



**HAL**  
open science

# Le jugement France Télécom : contribution à l'étude de la démonstration juridique fondant l'incrimination pénale de "harcèlement moral institutionnel"

Loïc Lerouge

## ► To cite this version:

Loïc Lerouge. Le jugement France Télécom : contribution à l'étude de la démonstration juridique fondant l'incrimination pénale de "harcèlement moral institutionnel". *Travailler*, 2021, 46, p. 39-54. halshs-03413537v1

**HAL Id: halshs-03413537**

**<https://shs.hal.science/halshs-03413537v1>**

Submitted on 20 Dec 2021 (v1), last revised 8 Jan 2022 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Le jugement France Télécom : contribution à l'étude de la démonstration juridique fondant l'incrimination pénale de « harcèlement moral institutionnel »**

Loïc LEROUGE  
Directeur de recherche au CNRS  
COMPTRASEC UMR 5114  
CNRS-Université de Bordeaux

Résumé : Bien que frappé d'appel, le jugement dit « France Télécom » du 20 décembre 2019 rendu par 31e chambre correctionnelle du Tribunal de grande instance (TGI) de Paris a marqué les esprits par son audace et la pédagogie adoptée. La décision reconnaît en effet de manière argumentée la responsabilité pénale de France Télécom et de ses dirigeants d'une politique générale d'entreprise déstabilisant et stressant une collectivité entendue par les juges comme un « harcèlement moral institutionnel ». Cette conception se distingue de l'approche juridique plus classique du harcèlement moral au travail liée au dysfonctionnement des relations interpersonnelles et possiblement causée par des méthodes de management à l'encontre d'un salarié(e). Or, pour construire et asseoir leur argumentaire, les juges se sont nourris d'expertises, le recours à la psychodynamique du travail a tenu un rôle tout particulier.

Mots-clés : Harcèlement moral au travail – Harcèlement institutionnel – Souffrance au travail – Psychodynamique – Expertise – France Télécom – Droit du travail – Droit pénal – Responsabilité

L'affaire France Télécom et le jugement rendu le 20 décembre 2019 par la 31<sup>e</sup> chambre correctionnelle du Tribunal de grande instance (TGI) de Paris<sup>1</sup> sont exceptionnels à plus d'un titre, notamment à l'égard des faits. Le développement exponentiel du trafic numérique sur Internet conjugué à l'ouverture à la concurrence du marché des télécommunications et à l'obligation de dégroupage qui a suivi en 2002<sup>2</sup> a poussé l'entreprise en perte de vitesse à changer son modèle économique face à la concurrence engendrée par cette évolution technologique et économique<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Tribunal de grande instance de Paris, 31<sup>e</sup> chambre, 2<sup>e</sup> section, 20 décembre 2019, n° 0935790257.

<sup>2</sup> Directive 2002/19/CE du Parlement européen et du Conseil du 7 mars 2002 relative à l'accès aux réseaux de communications électroniques et aux ressources associées, ainsi qu'à leur interconnexion, *JORF*, L108/7, 24 avril 2002.

<sup>3</sup> Faits décrits en détail dans l'article de Michel Albouy, « France Télécom, une entreprise historiquement dans la tourmente de la révolution technologique et sociale », *The Conversation*, 8 mai 2019, <https://theconversation.com/france-telecom-une-entreprise-historiquement-dans-la-tourmente-de-la-revolution-technologique-et-sociale-116719>.

La direction de France Télécom lança en 2004 le plan intitulé « Nouvelle Expérience des Télécommunications » (NEXT)<sup>4</sup> pour relancer l'entreprise quand l'État a cédé assez de ses actions pour la privatiser. La politique de restructuration n'envisageait pas de licenciements, mais elle était destinée à obtenir entre 2006 et 2010 pas moins de 22 000 départs et 10 000 mobilités sur un effectif de 120 000 employés imprégnés de la culture de la fonction publique.

Avec de tels objectifs, la direction de France Télécom a mis en place un plan qui s'est révélé intraitable pour inciter au départ de milliers de membres de son personnel « *par la porte ou par la fenêtre* » selon le PDG de l'époque, Didier Lombart<sup>5</sup>. Ressentie à tous les échelons pour rendre l'entreprise plus performante le plus rapidement possible, la pression induite par cette vaste politique de restructuration a donné lieu à une vague de suicides au travail sans précédent. Il fallait remplir les objectifs de restructuration coûte que coûte et faire en sorte que les employés visés partent. De 2008 à 2009, France Télécom a dû déplorer 35 suicides parmi son personnel ainsi que des propos en réaction très inappropriés de la part de son PDG, qui appelait à « *mettre un point d'arrêt à cette mode du suicide* » à la sortie d'une réunion avec le ministre du Travail, Xavier Darcos<sup>6</sup>, le 15 septembre 2009. Ce dernier fut d'ailleurs amené à adopter quelques jours après un plan d'urgence de prévention des risques psychosociaux<sup>7</sup>.

Outre les faits, hors normes fut aussi le déroulement du procès concernant cette affaire du 6 mai au 11 juillet 2019. Ces deux mois furent ponctués de 46 audiences et ont permis d'entendre 120 parties civiles. Le Parquet a finalement requis 15 000 euros d'amende contre les ex-dirigeants (le PDG et deux Directeurs généraux) et 75 000 euros d'amende contre l'entreprise.

Le 20 décembre 2019, la chambre correctionnelle du TGI de Paris a confirmé les peines maximales requises par le Parquet et retenu l'incrimination de « harcèlement moral institutionnel au travail »<sup>8</sup>. Le jugement est détaillé et organisé de manière très pédagogique, mais aussi d'une dimension peu commune de 343 pages. De ce procès a émergé la notion de harcèlement moral institutionnel au travail tout en se référant au droit existant (I). Pour aboutir à ce résultat, les juges ont dû construire un argumentaire juridique pour créer une incrimination

---

<sup>4</sup> Complété des politiques aux noms non moins éloquentes de « Act » et « Time to move ».

<sup>5</sup> Voir notamment le journal *Sud Ouest* du 10 mai 2019 : « "Par la fenêtre ou la porte" : au procès France Télécom, les paroles brutales des dirigeants en 2006 ».

<sup>6</sup> *Le Parisien*, 30 septembre 2009 : « Il faut mettre un coup d'arrêt à cette mode du suicide ».

<sup>7</sup> *Le Monde*, 9 octobre 2009 : « Xavier Darcos lance un plan d'urgence pour lutter contre le stress au travail ».

<sup>8</sup> TGI de Paris, 31<sup>e</sup> chambre correctionnelle, 20 décembre 2019, n° 09357090257.

pénale de harcèlement moral institutionnel en se fondant notamment sur l'apport des travaux et de la méthode de la psychodynamique du travail, qui, par les investigations du clinicien, est susceptible d'éclairer le juriste (Chaignot Delage et Dejours, 2017) (II).

## **I. Le constitution du harcèlement moral institutionnel au travail**

Pour rendre leur décision, les juges se sont emparés du droit du harcèlement moral qui connaît en France un régime juridique abouti en droit du travail (A) qu'il convient de préciser pour mieux comprendre le glissement conceptuel vers le harcèlement moral institutionnel au travail en droit pénal (B)<sup>9</sup>.

### **A. Le régime juridique du harcèlement moral en droit du travail**

Le harcèlement moral au travail fut introduit en France par le chapitre 4 de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002<sup>10</sup>. Cette initiative française de légiférer sur le harcèlement moral fut une innovation suivie dans le monde par la Belgique en juin 2002<sup>11</sup>, puis par le Québec en décembre de la même année en modifiant la Loi sur les normes du travail<sup>12</sup> avec une entrée en vigueur de ces dispositions le 1<sup>er</sup> juin 2004. Aujourd'hui, de nombreux pays ou États fédérés ont défini juridiquement le harcèlement moral ou harcèlement psychologique.

Le droit français consacre une définition juridique du harcèlement moral au travail identique dans le Code du travail (article L. 1152-1), dans la loi portant droits et obligations des fonctionnaires du 13 juillet 1983 (article 6 *quinquies*) et dans le Code pénal (article 222-33-2), sur lequel se fonde le jugement France Télécom. Ainsi, est qualifié juridiquement de harcèlement moral au travail, le fait pour le travailleur de subir des agissements répétés

« qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

---

<sup>9</sup> La définition légale du harcèlement moral au travail est identique dans le Code du travail et le Code pénal. En revanche, le régime juridique est différent. Celui-ci est plus favorable en droit du travail par rapport au droit pénal à la personne qui prétend être victime de harcèlement moral.

<sup>10</sup> Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, *JORF* du 18 janvier 2002, p. 1008.

<sup>11</sup> Loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, *Moniteur belge*, 22 juin 2002, n° 210, p. 28521.

<sup>12</sup> Loi modifiant la Loi du 19 décembre 2002 sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives, *Publications officielles du Québec*, Assemblée Nationale, Projet de loi n° 143 (2002, chapitre 80).

Trois critères cumulatifs doivent être réunis à l'encontre de la victime : la répétition des agissements litigieux (un acte isolé ne suffit pas à reconnaître le harcèlement moral) ; ces agissements ont pour objet (volonté de causer du tort) ou pour effet (pas forcément d'intention malveillante) une dégradation des conditions de travail de la victime avec pour conséquence de porter atteinte à ses droits et à sa dignité ; ils doivent être susceptibles de porter atteinte à sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Le Code du travail précise également dans l'article L. 4121-1 que l'employeur doit prévenir les atteintes à la santé physique et mentale au travail en vertu de son obligation de sécurité. Il doit aussi observer les principes généraux de prévention, dont le point 7 de l'article L. 4121-2 du Code du travail selon lequel, pour mettre en œuvre les dispositions de l'article L. 4121-1, l'employeur doit

« planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 ».

Selon l'article L. 1152-4 du Code du travail, l'employeur est tenu de prendre les dispositions nécessaires pour prévenir les agissements de harcèlement moral.

L'approche française du harcèlement moral au travail est d'accompagner la définition juridique de divers dispositifs pour mieux saisir juridiquement le harcèlement, mais aussi en encourager la prévention. Ainsi, la charge de la preuve (d'aucuns diront « partagée » [Gamet, 2021]) est aménagée de façon à la faciliter. En vertu de l'article L 1154-1 du Code du travail,

« le candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise ou le salarié présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles ».

En outre, dès lors que le harcèlement moral est qualifié, en cas de rupture du contrat de travail, celle-ci est déclarée nulle, la victime sera alors réintégrée ou à défaut indemnisée<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Art. L. 1152-3 du Code du travail.

L'employeur doit également inscrire dans le règlement intérieur les dispositions relatives à l'interdiction de toute pratique de harcèlement moral et sexuel et aux agissements sexistes<sup>14</sup>. Le salarié, la personne en formation ou en stage qui dénonce des agissements de harcèlement moral est juridiquement protégé contre des mesures de rétorsion (en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat)<sup>15</sup>. En revanche, quand le salarié est l'auteur d'agissements de harcèlement moral, il est passible de sanctions disciplinaires<sup>16</sup>.

Concernant les acteurs de l'entreprise, outre l'introduction des termes de « santé physique et mentale » au sein de l'obligation de sécurité de l'employeur qui permet de rendre incontournable dans la pratique la prise en compte de la santé mentale au travail, le terme a aussi été introduit dans les missions du service de santé au travail<sup>17</sup> et au sein du droit d'alerte des représentants du personnel au Comité social et économique (CSE) dont « cette atteinte peut notamment résulter de faits de harcèlement sexuel ou moral<sup>18</sup> ». Concernant les organisations syndicales dans l'entreprise, elles ont la possibilité de se substituer à la victime de harcèlement moral avec son accord pour exercer une action en justice en sa faveur (action en substitution) en vertu de l'article L. 1154-2 du Code du travail. Enfin, l'adoption de la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 fut l'occasion de rappeler au sein même du Code du travail la règle de droit civil des contrats d'exécution de bonne foi<sup>19</sup>. Dit d'une autre manière, les cocontractants au contrat de travail, employeur et salarié, sont soumis à une obligation contractuelle d'exécuter de bonne foi le contrat excluant par là même des agissements de harcèlement.

Toutefois, si le droit du travail du harcèlement moral est connu pour son développement dans les textes et par la jurisprudence, les juges de droit pénal ont innové à travers l'affaire France Télécom en reconnaissant et en conceptualisant le harcèlement moral institutionnel au travail. Cette avancée en droit pénal pourra potentiellement elle-même enrichir et compléter l'approche du harcèlement moral en droit du travail.

---

<sup>14</sup> Art. L. 1321-2 du Code du travail.

<sup>15</sup> Art. L. 1152-2 du Code du travail.

<sup>16</sup> Art. L. 1152-5 du Code du travail.

<sup>17</sup> Art. L. 4622-2 du Code du travail.

<sup>18</sup> Art. L. 2312-9 du Code du travail.

<sup>19</sup> Art. L. 1222-1 du Code du travail.

## **B. La reconnaissance juridique pénale du harcèlement moral institutionnel au travail**

Le harcèlement moral institutionnel fait penser de prime abord à la notion antérieure de harcèlement managérial. Si l'identité semble commune, elle ne doit pas dissimuler une conceptualisation du harcèlement différente (Adam, 2020a), l'une précédant l'autre. De construction jurisprudentielle, le harcèlement managérial naquit de l'interprétation d'une décision de la chambre sociale de la Cour de cassation en date du 10 novembre 2009 qui reconnaissait que

« peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel<sup>20</sup> ».

Concomitamment, les juges de cassation ont estimé que « le harcèlement moral est constitué, indépendamment de l'intention de son auteur » dès lors que les critères de la définition du harcèlement moral au travail sont caractérisés<sup>21</sup>.

Ces deux décisions de la Cour de cassation ont permis d'investir la partie de la définition juridique relative à l'« effet » du harcèlement, et pas seulement l'« objet » du harcèlement de nuire à autrui. Elles visent aussi les « méthodes de gestion » appliquées par une personne exerçant une autorité sur une autre en particulier. Même si elle met en lumière certaines formes de pratiques organisationnelles du travail malsaines qui ne respectent pas l'obligation de sécurité à laquelle est tenu l'employeur, l'approche reste dans le domaine de la relation individuelle et ne révèle pas une défaillance généralisée traduite sous la forme du harcèlement moral institutionnel dans le jugement France Télécom (Adam, 2020a). En somme, le harcèlement moral dit « managérial » n'est pas en soi une forme de harcèlement moral au travail, mais une expression qui vient éclairer une origine organisationnelle<sup>22</sup> non institutionnalisée de la souffrance d'un individu au travail.

L'affaire France Télécom amène à envisager un autre type de harcèlement d'une amplitude bien supérieure en visant les stratégies organisationnelles et de gestion du personnel adoptées

---

<sup>20</sup> Cass. soc. 10 nov. 2009, n° 07-45.321.

<sup>21</sup> Cass. soc. 10 nov. 2009, n° 08-41.497.

<sup>22</sup> *Ibid.*

par la direction de l'entreprise qui était déjà évoqué par le Conseil économique social et environnemental (CESE) dans un avis du 11 avril 2001. Le harcèlement moral institutionnel y était en effet déjà défini comme celui « qui participe d'une stratégie de l'ensemble du personnel » (CESE, 2001). Antérieurement à la stratégie managériale de France Télécom, le CESE précisait que la cause de ce type de harcèlement se trouvait dans la prescription « de nouvelles règles de fonctionnement, de nouvelles missions ou de nouvelles rentabilités » (CESE, 2001). Toutefois, même si l'avis du CESE a retenu l'attention du législateur pour concevoir une définition juridique du harcèlement moral au travail, cette dimension du harcèlement n'avait pas été retenue dans la loi de modernisation sociale de janvier 2002.

Il faudra attendre le 20 décembre 2019 et l'arrêt France Télécom pour reconnaître juridiquement de manière approfondie le harcèlement moral institutionnel, défini par les magistrats instructeurs dans leur ordonnance de renvoi comme une « politique générale d'entreprise déstabilisant et stressant une collectivité<sup>23</sup> ». Les juges du Tribunal correctionnel estiment que le harcèlement moral institutionnel est fondé sur une politique d'entreprise et vise, par essence, une collectivité de personnels<sup>24</sup>. Pour le caractériser, trois types d'agissements doivent être démontrés : l'application « d'une politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents et la mettent en œuvre » (1) ; la répétition des agissements, « de façon latente ou concrète, [porteurs] d'une dégradation (potentielle ou effective) des conditions de travail de cette collectivité » ; l'outrepassement des « limites du pouvoir de direction<sup>25</sup> ».

Cette approche est renforcée dans le jugement par le recours à un arrêt rendu par la chambre criminelle de la Cour de cassation le 21 juin 2005<sup>26</sup> qui confirmait les motivations de la Cour d'appel de Paris du 13 décembre 2004. Même s'il n'est pas publié au Bulletin, cet arrêt a retenu l'attention des juges de la 31<sup>e</sup> chambre correctionnelle du TGI de Paris compte tenu de la nature des faits qui relataient un ensemble de décisions portant sur l'organisation générale du travail dans l'entreprise concernée ainsi que des actes isolés à l'égard de certains salariés qui ont dégradé les conditions de travail individuellement et collectivement. De manière à retenir une approche collective du harcèlement, la chambre criminelle de la Cour de cassation a superposé

---

<sup>23</sup> Jugement France Télécom, p. 59.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 112.

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Cass. crim. 21 juin 2005, n° 04-87.767, voir notamment page 107 du jugement France Télécom.

et alterné les aspects individuels et collectifs des agissements de harcèlement en reprenant l'argumentation des juges d'appel selon lesquels les comportements du chef d'entreprise étaient « perçus collectivement avant d'être individualisés ou au contraire ressentis individuellement avant d'être appréhendés de façon mutualisée ». Autrement dit, ce qui était subi par l'un était « nécessairement ressenti par les autres comme un élément d'aggravation progressive d'un contexte collectif subi individuellement ». Ces agissements ont dépassé le cadre de son pouvoir de direction avec pour objet et pour effet de dégrader les conditions de travail des salariés, leur santé physique et mentale, mais aussi de provoquer une grande anxiété au regard de leur travail, menant pour certains au développement de pathologies. Le 5 février 2013, la chambre criminelle de la Cour de cassation a de nouveau statué sur un pourvoi mentionnant des faits similaires et également antérieurs à l'affaire France Télécom. L'arrêt rendu se situe dans le prolongement de l'arrêt du 21 juin 2005, mais il concerne à la fois le supérieur hiérarchique direct de la victime de harcèlement et le chef de service au niveau du groupe, en raison de « l'organisation transversale mise en place au niveau des différentes sociétés pour les fonctions support, et de ses incidences sur les attributions du cadre victime<sup>27</sup> ».

Le Tribunal correctionnel a fondé une partie de son argumentation sur cette jurisprudence, mais celle-ci ne constituait pas un socle suffisamment solide au regard du caractère d'espèce et non de principe qui poserait une règle de droit à caractère général. Les arrêts de la chambre criminelle de la Cour de cassation du 21 juin 2005 et du 5 février 2013 n'ont d'ailleurs pas retenu particulièrement l'attention de la doctrine et, quand bien même, pas sur les aspects développés dans le jugement France Télécom<sup>28</sup>. Pour cette raison, les juges ont dû chercher d'autres éléments d'argumentation pour consolider le fondement de l'incrimination pénale de harcèlement moral institutionnel.

## **II. Les fondements de l'incrimination pénale du harcèlement moral institutionnel au travail**

---

<sup>27</sup> Cass. crim. 5 fév. 2013, n° 11-89.125, voir page 108 du jugement France Télécom.

<sup>28</sup> Nous n'avons trouvé que deux rapides commentaires de l'arrêt du 5 février 2013, l'un concernant la possibilité ou non des syndicats de se porter partie civile à un procès pénal en matière de harcèlement moral et de harcèlement sexuel au travail (Albert et Haas, 2013), l'autre au sein d'une chronique de droit pénal social pour la revue *Droit social* du Conseiller Référendaire à la Cour de cassation Renaud Salomon (2013) pour évoquer les éléments constitutifs du harcèlement moral au travail au regard de l'article 222-33-2 du Code pénal, et la recevabilité de l'action civile des syndicats en matière de harcèlement.

Pour reconnaître le harcèlement moral institutionnel au travail, le jugement devait renforcer l'argumentaire juridique d'éléments d'interprétation du droit pénal au travail pour l'appliquer au cas France Télécom. Les juges se sont ainsi notamment appuyés sur la psychodynamique du travail afin de constituer un faisceau d'indices suffisamment étayé pour caractériser l'élément moral du délit de harcèlement moral institutionnel (A). En outre, cette démarche a permis de livrer une décision qui reconnaît à la fois la responsabilité pénale de personnes physiques et d'une personne morale en matière de harcèlement moral au travail (B).

### **A. Le faisceau d'indices pour caractériser l'élément moral : le recours à la psychodynamique du travail**

L'un des enjeux dans l'affaire France Télécom était de reconnaître l'élément moral du délit de harcèlement moral, ici qualifié d'institutionnel, c'est-à-dire l'attitude psychologique des personnes physiques et morales concernant la commission des faits réprimés par la loi pénale. Il s'agit alors de déterminer qu'elles puissent avoir agi avec intention ou par imprudence ou négligence, que la faute soit intentionnelle ou non intentionnelle.

Or, l'élément moral du harcèlement moral peut être établi à partir d'un faisceau d'indices lié à des critères non légaux. Pour qualifier le harcèlement moral, le juge prend aussi en compte l'ensemble de la situation de travail (Bonafons *et al.*, 2008). Le juge applique ainsi le droit dans un contexte donné et peut, selon une approche exégétique, s'attacher au texte juridique en y cherchant la volonté du législateur qui a conduit à son adoption pour fonder son interprétation (Encrenaz et Lerouge, 2018).

La psychodynamique du travail se prête à cette analyse en matière de harcèlement moral en proposant une « analyse clinique et théorique des relations entre travail et santé mentale qui s'efforce d'identifier les conditions en fonction desquelles le rapport psychique au travail évolue vers la pathologie ou au contraire à la construction de la santé mentale » (Dejours, 2016, p. ?). La méthode de recherche est, en effet, indissociable de celle des enquêtes menées selon une méthodologie très précise entre théorie et pratique (Tessier, 2021). À l'exemple du jugement France Télécom et des contentieux portant sur la souffrance au travail, la discipline est un des recours pour les juges pour comprendre « les dynamiques intra et intersubjectives qui se jouent dans les rapports sociaux que les travailleurs entretiennent avec leur travail tel qu'organisé à un moment donné, à un endroit donné et dans un contexte donné » (Alderson,

2004, § 29). Elle permet alors de contextualiser une analyse juridique rigoureuse (Teyssonnière, 2020). Le jugement France Télécom reprend la théorisation de la « *banalisation du mal*<sup>29</sup> » de Christophe Dejours exprimée dans la destruction des collectifs et des solidarités qui y étaient attachées, l'individualisme grandissant, l'affaiblissement des valeurs et le triomphe du cynisme, l'essor de la précarité et les nouvelles formes de management mobilisant le salarié corps et âme<sup>30</sup> (Teyssonnière, 2020).

Cet apport a permis aux juges de comprendre et de conceptualiser comment des décisions de gouvernance se sont muées en une politique générale déstabilisante et stressante une collectivité de travail faisant le nid à des agissements de harcèlement moral envers les individus contre lesquels ne se dressait plus la solidarité professionnelle qui constituait auparavant un « *contrepois décisif*<sup>31</sup> ». L'entreprise est un monde social dont le suicide au travail est « *le haut de l'iceberg*<sup>32</sup> » qui devient un indicateur de sa destruction en raison de la mise à mal de la solidarité professionnelle et des « *effets dévastateurs de la "souffrance éthique"*<sup>33</sup> » causée par la collaboration plus ou moins forcée à des pratiques que celui qui travaille réprouve (Tessier, 2021). Ce climat délétère est notamment dû à la qualité de l'organisation du travail, aux « *limites des évaluations de performance [qui génère une concurrence généralisée entre les travailleurs qui dégénère en chacun pour soi ; qui ruine les bases de coopération et du vivre ensemble ; la solitude s'installe dans le monde du travail]*<sup>34</sup> » et de la standardisation des modes opératoires<sup>35</sup> », à la « *tournance gestionnaire*<sup>36</sup> » et à la « *gouvernance par les nombres*<sup>37</sup> ». Le témoignage de Christophe Dejours se poursuit sur un développement concernant la « *peur qui est une dimension importante du consentement*<sup>38</sup> ».

---

<sup>29</sup> Jugement France Télécom, p. 77.

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 72.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 73.

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Témoignage de Christophe Dejours le 10 mai 2019, jugement France Télécom, p. 77.

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> *Ibid.*, le terme de « gouvernance par les nombres » renvoie aussi à l'ouvrage d'Alain Supiot (2015), qui, de manière synthétique, argumente dans son texte de présentation que « La raison du pouvoir n'est plus recherchée dans une instance souveraine transcendant la société, mais dans des normes inhérentes à son bon fonctionnement. Prospère sur ces bases un nouvel idéal normatif, qui vise la réalisation efficace d'objectifs mesurables plutôt que l'obéissance à des lois justes. Porté par la révolution numérique, ce nouvel imaginaire institutionnel est celui d'une société où la loi cède la place au programme et la réglementation à la régulation. Mais dès lors que leur sécurité n'est pas garantie par une loi s'appliquant également à tous, les hommes n'ont plus d'autre issue que de faire allégeance à plus fort qu'eux. Radicalisant l'aspiration à un pouvoir impersonnel, qui caractérisait déjà l'affirmation du règne de la loi, la gouvernance par les nombres donne ainsi paradoxalement le jour à un monde dominé par les liens d'allégeance ».

<sup>38</sup> Témoignage de Christophe Dejours le 10 mai 2019, jugement France Télécom, p. 77.

Pour argumenter sa décision au regard de certaines méthodes managériales « en ce qu'elles sont révélatrices de la pression subie et répercutée par les managers<sup>39</sup> », la 31<sup>e</sup> chambre correctionnelle du TGI de Paris reprend les termes de l'audition de Christophe Dejourns qui expriment que l'instauration d'une compétition parfois malsaine est délétère pour certains agents et de ce fait les fragilise. La multiplication des entretiens individuels a abondé une pratique de déstabilisation qui aboutit à un isolement du salarié de la communauté de travail en raison de l'individualisation de la relation de travail avec le manager et la fixation des objectifs<sup>40</sup>. Concernant la décision relative aux tentatives de suicide et aux suicides et la réparation du préjudice d'affection<sup>41</sup>, les juges rappellent les traits fréquents évoqués par Christophe Dejourns des victimes de harcèlement moral au travail les menant au suicide, notamment leur haut degré d'implication dans le collectif et leur travail couplé à l'esprit de service public qui, historiquement, imprégnait une entreprise telle que France Télécom<sup>42</sup>. Enfin, sur les mots empruntés à Christophe Dejourns expliquant qu'« *un seul suicide suffit à indiquer que le climat professionnel présente une dimension délétère et une atomisation des relations professionnelles*<sup>43</sup> », les juges retiennent la responsabilité des prévenus concernant « le préjudice moral subi par les personnes employées par France Télécom qui se sont suicidées ou ont tenté de la faire, mais aussi par les autres personnes ne relevant d'aucune de ces situations tragiques<sup>44</sup> ».

Ainsi, « en mettant au jour les rapports entre organisation du travail, souffrance, y compris souffrance morale, et logique gestionnaire » (Tessier, 2021), la psychodynamique participe ici particulièrement à caractériser l'élément moral du délit de harcèlement moral, *a fortiori* du harcèlement moral institutionnel au travail. Elle constitue ainsi une source ou une ressource qui guide le juge dans son interprétation des normes juridiques au regard, en l'espèce, d'une défaillance de l'organisation du travail décidée et mise en œuvre par la gouvernance de l'entreprise. Dès 2001 et bien avant l'affaire France Télécom, au sein de l'avis du CESE sur le harcèlement moral (CESE, 2001), Christophe Dejourns et François Hubault pointaient le fait que les conditions de développement du harcèlement moral au travail étaient principalement à

---

<sup>39</sup> Jugement France Télécom, p. 221 et suiv.

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 227.

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 315 et suiv.

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 316.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 317.

<sup>44</sup> *Ibid.*

rechercher dans l'organisation des rapports sociaux sur le lieu de travail. Ils citaient trois éléments déterminants qui se retrouvent dans le cas de l'affaire France Télécom, à savoir la mise à mal de la solidarité professionnelle qui constitue un contrepoids considérable aux tentatives de déstabilisation psychologique des individus, l'absence de valeurs éthiques affirmées par la direction de l'entreprise et s'exprimant dans le souci de proscrire les conduites abusives, et l'absence ou la difficulté d'accès à des recours extérieurs.

L'avantage du procès pénal par rapport aux actions menées auprès des juridictions du travail est de nourrir le procès et les juges d'expertises qui expliquent les faits et leurs conséquences à la lumière des normes juridiques. L'avantage de cette voie est aussi de permettre de reconnaître la responsabilité pénale de la personne morale des agissements de harcèlement moral qu'elle a laissés s'institutionnaliser au travail, ce qui constitue un nouvel apport du jugement France Télécom. Cette approche constitue une rupture épistémologique dans la conception du harcèlement moral au travail (Jubert, Aggeri et Segrestin, 2020) au regard d'une approche précédente portant essentiellement sur des relations interpersonnelles et n'engageant la responsabilité pénale de la personne morale dans le cas où elle a laissé perdurer la situation ou n'a pas sanctionné l'auteur des faits.

## **B. La responsabilité pénale de la personne morale en matière de harcèlement moral institutionnel**

Outre sa propre responsabilité au titre de ses agissements personnels, le dirigeant peut voir engagée sa responsabilité pénale du fait de la politique managériale mise en œuvre par son entreprise. Selon l'article 121-2 al. 1<sup>er</sup> du Code pénal, la responsabilité pénale de la personne morale n'est reconnue qu'à la condition que l'infraction soit commise pour son compte par ses organes ou ses représentants.

Le jugement France Télécom est construit de manière à sortir de l'ornière du harcèlement managérial qui envisageait une approche individuelle du harcèlement moral découlant de la pratique de méthode de gestion à l'encontre d'un salarié en particulier ou de salariés pris individuellement, comme a pu d'ailleurs le plaider la défense. Par exemple, dans le cadre d'une situation institutionnalisée de pratiques managériales délétères qui concernent tout ou partie des salariés, la chambre sociale de la Cour de cassation a pu estimer que chaque partie doit

poursuivre individuellement l'employeur du chef de harcèlement moral<sup>45</sup>. Le principe est en effet que seules les victimes nommément identifiées des agissements coupables peuvent agir et demander réparation<sup>46</sup> (Adam, 2020a). Or, la nouveauté du jugement France Télécom a été d'incriminer pénalement au titre du harcèlement moral une politique d'entreprise qui reconnaît une responsabilité partagée entre tous ceux qui, chacun à leur place au sein d'un système politique et organisationnel, l'ont conçu et ont participé à sa mise en œuvre (Adam, 2020a).

Cette dimension en termes de politique d'entreprise a permis aux juges de se sortir des difficultés liées à l'approche juridique généralement empruntée pour le harcèlement moral au travail, qui notamment au regard de la jurisprudence civile, individualisait le recours à ce fondement par chacune des parties qui en était victime et, de ce fait, engageait des poursuites devant les juridictions du travail. Or, face à une politique de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail stressant une collectivité de travail, la question se pose d'une poursuite sur le chef de mise en danger de la personne d'autrui en vertu de l'article 121-3 alinéa 3 du Code pénal qui dispose qu'il y a délit « en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait », notamment dans le cas présent au regard de l'inexécution des obligations de sécurité et de prévention au travail (Lerouge, 2021).

Ce fondement pour poursuivre au pénal l'entreprise France Télécom avait été évoqué par Sylvie Catala, inspectrice du travail chargée d'enquêter sur les suicides à France Télécom, dont le rapport a été remis auprès du Parquet de Paris<sup>47</sup> en vertu de l'article 40 alinéa 2 du Code de procédure pénale<sup>48</sup>. Le syndicat Sud a également porté plainte pour le même chef d'accusation<sup>49</sup>. En effet, dans un contexte de violence psychologique causée par une politique de management et de l'organisation du travail qui en découle conduisant à des suicides et des tentatives de suicide, la mise en danger de la personne d'autrui pourrait permettre de viser plus

---

<sup>45</sup> Cass. soc. 28 mars 2012, n° 10-24.441.

<sup>46</sup> Cass. soc., 22 oct. 2014, n° 13-18.862.

<sup>47</sup> <https://static.mediapart.fr/files/2019/04/09/4-ft-04-02-2010-rapport-it-s-catala.pdf>

<sup>48</sup> Art. 40 alinéa 2 du Code de procédure pénale : « Toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs ».

<sup>49</sup> Voir le journal *Le Figaro* du 18 mars 2010, « France Télécom : Sud porte plainte ».

aisément la violence en tant que telle plutôt que le harcèlement, dont la définition juridique ne retient pas forcément un aspect violent dans les relations de travail découlant de pratiques managériales, mais la répétition des agissements. L'incrimination pénale de harcèlement moral entendu comme un harcèlement moral collectif, qualifié d'institutionnel dans ces circonstances, paraissait donc plus fragile pour engager la responsabilité pénale de la personne morale, notamment au regard de prises de décision organisationnelles qui ont eu pour conséquence une série de tentatives de suicide et de suicides.

Toutefois, la difficulté tient dans la démonstration d'un lien de causalité certain entre la faute et le préjudice pour caractériser l'infraction afin d'éviter l'arbitraire concernant la reconnaissance des responsabilités en matière de suicides ou de tentatives de suicide, souvent analysés comme d'origine multifactorielle. Il doit ainsi être démontré pour la personne morale, comme pour la personne physique, un manquement à l'obligation de sécurité à l'origine de la mort ou des blessures pour caractériser le délit d'homicide involontaire ou d'atteintes involontaires à l'intégrité de la personne (Gamet, 2020).

Or, comme le souligne Hélène Tessier, « la psychodynamique du travail a montré que l'organisation du travail peut potentiellement constituer la cause du développement d'une pathologie », mais aussi que le suicide peut être la seule réponse possible à une impasse ou à une souffrance insupportable créée par l'organisation du travail et non pas une fragilité préexistante ou des failles psychologiques (Tessier, 2021). La mise en danger de la personne d'autrui et l'atteinte à son intégrité en résultant peut donc correspondre aux circonstances d'une organisation du travail ayant créé les conditions d'une souffrance chez la victime la menant au suicide. Il aurait alors fallu se concentrer sur des conditions de travail résultant de la mise en œuvre d'une organisation du travail tellement stressante et anxiogène qu'elle a conduit des salariés à se suicider tout en contrôlant si l'employeur n'a pas outrepassé l'exercice normal de son pouvoir de direction. Le choix de la 31<sup>e</sup> chambre correctionnelle du TGI de Paris a toutefois été de se fonder sur le harcèlement moral résultant d'une politique d'entreprise et d'une organisation du travail « se caractérisant par une forme de déconsidération systématique d'un ou des membres de la collectivité des salariés<sup>50</sup> ». Peut-être sommes-nous arrivés aux limites de la définition juridique du harcèlement moral au travail et qu'il faudrait envisager de la renouveler (Adam, 2020b) ; la psychodynamique pourrait y aider.

---

<sup>50</sup> Jugement France Télécom p. 100.

## Références bibliographiques

- ADAM P., 2020a, « Sur le délit de harcèlement moral institutionnel », *Semaine sociale Lamy*, octobre, 1925, p. 3-12.
- ADAM P., 2020b, « Pour une nouvelle définition du harcèlement moral au travail », *Droit social*, mars, n° 3, p. 249-268.
- ALBERT M., HAAS M., 2013, « Action civile – Harcèlement par ricochet », *Droit pénal*, mai, n° 5, p. 39-41.
- ALDERSON M., 2004, « La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques », *Santé mentale au Québec*, vol. 29, n° 1, p. 243-260, <https://www.erudit.org/fr/revues/smq/2004-v29-n1-smq755/008833ar/>
- BONAFONS C., JEHEL L., HIRIGOYEN M.-F., COROLLER-BEQUET A., 2008, « Précision de la définition du harcèlement moral au travail », *L'Encéphale*, 34, p. 419-426.
- CESE, 2001, *Le harcèlement moral au travail*, avis adopté le 11 avril, rapporteur Michel Debout : <https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2001/01041107.pdf>.
- CHAIGNOT DELAGE N., DEJOURS C., 2017, *Clinique du travail et évolution du droit*, Paris, Presses universitaires de France.
- DEJOURS C., 2016, *Situations du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- ENCRENAZ G., LEROUGE L., 2018, « Qualification juridique du harcèlement moral en France », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 21, n° 1 : <https://doi.org/10.4000/pistes.6348>.
- GAMET L., 2020, « Propos critiques sur la pénalisation du “harcèlement moral institutionnel” », *Semaine sociale Lamy*, octobre, 1925, p. 3-8.
- GAMET L., 2021, « Observations sur la preuve du harcèlement moral », *Semaine sociale Lamy*, février, 1939, p. 5-9
- JUBERT L., AGGERI F., SEGRESTIN B., 2020, « Controverse : quel contrôle judiciaire des modes de management ? », *Revue de droit du travail*, mars, n° 3, p. 157-164.
- LEROUGE L., 2021, « Réflexions juridiques sur la violence au travail découlant de certaines méthodes de gestion », in P. Auvergnon, D. Lavaud-Legendre (dir.), *Violence(s) et relations de travail, Liber amicorum en hommage à Sandrine Laviolette*, Pessac, Presses Universitaires de Bordeaux, sous presse.
- SALOMON R., 2013, « Chronique de droit pénal social », *Droit social*, juillet, 7-8, p. 626-646.
- SUPIOT A., 2015, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard.
- TEISSONNIERE J.-C., 2020, « France Télécom : le travail en procès », *Semaine sociale Lamy*, février, 1895, p. 15-16.
- TESSIER H., 2021, « Quelques réflexions sur le jugement France Télécom », *Travailler*, n° 46, pages.