pire du monde du travail, pour se décharger ou demander conseil. « Cela ressemble à une forme de reconstruction du collectif qui n'existe plus dans l'entreprise, où, de toute façon, on n'a pas le droit de se plaindre, observe Marie Pezé, psychologue du travail et fondatrice du réseau Souffrance et Travail, qui compte 200 consultations en France. « *C'est l'expression bien écrite d'une maltraitance, confirmée par les études scientifiques. Les réseaux sociaux deviennent des voies de résistance, on y parle de choses que je rencontre dans les consultations* », souligne-t-elle.

L'anonymat est garanti. « *Cela permet de protéger la personne, pour éviter qu'elle ne soit reconnue par un collègue ou pour éviter le cyberharcèlement si sa publication génère de l'animosité* », explique une modératrice du « *Neurchi de patrons* ». L'idée n'est pas non plus de « balancer » et de discréditer une entreprise. « *La mention du nom de l'entreprise ou d'une personne identifiable vous expose à des poursuites pour diffamation ou harcèlement* », lit-on dans la foire aux questions d'AntiTaff. Par le passé, des salariés ayant témoigné en leur nom propre ont été reconnus, puis sanctionnés par leur employeur.

Les récits servent donc souvent à se libérer d'un poids. Pour certains, il s'agit de faits graves (harcèlement moral et sexuel), allant parfois jusqu'à la violence physique. Les secteurs de la vente (supermarchés, boulangeries, fleuristes...), de l'hôtellerie-restauration et de la santé sont ceux qui reviennent le plus fréquemment. Secteurs qui peinent justement à recruter. « *On a affaire à un thème sensible, avec des gens dans des situations inextricables, qui ne peuvent pas se plaindre à leur employeur*, explique Nicolas, un modérateur du « *Neurchi de patrons* », qui n'a pas souhaité donner son nom. *La première raison d'être de ce groupe, c'est d'exprimer son mal-être, c'est un exutoire.* »

« *J'avais passé une journée horrible au taff et j'avais besoin de vider mon sac. J'ai découvert ce groupe par hasard*, explique Orasam (un pseudonyme), 22 ans, employée commerciale dans la grande distribution. *Pour moi, c'est un des pires jobs, où tous les salariés t'expliquent que les conditions de travail se sont dégradées, avec toujours plus de polyvalence, de fatigue, pour un salaire au smic, que l'on soit en caisse, à l'accueil...* » Son post a reçu de nombreuses réponses allant dans son sens : « *Ce qui m'a fait du bien, ce sont ceux qui partagent une expérience similaire.* »

D'autres internautes racontent la colère qu'ils n'arrivent plus à contenir, l'ennui qui les submerge, le manque de reconnaissance : « *Mon patron ne me parle que lorsqu'il a quelque chose à me reprocher* », décrit, par exemple, Antoine, 41 ans, employé dans le secteur bancaire. « *Mon médecin m'avait dit que j'étais peut-être en burn-out, mais je n'arrivais pas à y croire* », explique-t-il. Sur le forum « *AntiTaff* », il a reçu de nombreux messages de soutien.

« *Il y a un cercle vertueux : quand une personne reçoit des réponses favorables à un commentaire, ça l'encourage à partager son expérience* », observe une modératrice de « *Neurchi de collègues* » en soulignant les gestes d'entraide et de solidarité. Sous la majorité des posts, les conseils arrivent rapidement : contacter un avocat, l'inspection du travail, un psychologue, recueillir un maximum de preuves... Des utilisateurs se plangent même dans le code du travail.

Les sujets qui reviennent le plus souvent concernent les horaires de travail abusifs, le non-respect de la vie privée ou des congés, le harcèlement ou les rémunérations. Le post qui a le plus fait réagir dans l'histoire d'« *AntiTaff* » s'intitule « *On me reproche de quitter le boulot à l'heure* » : l'auteur, qui travaille dans un centre d'appels, a reçu un soir un SMS d'une responsable des ressources humaines : « *Ce n'est*

*pas parce que tu termines à 17 h 30 que tu dois (...) t'en aller dans la minute. Ce n'est pas la première fois et les autres m'ont déjà rapporté ton comportement. »* Après lui avoir répondu qu'il n'avait pas à travailler sans être payé, il a été convoqué à un entretien disciplinaire. Après des discussions avec d'autres internautes, il s'y est préparé et a fait valoir que le SMS pouvait être une preuve utile devant l'inspection du travail ou les prud'hommes. Il n'a finalement reçu qu'un blâme.

Si certains internautes demandent explicitement des conseils, la modération de « *Neurchi de patrons* » a fait le choix de refuser de tels messages, reconnaissant que « *ce groupe n'a aucune portée juridique (...), les gens qui répondent ne sont pas des professionnels* ».

## **S'organiser collectivement**

Il a aussi fallu mettre en place certaines règles, outre l'anonymat, pour éviter les jugements trop violents envers ceux qui témoignent. « *On essaie de créer un lieu de débat "safe". Sur notre groupe, une partie des membres sont propatronat, parfois même responsables des ressources humaines. Sur des sujets de harcèlement, il y a beaucoup de tension, beaucoup de gens qui répondent sèchement.* »

Tous les sujets ne sont pas si lourds. On lit aussi, sur Reddit, des anecdotes sur l'incompétence ou le ridicule des managers, comme dans cette entreprise qui met en compétition ses différents services pour remporter... « *un moment de convivialité d'équipe autour d'une délicieuse galette des rois.* »

Mais que révèle la somme de ces histoires ? Sur « *AntiTaff* », les discussions prennent souvent une dimension plus réflexive, et décrivent une volonté de repolitiser le rapport au travail. « *Le but du forum est de démarrer un échange et de remettre en question le travail tel que nous le connaissons et le vivons aujourd'hui, assume la foire aux questions du forum. Le travail place les besoins et les désirs des dirigeants et des entreprises au-dessus des travailleurs, souvent au point de les maltraiter en les surchargeant de travail et en les sous-payant.* » La modération du groupe revendique le passage à la semaine de quatre jours en trente-deux heures, avant d'envisager « la semaine de trois jours et de vingt-cinq heures ».

« *On sent un ras-le-bol général du monde du travail sur ces groupes, observe Orasam. C'est ce que j'appelle le french dream : être payé au smic en travaillant dans la même entreprise, en gagnant au mieux 500 euros d'ancienneté en fin de carrière, pour ne jamais vivre correctement.* »

Quand les uns estiment que le travail n'est qu'un moyen de subsistance, et qu'il faut en rester détachés, d'autres s'indignent devant cette manière de voir les choses : « *Je souffre toute la journée au travail, j'en pleure quasi chaque semaine. Trente-cinq heures de ma semaine à bosser. Cinq jours sur sept. De 10 heures à 18 heures au même endroit que je déteste. Comment ça, ma vie, c'est pas mon travail ?* »

Outre ces débats féconds, Marie Pezé salue la volonté des utilisateurs de mieux s'armer sur des questions de droit social et de santé mentale : « *Cela leur permet de monter en compétence, sur la connaissance de ce qu'est le harcèlement, qui n'a pas à être intentionnel pour être caractérisé, ce qu'est un burn-out... C'est assez beau à voir.* » Une première étape avant d'aller consulter un médecin, un avocat, ou même un syndicaliste.

« *AntiTaff* » invite souvent les internautes à s'organiser collectivement dans leur entreprise, et « à faire de tout une conversation politique ». Pour s'introduire à la critique du travail, le forum recommande même une liste de livres, comme le célèbre *Bullshit Jobs*, de l'anthropologue américain David Graeber (*Les liens qui libèrent*, 2018).

« *On lit des gens désespérés mais aussi beaucoup de commentaires qui motivent à agir, expliquent les modérateurs du "Neurchi de patrons". On sent une colère généralisée, une envie de faire payer les patrons. Mais ce n'est pas un groupe politique tourné contre le travail, il s'agit juste de dénoncer certaines pratiques managériales.* » S'agirait-il donc de montrer le travail dont on ne veut plus ? Ou simplement de témoigner ?

PLEIN CADRE

**Jules Thomas**

---

# Les accidents du travail mortels encore en hausse

C'était une priorité du Plan santé travail (PST) quatrième du nom, en 2022 : stopper la hausse des accidents du travail graves et mortels qui constitue un vrai fléau de la prévention des risques professionnels. Les chiffres de la sinistralité de la branche Accidents du travail - Maladies professionnelles de l'Assurance maladie [publiés mi-décembre](#) sont sans appel. Avec 759 morts en 2023, soit 21 de plus qu'en 2022 (chiffres avant consolidation), l'objectif d'amélioration de la situation n'est pas atteint.

Plus inquiétant, les jeunes travailleurs payent un lourd tribut à cette véritable épidémie, avec 32 décès de salariés de moins de 25 ans. Ceci est d'autant plus inacceptable que les facteurs de risques à l'origine de cette accidentologie des jeunes sont bien documentés, entre les mauvaises conditions d'accueil, l'absence de formation à la sécurité, voire l'affectation sur des postes dangereux ou aux conditions de travail dégradées.

Autre mauvaise nouvelle, la hausse des maladies professionnelles se confirme avec une augmentation de plus de 7% des cas reconnus, avec une progression très forte des pathologies reconnues hors tableau de MP, dont les trois quarts concernent des affections psychiques. Enfin, le rapport sur la sinistralité produit pour la première fois une analyse genrée. Sans surprise, les hommes sont deux fois plus victimes d'AT que les femmes (64% vs 36), alors que les femmes victimes de troubles musculosquelettiques (TMS) sont majoritaires (54 % vs 46 %).

# Orange : les indicateurs du stress à nouveau dans le rouge

**L'enquête triennale menée chez l'opérateur fait état d'une nette augmentation des risques psychosociaux. Elle témoigne d'un malaise social nourri par la perte de sens du travail et l'incompréhension du projet d'entreprise.**

L'enquête sur les conditions de travail et le stress réalisée en décembre 2024 auprès de tous les salariés du groupe Orange doit être présentée aujourd'hui à la direction et aux organisations syndicales. Il s'agit de la sixième édition d'une enquête triennale, dont le principe et le rythme ont été décidés après la vague de suicides qui avait secoué le géant des télécom en 2008 et 2009. Elle est menée dans le cadre du Comité national de prévention du stress (CNPS), instance créée en 2010, après la crise, et qui comprend un représentant de la direction et douze membres des organisations syndicales - 6 CFE-CGC, 4 CFDT et 2 CGT. L'enquête, réalisée par le cabinet d'expertise indépendant Secafi, consiste en un questionnaire de plus de 150 items portant sur les facteurs des risques psychosociaux au travail. D'après les informations de Santé&Travail, l'enquête a enregistré un taux de participation record de 55% (contre 45% lors de la précédente édition), témoin de la manifestation d'un malaise social. La plupart des indicateurs visant à mesurer l'état de stress sont en nette dégradation. Surtout, l'enquête montre que les services les plus affectés par la vague récente de suicides – trente suicides et tentatives de suicides depuis deux ans, dont un reconnu en accident du travail en 2023 – sont aussi ceux qui ont connu le plus de restructurations : Orange Business Service (OBS), touché par un vaste plan de départs volontaires et la Direction technique des services informatiques (DTSI).

La « *fierté d'appartenance* » au groupe montre apparaître en nette baisse et c'est sur cette question que les salariés ont laissé le plus de témoignages libres (verbatim), soulignant une perte de sens du travail et une incompréhension du projet de l'entreprise. Autant de signaux d'alerte pour les organisations syndicales et une direction en poste depuis trois ans.

Santé - Montpellier

# CHU de Montpellier : "le procureur a lancé une enquête", "c'est la sécurité des patients qui est en jeu"

Le CHU de Montpellier connaît actuellement une crise institutionnelle opposant certains médecins à la direction. Une plainte pour harcèlement moral a été déposée, et des signalements ont été transmis au procureur de la République pour mise en danger des patients. D'autres plaintes devraient suivre dans les semaines à venir.



LES COULOIRS DU CHU DE MONTPELLIER. ©T.O HERAULT TRIBUNE 2

*"Le professeur Guilpain a déposé une plainte contre X pour harcèlement moral. Il est clair qu'il va avoir jusqu'à six plaintes",* explique François Franc-Valluet, avocat de Philippe Guilpain et d'autres professeurs du CHU de Montpellier. [L'affaire ne se limite pas à un conflit interne entre médecins. Pour les plaignants, les tensions impactent directement la qualité des soins et la sécurité des patients.](#)

## La loi HPST et la loi Rist en toile de fond

Les tensions actuelles au CHU de Montpellier s'inscrivent dans une recomposition du système hospitalier amorcée par la loi HPST (Hôpital, Patients, Santé et Territoires) en 2009. **Cette loi a renforcé le pouvoir des directions générales en réduisant l'influence des médecins sur les décisions stratégiques.** Puis, en 2021, c'est la loi Rist qui a modifié les critères de nomination des chefs de service, jusque-là réservés aux professeurs des universités – praticiens hospitaliers (PU-PH). Contrairement aux praticiens hospitaliers, ces professeurs remplissent une triple mission : le soin, l'enseignement universitaire et la recherche.

*"La loi Rist a changé la donne, c'est-à-dire qu'elle a fait en sorte que désormais les PU-PH ne soient pas à des postes réservés comme chef de service. Elle a ouvert la fonction de chef de service à des PH",* explique maître Franc-Valluet. Cette évolution a provoqué des tensions, certains estimant que l'expertise des professeurs étaient nécessaires à ces postes qui impliquent de former les jeunes médecins.

## “On est sur un système de clans”

Le professeur Guilpain était chef de service en médecine interne avant d’être démis de ses fonctions. “*Actuellement, je travaille sans interne, sans chef de clinique, sans praticien hospitalier, sans étudiants, sans secrétariat à temps plein. Il n’y a plus de service et je dois trouver des solutions au cas par cas quand mes patients ont besoin d’un lit. C’est catastrophique*”. Ce spécialiste des maladies rares et chroniques décrit un climat de division au CHU de Montpellier : “*On est sur un système de clans*”, d’un côté les professeurs chefs de service et de l’autre la direction et la commission médicale d’établissement. “*Ce phénomène dure depuis une dizaine d’années.*”



PROFESSEUR PHILIPPE GUILPAIN ©DR

Les PU-PH ne sont pas uniquement sous la tutelle du ministère de la santé mais aussi sous celle du ministère de l’enseignement supérieur. Selon eux, cela les rend “plus libre de pouvoir s’opposer à la direction, notamment quand elle prévoit des coupes budgétaires qui, selon nous, va à l’encontre de la bonne prise en charge des patients”. Et **c’est cette liberté qui serait vécu comme une menace par la direction, qui chercherait donc à remplacer les professeurs par des médecins** qui n’ont pas cette triple mission.

**Face à cette situation, Philippe Guilpain a porté plainte contre X pour harcèlement moral.** “*J’ai porté plainte au pénal. Il y a suffisamment d’éléments pour que la justice puisse s’en saisir et déterminer les responsabilités.*” Il **ajoute avoir effectué deux signalements auprès du procureur de la République** : “*J’ai dû signaler en mai et octobre 2024 des conditions de travail qui mettent directement en péril la sécurité des patients.*”

**Le professeur Mustapha Sebbane, ancien chef du service des urgences, a également été démis de ses fonctions après s'être opposé à un projet de restructuration des urgences, qu'il jugeait dangereux pour les patients. "Avec dix chefs d'unité, on était d'accord sur cette position. Et quasiment tous les médecins du service étaient d'accord." Il affirme avoir proposé des modifications pour garantir une meilleure prise en charge. "On a écrit au directeur général de l'époque pour lui dire que ça pouvait mettre en danger la vie des patients et que nous proposons des conditions pour que ça se passe bien." En réponse, la direction lui a signifié son éviction.**



PROFESSEUR MUSTAPHA SEBBANE DU CHU DE MONTPELLIER ©DR

**“Des patients qui devraient être vus en une heure attendent six ou sept heures”**

**Ces guerres intestines ont un impact sur le fonctionnement des services hospitaliers.** Après l'éviction du professeur Sebbane, 18 médecins ont quitté le service des urgences en six mois. *“Aujourd’hui, on se retrouve avec des équipes réduites et les patients subissent directement les conséquences.”*

**La saturation des urgences s'est aggravée.** *“Avant, on avait des effectifs suffisants. Maintenant, on doit gérer avec moins de professionnels, et forcément, ça se ressent sur la prise en charge. Des patients qui devraient être vus en une heure attendent six ou sept heures, ce qui est inacceptable. Certains attendent parfois jusqu'à deux heures dans des ambulances dehors, faute de place pour les accueillir aux urgences.”* **Le manque d'encadrement des jeunes médecins est également pointé du doigt** puisqu'il y a *“des internes qui se retrouve à devoir prendre des décisions qu'ils ne devraient pas avoir à prendre seuls.”*

**Selon François Franc-Valluet, cette situation dépasse le cadre d'un simple conflit interne :**  
*“On est dans une situation courante dans l'administration française et les grands groupes privés : lorsqu'une gouvernance change, généralement, on met les anciens au placard. Mais le problème avec un hôpital, c'est que cela met en jeu la sécurité des patients”.*

## **“Il y a un vrai risque de suicide”**

**“On assiste à un management de type “France Télécom”, où le harcèlement devient un mode de gestion, ajoute l'avocat.** Mon premier client, le professeur Guilpain, se voit retirer tous les moyens pour exercer en toute sécurité son métier. Il est affecté à un service qui n'a rien à voir avec la médecine interne”. L'universitaire décrit une stratégie d'isolement des médecins qui contestent les décisions de la direction. *“On essaie de faire en sorte qu'on n'ait plus de soutien, qu'on s'effondre psychologiquement. Je connais des gens qui ont craqué, qui ont tout laissé tomber. C'est un système qui broie les gens.”*

**Tout cela a évidemment un impact sur la santé mentale des professionnels.** *“J'ai sorti la tête de l'eau parce que j'ai été pris en charge par une équipe d'avocats, ajoute. Mais j'ai des collègues qui sont encore en grande difficulté. Tous les jours, j'appelle des collègues qui ne vont pas bien. Certains sont au bord du gouffre, et il y a un vrai risque de suicide.”*

## **La direction réfute toute mise en danger des patients**

**Dans un communiqué, la direction du CHU de Montpellier réfute toute mise en danger des patients et affirme avoir proposé des médiations aux médecins concernés.** Elle ajoute que *“les deux praticiens ont été affectés dans des unités distinctes des professionnels mis en cause. Ils exercent sans entrave leurs activités médicales et universitaires, avec l'appui des équipes et des moyens nécessaires. Seul l'exercice du mandat de chef de service leur a été refusé en raison des difficultés managériales observées. L'institution a toujours veillé à préserver les équilibres, de manière transparente, impartiale et équitable. L'autorité judiciaire, saisie par les deux plaignants, instruira ces plaintes. Les équipes médicales et administratives y participeront avec toute la transparence requise et dans le respect du contradictoire”.*

**Pour les médecins qui dénoncent la situation, la crise est loin d'être résolue.** *“Si on en arrive à contacter la presse et à saisir la justice, c'est que c'est grave”,* regrette Mustapha Sebbane. *“Mais on ne se laissera plus faire, on commence à s'organiser, à se regrouper”,* ajoute Philippe Guilpain.

Contacté, la direction du CHU n'a pour l'instant pas donné suite à notre demande.

# ENQUÊTE. Urgences "hors de contrôle" et mise en danger des patients : des médecins du CHU de Montpellier portent plainte

**INFO FRANCE 3 OCCITANIE.** Des médecins du CHU de Montpellier dénoncent une politique managériale autoritaire qui porte, selon eux, préjudice aux patients. Ils ont fait des signalements au procureur de la République pour mise en danger des patients et risque léthal. Une plainte contre X a été déposée pour harcèlement moral.



LES URGENCES DU CHU DE MONTPELLIER SONT ULTRA-SATURÉES. • © DR

Ils sont professeurs de médecine à Montpellier, également appelé PU\_PH, le prestigieux corps des professeurs des universités et praticiens hospitaliers. Le Professeur Sebbane était chef de service aux urgences. Le Professeur Guilpain endossait les mêmes responsabilités - chef de service - en médecine interne.

## "Un harcèlement systémique et institutionnalisé"

Tous les deux ont été démis de leur fonction de chef de service. Ils évoquent une mort professionnelle programmée, une descente aux enfers, depuis que l'administration de l'hôpital les a placardisés, dans un contexte de luttes intestines au sein des services.

*"Dès qu'on émet la moindre réserve parce qu'on veut faire respecter des valeurs d'excellence, on commence à déplaire et in fine, ça peut se terminer par une exclusion complète des responsabilités",*

explique Philippe Guilpain. "C'est la chasse aux sorcières, on vous exclut complètement de toutes les décisions", complète Sebbane.

**" C'est écrit noir sur blanc qu'il faut, en quelque sorte, obéir. Donc où est l'indépendance du médecin ? "**

Pr Guilpain

Les deux médecins dénoncent une politique managériale autoritaire, un système hospitalier où la liberté de parole serait sanctionnée, avec des coupes budgétaires parfois incompatibles avec l'exercice médical. "Par rapport à des décisions administratives, où est le contrepoint médical ?, interroge Philippe Guilpain. Si des médecins considèrent que l'orientation médicale de l'institution hospitalière n'est pas la bonne, quel est leur droit à contester les orientations du CHU. Dans le texte de la nouvelle gouvernance, effectivement, c'est écrit noir sur blanc qu'il faut, en quelque sorte, obéir. Donc où est l'indépendance du médecin ? Moi je ne l'ai toujours pas trouvé là-dedans."

"C'est un harcèlement, pour nous, systémique et institutionnalisé. Systémique parce qu'il y a de nombreux chefs de service qui sont professeurs qui ont été exclus, dénonce de son côté le Professeur Mustapha Sebbane. On sent aujourd'hui qu'au sein de l'hôpital, il n'y a plus de contre-pouvoir."



UN COULOIR DES URGENCES DU CHU DE MONTPELLIER. PHOTO D'ILLUSTRATION. • © TREMELET / IMAGE POINT FR / BSIP VIA AFP

## **"On a atteint un seuil de dangerosité pour les patients"**

Au CHU de Montpellier, le corps administratif a-t-il pris le pouvoir sur le corps médical ? Les deux praticiens ont procédé à des signalements auprès du procureur de la République pour mise en danger des patients et risque léthal.

L'un des symboles de ces dysfonctionnements, ce sont les urgences. Sept heures d'attente, le week-end dernier. "On a beaucoup de monde, il faudra prendre son mal en patience", se voit-on répondre à l'accueil. L'an dernier, [les urgences du CHU de Montpellier ont accueilli 5 600 malades de plus qu'en 2023](#) qui était déjà une année record.

À LIRE AUSSI - ["On a eu des morts sur des brancards aux urgences", un préavis de grève illimité déposé au CHU de Montpellier](#)

Des urgences ultra-saturées, manque de lits, de personnel, et selon le Professeur Sebbane, un défaut d'encadrement aussi des jeunes médecins. "On a atteint un seuil de dangerosité pour les patients. Aujourd'hui on a atteint un seuil de dangerosité par rapport au seuil de réduction des lits. Ça ressemble à une zone où on ne maîtrise rien. C'est hors contrôle. Ce sont des zones qui sont hors contrôle."

**“ Ce sont des zones qui sont hors contrôle. ”**

Pr Sebbane

Le Professeur Sebbane a été déplacé dans le service de régulation du 15. Le Professeur Philippe Guilpain, spécialiste des maladies rares, exerce toujours à l'hôpital. Mais il n'a plus d'équipe et plus de bureau fixe. Il s'inquiète des répercussions sur la prise en charge de ses patients comme Christelle Martinez, qu'il suit depuis six ans.

*"Quand je suis allée faire ma dernière perfusion, au mois d'août, déjà j'ai ressenti, j'étais gênée, reconnaît la patiente. 'Ah mais vous êtes la patiente du Professeur Guilpain, la prochaine fois vous n'allez pas faire votre perfusion là.' J'ai dit 'qu'est-ce qu'il se passe, comment ça se fait, moi je vais où ?' Ah mais vous verrez avec lui. C'est perturbant parce que, c'est-à-dire la nuit, je pense sans arrêt à ça. Je me dis, s'il m'arrive quelque chose, qu'est-ce qu'ils vont faire ? À qui va me prendre en charge ?"*

### **Un contexte "violent" et "humiliant"**

Le médecin vient de porter plainte contre X pour harcèlement moral. Son avocat évoque une maltraitance institutionnelle au sein du CHU.

*"On s'aperçoit que ce qui arrive au Professeur Guilpain est en définitive la continuation d'une triste affaire de 2015, constate Me François Franc Valluet. En décembre 2015, lorsque le Professeur Mégnien s'est défenestré de l'hôpital Georges Pompidou, c'est-à-dire qu'on rend la vie impossible jusqu'à ce que la personne se suicide. Alors, je ne veux pas dire que c'est ce qui est visé dans l'affaire du professeur Guilpain, mais quand on y regarde, on n'en est pas loin."*

*"C'est violent, c'est humiliant, c'est extrêmement déstabilisant, se désole le Professeur Guilpain. C'est un retentissement sur la vie professionnelle, c'est un retentissement par ricochet sur la vie privée. Et effectivement, il y a un vrai risque psychosocial."*

Ces mises à l'écart ont également des retentissements sur l'enseignement et leurs travaux de recherche à l'université. Au sein du CHU de Montpellier, six autres professeurs de médecine seraient écartés.

Sollicitée, la direction de l'hôpital ne souhaite pas nous répondre.

[MISE À JOUR le 20.02.25 à 18h45]

### **Suite au reportage diffusé sur France 3 Languedoc-Roussillon, le CHU de Montpellier a publié un communiqué dont voici le contenu :**

Le 19 février 2025, les Professeurs GUILPAIN et SEBBANE se sont exprimés dans un reportage de France 3, pour dénoncer un management prétendument harcelant et systémique au sein du CHU de Montpellier.

Cette grave mise en cause de l'institution appelle la réponse suivante pour chacun des deux praticiens.

I.- Le Pr GUILPAIN a été soutenu et accompagné de manière constante et attentive par la direction de l'établissement ainsi que par les professionnels médicaux et non médicaux de son service, qu'il n'a pourtant pas hésité à mettre en cause.

Pour rétablir une qualité relationnelle apaisée au sein du service dont il assumait la responsabilité, le CHU a organisé une médiation régionale indépendante, d'une part, et une mission de soutien, d'appui et d'accompagnement confiée aux médiatrices nationales, d'autre part.

Malgré le temps et les efforts déployés, ces démarches n'ont pu aboutir, le Pr GUILPAIN s'obstinant à

refuser les termes qui lui étaient proposés, à chaque étape de ces médiations.

Le signalement pour harcèlement moral qu'il a adressé au procureur de la République (art. 40 du code de procédure pénale) contre treize personnes (quatre membres de la direction, huit médecins et un cadre de santé), qui ont elles-mêmes sollicité le bénéfice d'une protection fonctionnelle contre ce dernier, a conduit la gouvernance à prendre ses responsabilités.

Pour préserver les conditions de travail, assurer la continuité de service et garantir la qualité et la sécurité des soins des patients, l'établissement a introduit des modalités d'exercice différenciées pour chacun.

II.- Pour des motifs d'intérêt général approuvés par la justice administrative, le Pr SEBBANE s'est vu retirer ses fonctions de chef de service par décision du précédent Directeur général. Le jugement rendu par le Le jugement rendu par le tribunal administratif s'est en effet borné à annuler cette décision pour des motifs de pure forme sans remettre en cause le mandat de l'actuel chef de service des Urgences.

Là encore, le CHU a organisé une médiation entre le Pr SEBBANE et son chef de service mais en vain, l'intéressé recourant au même mode opératoire, à savoir un signalement pour harcèlement contre trois directeurs et cinq médecins.

Il exerce actuellement au sein d'une des unités du service des urgences, dans un environnement distinct des professionnels qu'il a mis en cause (et qui ont eux-mêmes obtenu le bénéfice de la protection fonctionnelle) pour permettre à chacun de travailler dans des conditions apaisées.

Une enquête interne a été diligentée et les auditions vont débiter. Les difficultés observées dépassant le cadre hospitalier, l'appui du Conseil national des universités a été sollicité.

III.- Contrairement aux propos tenus, la complexité de ces situations nécessite un arbitrage équilibré et respectueux des droits de chacun. Les deux praticiens ont ainsi bénéficié d'une affectation dans des unités les séparant des professionnels mis en cause, ces derniers ayant également vocation à être protégés.

C'est sans aucun empêchement que ces deux praticiens exercent quotidiennement leurs activités médicales et universitaires, avec l'appui d'équipes compétentes et des moyens suffisants. Seul l'exercice du mandat de chef de service, qu'ils réclamaient, ne leur a pas été accordée, au regard des difficultés managériales observées.

L'institution a toujours veillé à préserver les équilibres, de manière transparente, impartiale et équitable. L'autorité judiciaire, que les deux plaignants ont saisie par un signalement, instruira ces plaintes et les équipes médicales et administratives participeront aux enquêtes diligentées, avec toute la transparence requise et dans le respect du contradictoire.

La gouvernance du CHU de Montpellier rappelle son souci constant d'accompagner les professionnels de l'établissement dans leur mission, avec bienveillance et en mobilisant l'ensemble des dispositifs managériaux disponibles. Elle regrette cette médiatisation outrancière qui cherche à porter atteinte à l'image de l'institution et qui met injustement en cause des professionnels engagés.

# Les DRH face au « harcèlement moral institutionnel »

## Chronique

**L'arrêt France Télécom du 21 janvier 2025 change le rapport de force entre partenaires sociaux et direction d'entreprise et oblige le management à se préoccuper sérieusement de la santé mentale des salariés, explique le juriste Jean-Emmanuel Ray dans sa chronique de droit social.**

La fortune judiciaire sourit aux avocats audacieux. Pari très risqué en effet de tout miser sur le droit pénal, et sur un délit n'existant pas en tant que tel dans le code.

Dans l'arrêt France Télécom du 21 janvier 2025, la chambre criminelle de la Cour de cassation a pourtant retenu un « *harcèlement moral institutionnel* » propre aux dirigeants. Et confirmé les peines (un an de prison avec sursis) du PDG et du numéro deux « *ayant arrêté et mis en œuvre, en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation, susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de ces salariés, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel* ».

L'équation était certes spécifique : l'essentiel des 22 000 salariés visés étant fonctionnaires, pas de licenciements économiques possibles. D'où les pressions ayant « *pour objet de dégrader* », afin d'obtenir des départs, mais aussi « *pour effet de* », avec une définition légale délibérément plus subjective (« *susceptible de porter atteinte...* ») : l'équilibre à trouver est délicat.

Dans cette affaire, quatre hauts responsables des ressources humaines (RH) avaient été poursuivis pour complicité. Deux sont finalement condamnés. « A la stratégie ferme définie par le Comité de direction s'est ajouté le suivisme des directions des ressources humaines dont les procédures et méthodes ont infusé dans toute la politique managériale (...). La prévenue a décidé volontairement de faciliter la commission de l'infraction reprochée, en connaissance de cause, en notifiant des objectifs de départ élevés aux directeurs territoriaux, et en prônant des méthodes de management harcelantes, y compris lors de formations. »

## Des « points d'appui »

Services RH et cadres de proximité, parfois prévenus lampistes en cas de dérapages locaux, ont certes apprécié ce « rendez à César, ce qui est à César... ». Mais leur propre responsabilité pénale pour harcèlement moral demeure. Et au-delà de l'enjeu de réputation, pour l'entreprise personne morale mais aussi pour les dirigeants condamnés, plusieurs syndicats ont évoqué de nouveaux « *points d'appui* » dans leurs relations avec la direction.

D'une part, à l'occasion de restructurations, a fortiori de licenciements économiques, de plans de départs (vraiment) volontaires ou de ruptures conventionnelles collectives, la négociation DRH-direction générale pour financer les mesures d'accompagnement en sortira parfois différente. Sachant qu'en cas de plan de sauvegarde de l'emploi, l'administration du travail peut refuser son homologation si les risques psychosociaux n'ont pas été correctement analysés.

D'autre part, l'élément intentionnel du délit étant l'inertie malgré la connaissance des faits fautifs, ordres du jour et droits d'alerte du comité social et économique (CSE), mais aussi lettres à l'inspection du travail et recours aux experts pourraient se multiplier. Sachant que la santé mentale n'est pas la santé physique.

Comment prévenir les harcèlements moraux ? Un accord d'entreprise sur les conditions de travail montre que l'« institution » veille, par consensus. Et les signaux faibles doivent attirer l'attention. D'où

l'intérêt de relancer les facultatifs représentants de proximité dans les petits établissements et d'abaisser le seuil de l'obligation d'une commission santé, sécurité et conditions de travail au sein du CSE, fixé actuellement à 300 salariés.

Afin d'éviter une « guerre de tous contre tous » cristallisée par la multiplication des harcèlements, dans notre société d'individus déboussolée.

**Jean-Emmanuel Ray** (Professeur émérite de droit privé à Paris-I-Panthéon-Sorbonne)

---

# « J'ai d'abord cru à une nouvelle du Gorafi » : le Conseil départemental de Haute-Garonne coupe les boîtes mails des syndicats

Jugeant leurs messages « *trop anxiogènes* » pour les agents de la collectivité, dans un contexte de mobilisation contre la saignée budgétaire et les suppressions de postes, le Conseil départemental de Haute-Garonne a décidé de suspendre les messageries électroniques des syndicats. Sidérés, ces derniers dénoncent une censure et appellent le président de la collectivité à la raison.

## Social et Économie



JUGEANT LEURS MESSAGES « TROP ANXIOGÈNES » POUR LES AGENTS,  
LE CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE HAUTE-GARONNE A SUSPENDU LES BOÎTES MAILS DES SYNDICATS.  
© LYDIE LECARPENTIER / REA

L'annonce a des allures de mauvaise blague. Dans un courrier envoyé aux organisations syndicales, le Conseil départemental de Haute-Garonne a annoncé la suspension « à titre conservatoire » de leurs boîtes mails, leur permettant notamment de transmettre leurs communiqués aux 7 000 agents de la collectivité. La raison invoquée ? « *L'impact sur la santé et la sécurité des agents de la multiplication de messages anxiogènes transmis à l'ensemble des agents de la collectivité par les organisations syndicales* », détaille la missive.

« Quand j'ai ouvert le courrier chez moi, c'était tellement énorme, que j'ai d'abord cru lire une nouvelle du Gorafi. Ce n'est pas possible qu'on en arrive là », s'émeut [Cédric Caubère, secrétaire de l'union départementale de la CGT 31](#) (premier syndicat au sein du Conseil départemental, NDLR), pour qui « la situation serait risible si elle n'était aussi grave ».

## Saignée budgétaire et suppression de 400 CDD

Face à [la saignée budgétaire](#) estimée à 65 millions d'euros et la suppression d'environ 400 CDD, les organisations syndicales dans une démarche unitaire forte multiplient, depuis décembre 2024 et les premiers débats autour [des restrictions budgétaires](#), grèves et mobilisations massives. La décision du Conseil départemental apparaît dès lors comme une tentative de casser le thermomètre, plutôt que de tenter de répondre de façon appropriée à leur colère.

Ce dernier, qui a répondu à France 3 Occitanie, justifie cette décision par le constat « depuis plusieurs mois d'une multiplication abusive des envois de mails aux agents par certaines organisations syndicales », estimant que « certaines informations sont clairement erronées » et que des agents « ont alerté sur le caractère anxiogène de ces envois massifs, préjudiciables pour la sérénité de leur travail ».

« Quand on est dans un contexte aussi dramatique, ce qui est anxiogène pour les agents, c'est de voir leurs emplois supprimés alors que certains sont là parfois depuis plusieurs années et ceux qui restent, mais ne savent pas comment ils vont faire pour fournir la même quantité de travail avec plusieurs collègues en moins. On en est là », s'insurge le [secrétaire de l'union départementale de la CGT 31](#).

## Retour aux vieilles méthodes syndicales

Concrètement, les élus syndicaux, dans l'incapacité d'avoir accès à leur adresse mail, devront faire à l'ancienne, en recourant à l'affichage sur des panneaux ou à la distribution des tracts. Ce qui, dans une collectivité aussi vaste comptant, au-delà du siège, des agents éparpillés sur une multitude de sites : collèges, maisons de la solidarité, routes... « Allez distribuer des tracts à 7 000 agents dans un département qui, du Nord au Sud, impose au moins deux heures de route », raille Cédric Caubère.

Si les tentatives d'obstruction à la lutte syndicale sont devenues monnaie courante dans les entreprises, le syndicaliste déplore qu'elles aient cours dans une collectivité tenue par la gauche (Parti socialiste) qui est, de surcroît, par ses prérogatives, chargée des questions sociales.

La CGT, aux côtés de Sud, FO et de la CFDT, a annoncé dans un tract intersyndical, saisir le tribunal administratif contre « cette censure » et compte encore, toujours selon Cédric Caubère, sur un retour à la raison du Conseil départemental, espérant le voir prendre conscience qu'il s'est fourvoyé car « au lieu de calmer les choses, cette décision grotesque ne fera que les envenimer. »

## « Les plus hautes fonctions de l'État ne sont pas un blanc-seing » : 10 mois de prison avec sursis requis contre l'ex-secrétaire d'État du MoDem, Nathalie Elimas, pour harcèlement moral

Une peine de dix mois de prison avec sursis a été requise jeudi à l'encontre de Nathalie Elimas, ex-secrétaire d'État MoDem, jugée devant le tribunal correctionnel de Paris pour « harcèlement moral au travail ». Pour sa défense, l'élue assure qu'on « voulait (sa) tête ».



NATHALIE ELIMAS, ALORS SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUPRÈS DU MINISTRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORT À L'ÉLYSÉE, LE 2 MARS 2022.  
© CHRISTOPHE MICHEL/[ABACAPRESS.COM](https://www.abacapress.com)

Après une fausse couche, Clara se voit reprocher un arrêt maladie par sa supérieure, [Nathalie Elimas, ancienne secrétaire d'État à l'Éducation prioritaire entre 2020 et 2022](#). « Elle m'a reproché mon absence pour l'opération (après la fausse couche, N.D.L.R.) et m'a accusée d'avoir tout inventé », a expliqué Clara, précisant qu'ensuite l'ex-secrétaire d'État ne lui avait plus adressé la parole. « Je ne

*m'attendais pas à du soutien de sa part, la connaissant, mais je ne pensais pas qu'elle m'enfoncerait encore plus »* explique-t-elle également.

Un épisode particulièrement traumatisant pour l'une des trois collaboratrices qui est venue témoigner à la barre, alors que Nathalie Elimas, membre du MoDem de François Bayrou était jugée devant le tribunal correctionnel de Paris pour [harcèlement moral au travail](#). Une peine de 10 mois de prison avec sursis a été requise jeudi 3 avril. Pour sa défense, celle qui est aujourd'hui conseillère régionale en Île-de-France a affirmé qu'on « *voulait (sa) tête* ». Le jugement sera rendu le 16 juin.

## **Une amende de 10 000 euros et une peine d'inéligibilité**

S'adressant au tribunal, la procureure de la République a rappelé tous les éléments constitutifs du [harcèlement moral au travail](#), comme la répétition avérée de reproches incessants et infondés, d'injonctions contradictoires, de surveillances, de mises au banc de certains salariés. « *Dans ce dossier, le harcèlement moral au travail est caractérisé* », a-t-elle poursuivi.

En plus de la peine de dix mois de prison avec sursis, la magistrate a requis une amende de 10 000 euros et une peine d'inéligibilité de trois ans à l'encontre de l'ancienne secrétaire d'État (2020-2022). « *Les plus hautes fonctions de l'État ne sont pas un blanc-seing pour malmener ses équipes* », a sermonné la procureure, expliquant que Nathalie Elimas a « *franchi la ligne entre la normale acceptable* » dans un cabinet ministériel soumis à des pressions constantes, et le harcèlement moral.

Lors de cette dernière journée, comme elle l'a fait pendant toute la durée de son procès, Nathalie Elimas a nerveusement pris des notes, sans lever la tête, rapporte l'Agence France-Presse (AFP), qui précise qu'à aucun moment cette dernière n'a remis en cause son comportement vis-à-vis de ses anciens collaborateurs. « *Je n'ai pas entendu de regret, pas une phrase pour les victimes* », a souligné la procureure.

## **Nathalie Elimas était « persuadée que tout le monde était contre elle »**

Un peu plus de quatre ans plus tôt, celle qui est aujourd'hui conseillère régionale en Île-de-France avait fait l'objet, en décembre 2021, d'une enquête administrative de l'Inspection générale de l'enseignement supérieur et de la recherche (IGESR), après [des signalements internes](#) concernant des « *dysfonctionnements* » relatifs « *aux relations de travail* ».

Pendant le procès, trois femmes, toutes parties civiles, ont témoigné à la barre de leur passage au cabinet Elimas où régnait, selon elles, un climat « *paranoïaque* ». Pauline (le prénom a été modifié) a décrit « *la paranoïa permanente* » de la secrétaire d'État, « *persuadée que tout le monde était contre elle* ».

La jeune femme a longuement décrit les injonctions contradictoires qu'elle recevait, notamment concernant la couverture médiatique de la secrétaire d'État, jalouse de celle des autres femmes du gouvernement. « *Elle voulait de la visibilité, mais elle pouvait annuler une interview 30 minutes avant* », « *paniquée* » à l'idée de se faire piéger. « *Tout cela retombait sur moi* », a raconté l'ex-conseillère en communication.

## **L'ancienne secrétaire d'État évoque une « machination »**

Pour sa défense, Nathalie Elimas a affirmé qu'on « *voulait (sa) tête* ». « *Cette procédure est née d'une machination, c'est un récit à charge basé sur des ressentis transformés en vérités officielles* », avait déclaré Nathalie Elimas dans sa déclaration introductive devant le tribunal.

D'après elle, [Jean-Michel Blanquer](#), son ministre de tutelle à l'époque, aurait mal vécu qu'Emmanuel Macron s'adresse directement à elle en Conseil des ministres et qu'il en aurait pris ombrage. Nathalie Elimas a aussi évoqué François Bayrou, patron du [MoDem](#), qui s'était opposé selon elle à ce qu'elle fasse partie du gouvernement. « *Quand François Bayrou ne veut pas quelque chose, il y a toujours une réaction à un moment* », a-t-elle ajouté, suggérant que l'[actuel premier ministre](#) se serait vengé. « *Je ne sais pas s'il y a eu un complot ou pas. Je ne sais pas si c'est Blanquer ou Bayrou ou Castex* », a avoué Maître Benoit Derieux, avocat de l'accusée, dans sa plaidoirie. « *Mais je sais que Madame Elimas a tout perdu, son emploi puisqu'elle a été virée comme une malpropre, son investiture aux législatives, sa réputation. On n'aurait pas fait ça à un poids lourd du gouvernement* », a poursuivi le conseil.

· Mais pour la procureure, la thèse de la « machination » invoquée par Nathalie Elimas n'est « pas du tout crédible ». « Il y a plus facile pour se débarrasser d'un ministre que d'instrumentaliser des collaborateurs », a-t-elle fait remarquer dans son réquisitoire.

**Clémentine Eveno**

---

SOCIÉTÉ CRISE DE L'HÔPITAL

## Suicides à l'hôpital : une vingtaine de soignants attaquent en justice les ministres Catherine Vautrin et Elisabeth Borne



SEVERIN MILLET

**Selon les informations du « Monde » et de France Inter, une plainte a été déposée devant la Cour de justice de la République notamment pour « harcèlement moral » et « homicides involontaires ». Elle vise les ministres de la santé et de l'éducation, ainsi que le ministre délégué à la santé et à l'accès aux soins, Yannick Neuder, jugés responsables des conditions de travail dégradées des établissements publics.**

Ce dimanche 24 septembre 2023, le docteur R. travaillait, comme à son habitude. C'est dans son bureau de chef des urgences du centre hospitalier intercommunal de Poissy-Saint-Germain-en-Laye (Yvelines), dans sa blouse blanche de médecin urgentiste, qu'il a décidé de mettre fin à ses jours, en avalant des sédatifs. « *Son suicide est un ultime message, et ce message, aujourd'hui, je ne peux plus le taire : cette maltraitance des médecins et du corps médical doit s'arrêter, confie son épouse, elle-même cadre de santé. Il ne peut pas être mort pour rien.* »

Avant le docteur R., monsieur M., infirmier à l'établissement public de santé d'Alsace Nord (Epsan), un service spécialisé en psychiatrie à Brumath (Bas-Rhin), s'est pendu dans son bureau le 26 janvier 2023. Après le docteur R., madame L., infirmière au centre hospitalier de Béziers (Hérault) s'est donnée la mort à son domicile le 3 juin 2024.

Pour tenter de mettre fin à cette « *épidémie de suicides à l'hôpital public* », plusieurs veuves et veufs de médecins ou de soignants ont décidé de « briser l'omerta » en saisissant la justice. Selon les informations du Monde et de France Inter, une plainte a été déposée, jeudi 10 avril, devant la Cour de justice de la République (CJR) pour « *harcèlement moral, homicides involontaires et violences volontaires ayant entraîné la mort sans l'intention de la donner et mise en danger de la personne* ».

Une première, pour dénoncer une dérive de l'hôpital dont les plaignants estiment l'Etat responsable. Elle vise la ministre du travail, de la santé et des solidarités, Catherine Vautrin, le ministre délégué à la santé et à l'accès aux soins, Yannick Neuder, et la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Elisabeth Borne. Contactés, les ministres concernés n'ont pas répondu.

## « Risque très élevé de décompensation »

La plainte regroupe dix-neuf requérants, qui ne se connaissent pas. Dix-neuf histoires de souffrances qui concernent tous les corps médicaux (infirmière, chef de service, directeur), toutes les spécialités (pédiatrie, néphrologie, cardiologie, psychiatrie, gynécologie...) et toutes les régions de France. Dix-neuf récits qui racontent un hôpital au bord de l'implosion, laminé par la crise engendrée par le Covid-19.

« *Moi aussi, j'aurais pu passer à l'acte* », témoigne l'un des requérants, directeur d'un établissement du Nord. Il décrit un hôpital en pleine restructuration avec des guerres de chefs, des unités sans patients, une maternité qui ferme, un bloc dangereux, des instances qui ne se réunissent plus et des dérapages budgétaires aggravés par la crise due au Covid-19. « Je me suis retrouvé à la tête d'un hôpital en train de s'effondrer comme un pilote d'avion à qui on demande de sauter sans parachute. » Il espère que la plainte signera « *la fin de l'impunité généralisée dans la fonction publique hospitalière* ».

L'avocate des plaignants, Christelle Mazza, a saisi la CJR dix ans après le suicide du cardiologue Jean-Louis Mégnien, qui s'est défenestré à l'hôpital européen Georges-Pompidou, le 17 décembre 2015. Dans cette affaire, l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) a été condamnée, en 2023, à une amende de 50 000 euros pour « harcèlement moral ».

Si Me Mazza a décidé de saisir la CJR, c'est parce que, depuis plus d'un an, elle alerte en vain l'exécutif sur le risque suicidaire à l'hôpital. Dans un courrier adressé le 5 mars 2024 à la ministre de la santé, Mme Vautrin, et à la conseillère santé de l'Elysée, Katia Julienne, l'avocate mentionne explicitement « sept situations au moins avec un risque très élevé de décompensation » et d'« atteintes inacceptables à la sécurité des patients » ainsi qu'« à la conduite de la recherche hospitalo-universitaire française ». Contacté, l'Elysée n'a pas répondu.

## « Mensonge abominable »

Dans sa plainte, Me Mazza s'appuie sur la jurisprudence tirée d'un arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation en janvier dans l'affaire France Télécom sur la responsabilité pénale des dirigeants de l'entreprise et la notion de « *harcèlement moral institutionnel* ». « *La jurisprudence France Télécom doit s'imposer aux ministres comme à n'importe quel chef d'entreprise au nom du principe d'égalité devant la loi, en particulier quand il y a de telles atteintes à l'intégrité de la personne* », développe l'avocate, qui a également déposé plainte, pour le compte de plusieurs professeurs des universités-praticiens hospitaliers, en mars, auprès du parquet de Paris, contre l'AP-HP et l'université de Paris-Cité (qui n'a pas répondu) pour « *harcèlement institutionnel* ». L'AP-HP affirme qu'elle ne « *peut réagir de manière précise, ne connaissant pas les noms des professionnels* » concernés.

La fonction publique hospitalière tient-elle des statistiques sur les cas de suicides de ses agents et praticiens ? Le Centre national de gestion n'a pas répondu à nos sollicitations. De son côté, l'Observatoire national du suicide déplore « *ne pas avoir, aujourd'hui, les moyens de connaître les taux de décès par suicide par profession* ».

Le décès de son mari, Mme R. l'a appris par e-mail. Un message envoyé le dimanche 24 septembre 2023 à 22 heures à l'ensemble des agents du Groupement hospitalier de territoire Yvelines Nord. « *Personne n'a cherché à me joindre* », se souvient-elle. Le lendemain, un article du Figaro affirme

que le docteur R. « *rencontrait une période compliquée due à un décès familial récent, selon son épouse* ». « *Un mensonge abominable, dénonce Mme R. qui n'avait jamais répondu à un journaliste avant de se confier au Monde. C'est le contexte professionnel qui l'a épuisé jusqu'à la mort.* »

Mme R. décrit des semaines de 80 heures à 90 heures, des gardes de 18 h 30 à 9 h 30 qui s'enchaînent avec des réunions, et des tunnels jusqu'à trente-sept jours d'affilée sans deux jours consécutifs de pause. Dans un contexte de crise de l'hôpital et de restructuration (regroupement des hôpitaux de Poissy - Saint-Germain-en-Laye, Mantes-la-Jolie et Meulan-Les Mureaux), le docteur R. cumulait les fonctions de chef du pôle interétablissements de médecine d'urgence et de chef de service des urgences de Poissy-Saint-Germain-en-Laye, tout en poursuivant son activité d'urgentiste praticien. « *Il était en permanence entre le marteau et l'enclume, à défendre ses équipes et soumis à la pression du résultat. Comment peut-on faire porter tout ce poids sur un seul homme ?* »

## « Banalisation du suicide »

Contactée, la présidente du Groupement hospitalier de territoire Yvelines Nord, Diane Petter, indique qu'« une enquête administrative a été menée et qu'un plan d'actions est déployé et suivi par les instances représentatives des personnels ». Elle mentionne également « *un programme annuel de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail* ». Selon nos informations, celui-ci n'a pas empêché un nouveau suicide, celui d'un médecin ORL du centre hospitalier de Mantes-la-Jolie, en février.

Monsieur M., lui, a laissé des lettres d'adieu sur son bureau de l'équipe de santé au travail de l'Epsan, à Brumath. Estimant que l'infirmier était « *confronté à une souffrance au travail extrême* », l'inspection du travail du Bas-Rhin a effectué un signalement au procureur de la République pour « *harcèlement moral au sein d'un établissement public hospitalier* ». Une enquête est en cours.

En 2023, deux autres agents se sont suicidés en l'espace de six mois à Brumath : en avril, une animatrice de l'unité de soins longue durée ; en mai, un élève infirmier. Selon nos informations, une autre élève infirmière, âgée de 25 ans, a mis fin à ses jours en novembre 2024. Sous le couvert de l'anonymat, un membre de l'Epsan dénonce « *une banalisation du suicide : on montre la même indifférence aux suicides des agents que des patients alors que par notre métier, la psychiatrie, on devrait être plus vigilant à la souffrance au travail* ».

Dans un rapport publié en janvier 2025, la chambre régionale des comptes Grand-Est fait état de sept décès par suicide de patients en 2021 et de six décès par suicide en 2022, à l'Epsan, sans mentionner ceux des agents, tout en évoquant des « *tensions fortes sur le personnel médical et non médical* ». Contactée, la directrice de l'Epsan, Yasmine Sammour, indique qu'à la suite du suicide de monsieur M. « *un travail transversal considérable* » a été mené afin, notamment, de « *reconstituer une équipe de santé au travail, avec une équipe désormais complète* » et de « *réaliser une nouvelle démarche de diagnostic des risques psychosociaux* ». Concernant les trois suicides survenus après celui de monsieur M., la directrice explique ne pas disposer « *d'éléments pouvant indiquer un lien avec l'établissement* ».

A Béziers, c'est après « *trois services de nuit* », comme le raconte son mari, que Mme L. s'est suicidée chez elle, en juin 2024, « *dix mois après avoir été exfiltrée de son service où elle subissait du harcèlement moral de son chef* ». « *Elle faisait le travail de deux infirmières, les horaires s'envolaient. Il y a eu un épuisement mental, émotionnel et elle est tombée en dépression, témoigne-t-il. Elle a été pressée comme un citron malgré ses alertes, arrêts maladie avec certificats médicaux.* » Ce n'est qu'après son décès que Mme L. a été reconnue en maladie professionnelle. Elle n'est pas un cas isolé dans la mesure où, en 2024, le centre hospitalier de Béziers a connu deux suicides et une tentative.

« *Vous faites un lien direct entre ces suicides et le travail, mais les suicides ont toujours des causes multiples* », répond l'établissement, qui précise « *qu'un programme de prévention des risques psychosociaux a été mis en place début avril 2025* ».

Avant de passer à l'acte, Mme L. a laissé une lettre que la police a saisie et n'a pas restituée à ce jour à sa famille. Selon son mari, l'infirmière avait écrit : « *Je fais ça pour protéger les futures infirmières, les futures générations, pour une prise de conscience.* »

# Chez Orange, les tensions sociales passent au rouge

**Le géant des télécoms, qui avait été traumatisé par une vague de suicides en 2008-2009, se retrouve confronté à un climat social tendu. La situation n'est toutefois pas comparable à celle des « années Lombard ».**



CHEZ ORANGE, LA TENSION REMONTE D'UN CRAN DEPUIS OCTOBRE. EN QUELQUES SEMAINES, QUATRE SALARIÉS ONT MIS FIN À LEURS JOURS, PORTANT À HUIT LE NOMBRE DE SUICIDES SUR L'ANNÉE 2024, ET DIX EN 2023.  
PHOTO : GILLES ROLLE/REA

Et quinze ans après, l'affaire des suicides de France Télécom trouva son épilogue... Le 21 janvier, la Cour de cassation a [rejeté les pourvois](#) de l'[ex-patron de l'entreprise Didier Lombard](#) et de son ancien numéro 2 Louis-Pierre Wenès. Ce jugement de la plus haute juridiction en a rendu définitive leur condamnation (un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende chacun) pour cause de [« harcèlement moral institutionnel »](#) dans l'affaire des suicides de 2008-2009.

Durant cette période noire de l'histoire de l'entreprise, renommée Orange en 2013, 35 salariés avaient mis fin à leurs jours en deux ans. La justice a pointé une politique *« jusqu'au-boutiste »* de réduction des effectifs de la part de l'entreprise, et *« des méthodes interdites »* pour pousser des collaborateurs vers la sortie. Entre 2006 et 2008, 16 000 emplois avaient été supprimés.

Le géant français des télécoms avait fait profil bas en 2019, lors de sa condamnation en première instance en tant que personne morale. Orange n'avait pas fait appel et avait lancé une [procédure d'indemnisation](#) pour les victimes des *« années Lombard »*. Le groupe avait reçu 1 800 dossiers qu'il a confiés à un comité indépendant, et dont 1 500 ont fait l'objet d'une transaction financière pour un montant moyen de 16 700 euros.

L'entreprise aux 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires pensait avoir mis cette période troublée définitivement derrière elle, mais la tension remonte d'un cran depuis octobre. En quelques semaines, quatre salariés d'Orange ont mis fin à leurs jours, portant à huit le nombre de suicides sur l'année 2024, et dix en 2023.

## Inquiétudes en hausse, sentiment d'appartenance en baisse

Précisons d'emblée qu'il est très difficile d'attribuer une causalité de manière certaine au travail, car l'acte peut découler de nombreux autres facteurs : une maladie, une séparation, une fragilité psychique, des problèmes financiers, etc. Cela rend le phénomène particulièrement complexe à appréhender.

« *Un cas a été reconnu comme accident du travail en 2024, et [un autre en septembre 2023](#)* », reconnaît toutefois le groupe. La CFE-CGC pointe un contexte anxiogène. Le syndicat, majoritaire chez Orange, a publié début février un sondage réalisé auprès de 8 000 salariés. [La majorité d'entre eux](#) affichent « *une défiance quant au discours de la direction, une réelle inquiétude quant à l'avenir et un désengagement profond, motivant une volonté de quitter l'entreprise au plus vite* », selon la CFE-CGC.

De quoi craindre un retour des « *années Lombard* » ? Le contexte n'est certes pas comparable. « *C'était le début de la libéralisation des télécoms. Beaucoup de collaborateurs s'intégraient dans une culture de service public. La transformation de l'entreprise en société privée s'est faite dans la douleur* », décrypte l'économiste Frédéric Marty.

« *Nous sommes très vigilants, mais je n'observe pas aujourd'hui de harcèlement institutionnalisé comme ce fut le cas dans les années 2000* », complète Olivier Berducou, délégué syndical central CFDT chez Orange.

La direction souligne la robustesse du dispositif mis en œuvre depuis quinze ans. « *Nous comptons dix fois plus de médecins du travail que la moyenne des entreprises françaises, et environ 500 personnes dans la prévention – assistants sociaux, psychologues, etc.* », souligne Vincent Lecerf, le DRH du groupe. En outre, une enquête triennale est menée sur les conditions de travail.

« *L'ancienneté moyenne est de vingt ans chez Orange. Tout le monde a donc bien en tête les événements de 2008-2009. Les sujets de bien-être au travail font l'objet d'une attention particulière* », poursuit Vincent Lecerf.

Plus prosaïquement, et c'est terrible à écrire, une dizaine de suicides par an pour un groupe qui emploie 71 000 personnes sur son marché domestique, cela se rapproche du taux de suicide moyen dans la population française, qui s'élève à [12,6 pour 100 000 habitants](#).

La dernière édition de l'enquête sur les conditions de travail montre cependant, chez les salariés, une augmentation des inquiétudes pour l'emploi et une forte baisse du sentiment d'appartenance. Ce climat social chez Orange est directement lié à sa situation économique.

## Une quête de rentabilité dans un marché atone

Les effectifs ont chuté de 30 % en une décennie et continuent de baisser. En cause : l'atonie du marché français de la téléphonie, désormais très mature. Tout le monde ou presque a déjà un mobile. Le réseau cuivre fermera en 2030. Avec [plus de 95 % des foyers éligibles](#), l'activité de déploiement de la fibre croît de moins en moins vite.

« *Les opérateurs profitent certes du "donneur universel" SFR, qui a encore perdu près un peu plus d'un million d'abonnés aux offres mobile l'an dernier, mais ça ne va pas durer éternellement* », glisse Olivier Berducou.

La concurrence fait rage : les prix des forfaits mobiles se sont effondrés de 35 % en un an. Le scénario d'un rachat de SFR par Bouygues Télécom, qui réduirait le nombre d'acteurs à trois et pourrait atténuer la guerre des prix, [ne cesse d'alimenter les spéculations](#), mais ne s'est pas encore matérialisé.

Arrivée aux commandes du groupe il y a trois ans, la nouvelle directrice, Christel Heydemann, est bien décidée à améliorer la rentabilité. Le résultat net a ainsi crû de 10 % entre 2022 et 2024, passant de 2,6 à 2,9 milliards d'euros, soit une hausse supérieure à celle du chiffre d'affaires sur la même période (+ 3 %). La marge nette a donc progressé. Le dividende annuel est resté stable, aux alentours de 1,9 milliard d'euros par an sur ces trois années.

La quinquagénaire, qui a fait ses armes chez Schneider Electric, y est poussée notamment par son premier actionnaire, l'Etat, qui détient 23 % du capital via l'Agence des participations de l'Etat et bpifrance. Un Etat « aux finances exsangues, qui exige le maximum de dividendes », fustige Olivier Berducou de la CFDT.

## En France, Orange a perdu un tiers de ses effectifs en dix ans

Evolution du nombre de postes (CDD et CDI) chez Orange, à chaque fin d'année



Source : Orange



 Alternatives  
Economiques

La société a réalisé 400 millions d'euros d'économies en trois ans grâce à l'optimisation des achats et à l'intelligence artificielle. La direction fait la chasse aux coûts et aux mètres carrés [de bureaux et de boutiques](#).

### Des départs et des embauches

« Il y avait sans doute besoin de dépoussiérer le groupe, qui fonctionne un peu en baronnies par endroits », reconnaît le syndicaliste Olivier Berducou. Son homologue de la CGE-CGC se montre plus critique. « La réduction des coûts est le seul mantra du groupe depuis l'arrivée de la nouvelle direction », martèle Sébastien Crozier, qui poursuit :

« Le discours sur la "transformation" du groupe est une novlangue pour justifier la course au profit et les plans de violence sociale, fondés sur la délocalisation et la sous-traitance. Si un technicien installe la fibre chez vous, il y a huit chances sur dix que ce ne soit pas un salarié d'Orange. De même pour la personne qui vous répond au centre d'appels. »

Une statistique que ne nie pas la direction. « C'est exact, mais vous retrouverez de tels niveaux chez nos concurrents. Les opérateurs externalisent ces activités pour en faire des coûts variables. L'installation de la fibre a beaucoup progressé et on aura besoin de moins en moins de techniciens pour cela : l'emploi de CDI n'a pas forcément de sens. De même, le développement des chatbots [agents conversationnels, NDLR] réduit le besoin en téléconseillers », argumente le DRH Vincent Lecerf.

Du côté des boutiques, [plus de 300 points de vente](#) ont été transférés à Orange Store, une filiale du groupe dont la convention collective est moins favorable aux salariés. Ce transfert vers une entité distincte « *peut générer une perte de repères et de sens pour les collaborateurs concernés* », explique Frédéric Marty.

## La direction vient de signer avec les syndicats un accord qui prévoit l'embauche de 6 000 CDI d'ici à 2027

en continuant à percevoir une partie de sa paye.

La direction vient de signer avec l'ensemble des syndicats un accord sur la gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP) qui prévoit l'embauche de 6 000 CDI d'ici à 2027. Il inclut un dispositif de temps partiel senior (TPS) permettant, sur base de volontariat, d'anticiper jusqu'à cinq ans son départ à la retraite, tout

L'entreprise avait hésité à relancer ce programme qui, lors de sa dernière édition en 2022, avait entraîné 9 000 départs, coûté environ 1,7 milliard d'euros et désorganisé certains services. Mais elle veut poursuivre cette réduction des effectifs, prenant exemple sur ses homologues européens Telefonica, Vodafone ou Deutsche Telekom.

Si le TPS rencontre le même succès qu'en 2022, il devrait entraîner 6 000 départs sur quatre ans, selon la direction. Soit près de 10 % des effectifs français. « *Nous n'avons fixé aucun objectif* », insiste le DRH, qui réfute toute comparaison avec les départs poussés, voire forcés, de l'époque Lombard.

## Le plan stratégique ne fait pas rêver

Au-delà de la question des départs, les organisations syndicales reprochent aux dirigeants une vision stratégique peu enthousiasmante. Quelques mois après l'arrivée de Christel Heydemann, Orange avait présenté [sa feuille de route](#) baptisée « *Lead the future* », qui marque un recentrage sur les activités historiques.

Finies, les incursions dans le domaine de la banque ou du divertissement chères au précédent patron, Stéphane Richard. Orange Bank a été fermée et la chaîne OCS, anciennement Orange Cinéma Séries, vendue à Canal+. Le groupe veut se recentrer sur ses fondamentaux en capitalisant sur ses atouts : [le réseau téléphonique le plus performant selon l'Arcep](#), une position de pionnier dans la fibre, un service client [reconnu comme meilleur](#) que celui des concurrents...

## La direction compte beaucoup sur ses services aux entreprises pour améliorer ses perspectives

Reste que le plan stratégique ne fait pas rêver. « *Il se limite à des objectifs financiers. Il ne motive pas les salariés, ne leur donne pas de sens* », juge Olivier Berducou de la CFDT. La direction compte cependant beaucoup sur ses services aux entreprises pour améliorer ses perspectives, et encourage la mobilité

interne vers « *les nouveaux métiers de la donnée, du cloud, de la cybersécurité ou de l'intelligence artificielle* ».

Si la filiale dédiée, Orange Business, vendait historiquement de la téléphonie fixe aux entreprises, elle s'est transformée avec la numérisation et le télétravail. Le secteur est dynamique, mais Orange y est en concurrence avec des géants, [de Google ou Microsoft](#) jusqu'aux sociétés de services informatiques comme Capgemini ou Accenture, en passant par les spécialistes de la cybersécurité comme Thales.

C'est aussi et surtout hors de ses frontières que le groupe cherche des perspectives. L'Afrique représente la quasi-totalité de sa croissance : il y compte plus de 160 millions de clients mobile et près de 40 millions de clients Orange Money. Ce service de transfert d'argent et de paiement mobile trouve son public dans des pays peu bancarisés – seulement 30 % de la population subsaharienne détient un compte en banque.

Fin 2023, Orange a lancé Max It, une « *super-app* » qui regroupe téléphonie, services financiers et e-commerce, à l'image de ce que fait le concurrent britannique Vodafone au Kenya et en Afrique du Sud, respectivement sous les marques M-Pesa et VodaPay. Un an après sa mise en ligne, Max It comptait déjà 13 millions d'utilisateurs. En France, c'est la morosité qui domine chez les salariés français.



[Thomas Lestavel](#)