



Harcèlement moral « institutionnel » : sanctions et prévention



François BARBÉ
Juriste en droit social

L'ARRÊT DU 21 JANVIER 2025

La Cour de cassation a, pour la première fois, dans un arrêt du 21 janvier 2025, consacré le concept de harcèlement moral institutionnel, reconnaissant que **l'instauration délibérée d'un processus de travail anxigène peut constituer un harcèlement moral** au sens de l'article 222-33-2 du Code pénal (Cass. crim., 21 janv. 2025, n° 22-87.145, *France Télécom*).

Contexte

En 2006, l'ancienne entreprise publique doit composer avec les conséquences de sa privatisation, l'ouverture à la concurrence sur

La notion de harcèlement moral « institutionnel » a été consacrée par la chambre criminelle de la Cour de cassation en début d'année 2025. Cette décision marque un tournant majeur, dans la mesure où elle engage la responsabilité pénale d'une entreprise et de ses dirigeants, non pour des actes isolés, mais pour les effets collectifs d'une stratégie managériale. Descriptif des contours de l'incrimination, des risques encourus pour les personnes morales et physiques qui concourent à sa réalisation, et analyse des principaux moyens à mettre en œuvre pour s'en prémunir.

le marché de la téléphonie, des révolutions technologiques, et une dette importante. Ses dirigeants décident qu'il faut restructurer avec 22 000 départs d'employés (sur 120 000), 10 000 mobilités et 6 000 recrutements. Ils élaborent son volet social : le plan *Next* et *Act*.

Les conséquences humaines résultant de la mise en œuvre de cette politique ont été très lourdes, puisqu'elles ont entraîné un climat très anxigène, une vague de suicides, ainsi que de nombreuses pathologies.

Les syndicats n'avaient pourtant pas manqué de tirer la sonnette d'alarme sur les effets dévastateurs de cette réorganisation, tant sur les conditions de travail que sur



la santé des salariés. Dès juillet 2007, un droit d'alerte avait même été exercé pour signaler une grave mise en danger de la santé des collaborateurs. Malgré cela, la direction était restée sourde à ces signalements, ne prenant aucune mesure pour remédier à la situation mais poursuivant, au contraire, sa politique néfaste.

Face à cette inaction persistante et à la souffrance croissante des salariés provoquée par la mise en œuvre de la restructuration, un syndicat a alors décidé d'engager des poursuites contre l'entreprise pour harcèlement moral au travail en saisissant le tribunal correctionnel.

Le syndicat a dénoncé les conditions dans lesquelles ont été mises en œuvre la restructuration, et notamment :

- une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxieux, en recourant notamment à des réorganisations multiples et désordonnées, des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées ;
- le suivi strict des réductions d'effectifs, avec la mise en place d'outils de pression sur les départs, tels que des réorganisations laissant sans poste des salariés et des agents, et soumettant d'autres à une surcharge d'activité ;
- un management par les résultats, en encourageant des procédés visant à créer une instabilité pour les agents et salariés, et en organisant des incitations financières relatives à l'atteinte des objectifs de réduction d'effectifs.

Portée de la décision

Le tribunal correctionnel, puis la Cour d'appel de Paris (CA Paris, 30 sept. 2022, n° 20/05346) ont donné gain de cause au syndicat, reconnaissant la responsabilité pénale de l'entreprise et de six dirigeants. L'entreprise a été condamnée à 75 000 € d'amende. Deux dirigeants ont été condamnés pour harcèlement moral, chacun à un an de prison avec sursis, plus 15 000 € d'amende. Les autres dirigeants ont été reconnus coupables de complicité et condamnés à des peines de sursis.

La société et les dirigeants ont contesté cette condamnation pour **harcèlement moral institutionnel**, fondée sur l'article 222-33-2 du Code pénal, estimant que les faits qui leur étaient reprochés ne rentraient pas dans le cadre juridique du harcèlement moral

au travail. Pour eux, ni la loi, ni la jurisprudence antérieure ne permettaient de sanctionner une politique d'entreprise sans « victime » désignée. De plus, ils considéraient que cette interprétation de la loi pénale **portait atteinte à la liberté d'entreprendre**, ainsi qu'au **principe de légalité et de prévisibilité des délits**.

La Cour de cassation ne les a pas suivis et a approuvé la solution des juges du fond. Reprenant la définition de la cour d'appel, elle rappelle que le harcèlement moral institutionnel est constitué dès lors qu'il existe « 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 ».

Les Hauts magistrats confirment donc que le **harcèlement moral institutionnel** entre pleinement dans le champ d'application de l'article 222-33-2 du Code pénal, relatif au harcèlement moral au travail.

En effet, le législateur a entendu donner à cette infraction une portée particulièrement large, ce qui permet d'y inclure des pratiques systémiques, au-delà des seuls cas de relations interpersonnelles directes.

En l'espèce, auteurs et victimes appartiennent à la même communauté de travail. Il **n'est donc pas nécessaire que les agissements répétés visent une victime déterminée** : ils peuvent concerner un collectif de salariés, sans qu'ils soient nommément désignés. La Cour de cassation ajoutant, pour se faire bien comprendre, qu'elle « n'a jamais interprété l'infraction comme exigeant, dans toutes les situations, qu'un rapport de travail direct et individualisé entre la personne poursuivie pour harcèlement et sa ou ses victimes soit constaté, et que les agissements qui lui sont imputés soient identifiés salarié par salarié. Elle n'a pas davantage exclu que le harcèlement moral puisse revêtir une dimension collective ».

Partant, la chambre criminelle décide que caractérisent bien 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