

Entre mutations, harcèlement moral organisationnel et communication de crise : le cas de France Télécom

Marie-Odile LEGRAND, PAST université de Lille, ULR 4073 GERiiCO, marie-odile.legrand@wanadoo.fr

Marie-Eve SAINT GEORGES, CE université de Lille, ULR 4073 GERiiCO, mesaintgeorges@gmail.com

RéSUMÉ

L'affaire France Télécom, ainsi appelée dans les sphères médiatiques, s'achève en décembre 2019 avec un premier jugement qui condamne la responsabilité de sept de ses anciens dirigeants pour harcèlement moral. Harcèlement moral qualifié de « phénomène collectif » par le Tribunal de grande instance (TGI) de Paris. Après avoir montré en quoi le procès France Télécom fait évoluer considérablement la notion de harcèlement moral, nous nous questionnons sur le rôle du procès pénal au regard des victimes et ce malgré l'hypermédiatisation de cette affaire.

Mots clé / Key words : France Télécom – Procès – Communication de crise – Harcèlement moral

Entre mutations, harcèlement moral organisationnel et communication de crise : le cas de France Télécom

Marie-Odile LEGRAND

Marie-Eve SAINT GEORGES

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui entament, à l'aube des années 2000, un virage dont la vitesse caractérise autant les innovations que les nouvelles logiques de gestion dans une entreprise comme France Télécom. L'un des principaux moteurs de la transformation voulue au sein de l'entreprise France Télécom tient dans une réorganisation de métiers anciennement reconnus sous l'enseigne des PTT. Mais ce virage des années 1990 et, particulièrement, l'amorce des années 2000 signifie pour l'entreprise du CAC 40 - dont l'Etat français est actionnaire - France Télécom l'obligation de se métamorphoser ou de périliter, face à la montée d'une concurrence féroce que représenteront les nouveaux geeks inventeurs de NTIC, les futurs GAFAM et autres Free qui viennent définitivement sceller l'avenir de France Télécom. C'est dans ce contexte qu'une machine médiatique (Charaudeau, 2000), un engrenage judiciaire et les ressorts psycho-sociaux caractérisés par une forme collective du harcèlement moral opèrent.

Nous nous focalisons sur un échantillon de productions journalistiques, sélectionnées à des moments clé du procès de sept anciens dirigeants de France Télécom et de l'entreprise Orange en tant que personne morale. Ceci, afin d'appréhender des zones d'éclairage médiatique, au sens où les lumières médiatiques apportent un éclairage nouveau sur la crise et les cas de suicides qui se sont produits dans le cadre de la réorganisation voulue à France Télécom.

Le procès France Télécom peut être qualifié de procès hors norme en raison de plusieurs points :

- Sa durée d'abord. Surnommée l'affaire France Télécom, ou le procès Télécom ou bien encore l'affaire des suicides, les faits, s'étendent de la période de 2006 à 2011, atteignant leur paroxysme en 2009 dans une période surnommée la « crise des suicides » ;

- Le nombre de ses victimes ensuite. Ce sont les situations de trente-neuf personnes retenues comme victimes par l'instruction, dont dix-neuf se sont suicidées, qui ont été examinées. Trente-neuf cas individuels (19 suicides, 12 tentatives de suicide, 8 dépressions ou arrêts de travail) ont été discutés avec pour fond les plans NexT et Act, des plans de redressement de l'entreprise qui visent entre autres à réduire les effectifs avec comme objectif le départ en trois ans de 22 000 salariés sur 120 000, dans un contexte d'ouverture à la concurrence ;
- Le jugement enfin qui porte sur la qualification du harcèlement moral. La procureure de la République, qui représentait les victimes et requière une peine à l'encontre des auteurs des agissements, a affirmé que « *Le but de ce procès [n'était] pas de poser un jugement de valeur sur les personnes, mais de démontrer que l'infraction pénale de harcèlement moral peut être constituée par une politique d'entreprise, par l'organisation du travail, et qualifier ce que l'on appelle le harcèlement managérial.* »

Au regard de ces différents points, le procès France Télécom nous paraît faire évoluer considérablement la notion de harcèlement moral, qualifiée par plusieurs auteurs (Bouaziz, 2001 ; Poilpot-Rocaboy, 2010 ; Deharo et Point, 2014) d'ambivalente. Il nous semble aussi qu'au-delà de son enjeu pénal, l'affaire France Télécom a été perçue et jugée par le Tribunal comme le symbole d'un sujet de société, ainsi que le souhaitent les parties civiles. Reconnaisant l'existence d'un « *harcèlement moral institutionnel* », le jugement du TGI de Paris caractérise la dimension collective du harcèlement moral. Le tribunal s'appuie sur le fait que le législateur n'a « *pas exclu l'incrimination d'un harcèlement moral institutionnel aux dépens de la collectivité de travail. Loin de se réduire à un conflit individuel, le harcèlement moral peut avoir ses racines profondes dans l'organisation du travail et dans les formes de management* » (Poilpot-Rocaboy G, 2010).

Enfin, si du point de vue juridique, ces évolutions fournissent des éléments de compréhension sur la façon dont les juges gèrent les situations de harcèlement moral et notamment démêlent les différents événements tant aux niveaux personnel qu'organisationnel qui interagissent et s'entremêlent dans la qualification du harcèlement moral, il n'en demeure pas moins qu'en raison de l'hypermédiatisation qu'a rencontrée le jugement de cette affaire France Télécom, nous pouvons également nous questionner sur le rôle du procès pénal au regard des victimes¹.

¹ Deharo G. et Point S., *In Les comportements de harcèlement moral au travail : ambivalences ou évidences ?*, 2014

Ainsi, le grand reporter de *La Voix du Nord*, Eric Dussart, spécialiste des questions judiciaires, explique que dans son jugement rendu le 20 décembre 2019, le TGI de Paris a qualifié « *Le harcèlement moral au travail [comme] un phénomène collectif. La particularité de ce délit est le transfert de culpabilité vers les victimes* ». Aussi, « *Le tribunal n'a voulu retenir que quatorze mois de la tourmente France Télécom, de novembre 2007 à la fin de l'année 2008. Après la fin du plan de 'déflation' du nombre de salariés, les prévenus sont relaxés. Même si d'autres salariés ont souffert, « les conséquences n'ont pas été voulues* », dit le jugement.

Le journaliste aura alors cette fonction de rentrer dans une salle d'audience pour, ensuite, en décrire le déroulement. Sur les trois anciens dirigeants condamnés en première instance, « *Ils ont paru surpris, attristés des conséquences de leur politique. Ils ont reporté les maux sur la hiérarchie intermédiaire.* » Aussi, « *Le tribunal ne juge pas la politique de déflation, mais les moyens utilisés [qui] étaient interdits.* » Et encore, faute d'éléments pour les imputer pénalement à la direction, le tribunal abandonne certaines préventions. « *La surcharge de travail, les intimidations, les menaces...* ». Enfin, l'explication des pressions imposées à la hiérarchie intermédiaire, « *qui se trouvait entre le marteau et l'enclume* » (*La Voix du Nord*, 21/12/2019). L'étude d'un corpus de dix-sept articles publiés dans les colonnes du quotidien régional, *La Voix du Nord*, souligne une forme de proximité tant avec le lecteur qu'avec certains plaignants comme Yves Minguy. Ce dernier est l'une des victimes de cette crise à France Télécom. L'on comprend aussi, face aux plaignants, la particularité du délit jugé au Tribunal de Paris en termes de harcèlement moral. Les articles font l'écho de cette forme duale, avec d'un côté un plaignant, victime de harcèlement, et d'un autre côté, un accusé, harceleur présumé qui vient répondre de ces actes. Et d'emblée, le lecteur comprend aussi à travers les mots du journaliste présent à la plupart des 42 audiences du procès que l'enjeu sera sans doute ailleurs pour les anciens responsables de l'entreprise France Télécom au milieu des années 2000 : « *Non, il n'y a pas de crise sociale. Mais, c'est la faute aux médias* » énonce Didier Lombard, lors de ses premières prises de parole au procès en 2019. L'ancien PDG va ainsi déplacer l'attention, ailleurs que sur les conséquences des plans de départs massifs de salariés qu'il a ordonnés, plongeant ainsi les débats dans une logique de tribunal médiatique dont il serait lui-même la victime.

Le harcèlement moral : une notion ambivalente qu'éclaire le procès France Télécom

Ce procès rappelle que malgré les évolutions législatives et jurisprudentielles qui ont suivi sa législation en 2002, le harcèlement moral demeure une notion malaisée à identifier et à utiliser. Ce sont les façons dont les victimes s'en saisissent et en témoignent ainsi que l'interprétation que les juges en font qui y donnent sens. Schématiquement, nous pourrions dire à l'instar de Bouville et Campoy (2012) que chaque procès ouvert pour harcèlement moral repose la question suivante aux juges, aux médias et au public : s'agit-il d'un problème interpersonnel (un harceleur et une victime) ou la manifestation d'une organisation pathogène ?

Au niveau européen, la France, à l'instar d'autres pays tels que la Suède, la Belgique, l'Italie, a édicté des lois visant à sanctionner les comportements abusifs au travail. Le législateur a légiféré sur ce champ en introduisant le concept du harcèlement moral dans le Code du travail par la loi n°2002-73 de Modernisation sociale du 17 janvier 2002, mais sans en définir les contours (Gosselin, 2009). Le harcèlement moral bénéficie d'une définition légale dans le texte de l'article 1152-1 du Code du travail qui en fournit des déterminants stables qui s'avèrent insuffisants pour éclairer le phénomène et notamment les types de comportements constitutifs de harcèlement.

Du point de vue de la recherche, progressivement il est apparu que l'hypothèse rapportant le harcèlement moral à une relation psychologique interindividuelle provenant notamment de la structure de personnalité perverse (Hirigoyen, 1998) du harceleur ou d'une fragilité psychologique préexistante de la victime était fragile et ne reflétait pas tous les phénomènes de harcèlement moral (Einarsen, 2002 ; Valette, 2002 ; Saielli et al., 2003 ; Desrumaux- Zagrodnicki et al., 2004 ; Davezies, 2004 ; Faulx, 2005 ; Desrumaux, 2009). Les sources de cette forme de violence sont donc aussi à rechercher dans les caractéristiques de l'organisation, le contexte de travail et dans les enjeux psychiques liés à la situation de travail.

D'autres auteurs ont en effet une approche plus organisationnelle. Dejours (1998), qui a témoigné lors du procès France Télécom, pose le principe que la pathologie du harcèlement moral trouve notamment sa cause dans la solitude du travailleur engendrée par un contexte de banalisation du mal accompagné « *d'un affaiblissement des collectifs de travail et de la destruction des solidarités causées par de nouvelles formes d'organisation du travail* », Soares, A. (2002). Il définit le harcèlement moral comme une forme clinique d'aliénation sociale dans le travail qui résulte de

contraintes psychiques exercées sur un individu par l'organisation du travail, les pratiques de gestion et d'évaluation.

Grenier-Pezé (2001) s'inscrivant dans le même courant souligne que l'on ne peut pas comprendre le harcèlement moral sans éclairer les enjeux psychiques liés à la situation de travail. L'individu se construit identitairement dans la relation qu'il entretient avec son activité professionnelle et les formes de reconnaissance qu'il en retire. Le harcèlement moral est alors plus « *Un procédé (organisationnel, managérial ou de gestion), une technique de destruction et non un syndrome clinique* » (au sens d'Hirigoyen, 1998) qui vise à nuire aux modalités normales d'exercice du travail et conduit à détruire l'équilibre d'une économie psychosomatique durable.

Resituant également la problématique du harcèlement moral dans une dimension organisationnelle, Soares (2004) pose d'emblée les conséquences individuelles et collectives de ce phénomène. « *Le harcèlement psychologique est une maladie organisationnelle rongeante qui dégrade les conditions de travail, la santé mentale des individus et envenime les rapports sociaux au travail.* » Cette définition met en exergue la progression des recherches sur le concept qui ont d'abord mis en évidence les impacts d'ordre psychique et physique sur la cible du harcèlement. Puis progressivement, les conséquences collectives, sociales et économiques ont été éclairées notamment en termes de dégradation des relations et des conditions de travail, mais aussi en termes de répercussions financières.

Dix ans avant l'ouverture du procès, la diffusion d'un documentaire dans l'émission Envoyé Spécial sur France 2 allait préfigurer la décennie 2010. Avec un reportage intitulé 'Malade à en mourir', le journaliste Bernard Nicolas propose ici une version d'abord nommée 'France Télécom : les apprentis sorciers ?'. Il vient ensuite en plateau expliquer aussi sa démarche d'investigation au long cours, suivant le principe de l'émission diffusée en première partie de soirée le jeudi soir. Les faits mis en lumière sont implacables, les répercussions des méthodes mises en œuvre pour le plan de départ NExT apparaissent alors au grand jour et la violence ainsi associée à France Télécom marque définitivement l'opinion publique.

Ce sont d'ailleurs deux diffusions à des moments de grande audience qui vont aider à la connaissance du grand public de pratiques telles que les exposent salariés, élus syndicaux et aussi tous les acteurs clé qui seront quasiment tous appelés à témoigner lors du procès, au printemps

2019. Une soirée Théma est programmée sur Arte, en novembre 2009. 'Malade à en mourir' est à nouveau proposé, en format long de 52 minutes, avec ensuite une mise en perspective plus poussée sur « *L'histoire des services de télécommunication français [qui] a été marquée par des évolutions nombreuses et parfois violentes. La séparation des Postes et des Télécommunications, initialement rattachées au sein du ministère des PTT (Postes, Télégraphes et Téléphones), l'ouverture progressive du capital à la concurrence et l'achat du britannique Orange ont été vécus comme autant de bouleversements par les employés du groupe qui se sont succédé depuis trente ans* »².

Éclairage médiatique, engrenage judiciaire et pression politique se mêlent quand le ministre du Travail, Xavier Darcos, rencontre Didier Lombard, le 15 septembre 2009. Si la visite d'un ministre dans une entreprise peut sembler banale, la conférence de presse qui suivra – Didier Lombard juste devant Xavier Darcos, face aux caméras et aux journalistes – restera gravée dans les mémoires. Le PDG de France Télécom évoque alors sa volonté de « *mettre un point d'arrêt à cette mode du suicide qui, évidemment, choque tout le monde* ». Les synthés des nouvelles chaînes de télévision d'information en continue rivalisent avec les titres des nouveaux moyens de diffusion sur le web, avec ces trois mots qui sont accolés à Didier Lombard : la « *mode du suicide* » est l'expression de trop.

Une évolution du concept de harcèlement : d'une approche duale à une approche institutionnelle

L'ampleur du procès France Télécom et notamment la durée des faits qui s'étalent de 2006 à 2011, donne l'occasion aux experts de s'exprimer sur les contours conceptuels du harcèlement moral et les évolutions jurisprudentielles qui le concerne. On citera par exemple l'article des chercheurs universitaires Gaëlle Deharo et Sébastien Point sur le harcèlement managérial mis en exergue par le procès France Télécom qui relève d'une stratégie globale³.

C'est que le jugement du TGI de Paris rendu en décembre 2019 caractérise la dimension collective du harcèlement moral. Le tribunal s'appuie sur le fait que le législateur n'a « *pas exclu*

² http://videos.arte.tv/fr/videos/france_telecom_malade_a_en_mourir-3529140.html, consulté le 11/01/2018

³ Source : https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/12/19/le-harcelement-ma...s-france-telecom-releve-d-une-strategie-globale_6023411_3232.html, consulté le 20/12/2019

l'incrimination d'un harcèlement moral institutionnel aux dépens de la collectivité de travail. Loin de se réduire à un conflit individuel, le harcèlement moral peut avoir ses racines profondes dans l'organisation du travail et dans les formes de management ».

Pour caractériser la dimension collective du harcèlement moral, le tribunal s'est employé à démontrer trois éléments :

- Les agissements reprochés aux prévenus procédaient de la volonté de définir et de mettre en œuvre « *Une politique d'entreprise ayant pour but de structurer tout ou partie d'une collectivité d'agents* ». Selon le tribunal, il s'agit ici d'une stratégie, d'une politique volontaire de déflation massive (départ de 22 000 personnes de l'entreprise) des effectifs ;
- « *Ces agissements, par leur répétition, avaient été porteurs d'une dégradation potentielle ou effective des conditions de travail de cette collectivité* ». Il ne revient pas au tribunal de critiquer les choix stratégiques d'un chef d'entreprise, dès lors que ces derniers sont et se déploient dans un cadre légal respecté et que les « *moyens choisis pour atteindre leurs objectifs ne sont pas interdits* ». Cet élément est en réponse notamment à la question posée par l'ex-dirigeant de France Télécom « *Peut-on faire de l'économie et de l'humain, en même temps ?* ». De fait, l'obligation de résultat qui incombe à l'employeur en matière de prévention des RPS implique qu'il est en effet responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés. Il coordonne ses différentes équipes et attribue les moyens nécessaires à la préservation de la santé physique et mentale de tous ses salariés. L'employeur est responsable devant la loi de la santé et de la sécurité des salariés dans son entreprise. Il est tenu à une obligation de sécurité. Il s'agit d'une obligation de moyen renforcée, et à ce titre, il est le garant de la politique de prévention et de sa mise en œuvre⁴ ;
- Ces agissements avaient « *outrepassé les limites du pouvoir de direction* » : selon les juges, il ne s'agit pas de dérives individuelles de managers (surcharge de travail, contrôles excessifs, phénomènes de « *placardisation* »⁵, menaces, mais bien « *Une hiérarchie intermédiaire sommée de mettre en œuvre les objectifs stratégiques que leur ont assigné l'ex-direction de l'entreprise* ».

⁴ Sources : inrs.fr

⁵ Lhuillier Dominique, *Placardisés : des exclus dans l'entreprise*, 233p, Paris, Seuil, 2002

La notion de harcèlement managérial utilisée précédemment comme synonyme ou sous-catégorie du harcèlement moral est ici différente en ce qu'elle ne renvoie pas à un type de harcèlement moral caractérisé par des méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique, mais relevant d'une réalité différente car se rattachant non pas à un harceleur ou à un groupe de harceleurs mais à une « *stratégie globale* ». Ce qui est proposé, c'est un déplacement de la conduite d'un ou plusieurs individus en position de direction vers le système de management lui-même. Ici ce sont les plans de réorganisation baptisés NExT et Act qui sont visés.

Le rôle du procès pénal au regard des victimes et de l'entreprise

Deharo et Point (2019) notent que, selon l'interlocuteur qui reçoit la dénonciation d'une situation de harcèlement moral par une victime, la situation dénoncée sera déconstruite selon la logique disciplinaire de cet interlocuteur. Les médecins et les psychologues appréhendent le harcèlement moral par les pathologies dont souffre la victime. Ce sont les éléments personnels et émotionnels qui conduisent à poser un diagnostic. Les facteurs organisationnels et hiérarchiques devenant des éléments contextualisant de ces pathologies. A l'inverse, le juriste aborde le harcèlement moral en privilégiant les éléments organisationnels et relationnels. Les informations personnelles et les contenus émotionnels ne sont que des éléments de contextualisation qui permettent de comprendre comment les éléments principaux ont été perçus par la victime. Au regard de ce constat, nous pouvons nous demander quel rôle la victime attend du procès pénal pour harcèlement moral ?

Selon Denis Salas⁶, ce qu'il appelle « *la confession médiatique* » parlant du récent témoignage d'Adèle Haenel, « *est un circuit court qui donne immédiatement satisfaction aux énonciatrices. Elles sont reconnues dans leur souffrance (...) et leur agresseur, s'il est nommé (...) est immédiatement sanctionné.* » « *Le tribunal médiatique ne connaît ni objection ni cadre* ». Toujours selon le magistrat Salas, l'usage de ce tribunal médiatique « *porte une agression morale* » : « *Il accuse, nomme et condamne en même temps. Il ne connaît que le bien et le mal. Empreint d'émotion il peut amener à négliger les principes du droit, les vider de leurs fonctions modératrices.* »

⁶ « *Le procès pénal n'est pas construit pour être un lieu d'écoute de la seule victime* », tribune du Magistrat Denis Salas paru dans *Le Monde* du 26 novembre 2019

Le tribunal médiatique est une instance duale opposant victime/harcelé et agresseur/harceleur sans partie tierce que constitue la Justice. Il fait fi de discussion préalable et d'écoute du point de vue des parties en présence.

L'œil médiatique s'emploie aussi à une compréhension de la sortie de cette crise profonde qui a secoué une entreprise aussi tentaculaire que celle de France Télécom. Une sortie de crise contrôlée, du point de vue communicationnel, par la nouvelle direction de l'entreprise Orange.

En soit, les plans de réorganisations territoriales et managériales avec notamment les salariés recrutés après les faits ont déjà initié une forme de renouvellement, depuis l'arrivée de Stéphane Richard à la tête d'Orange. Avec ce nouveau nom d'entreprise et deux plans successifs tournés vers l'avenir : Conquêtes 2015 et Essentiels 2020. Alors que l'ère France Télécom se voit scrutée de près par une instruction qui conduit au procès de ses anciens dirigeants ainsi qu'Orange comme personne morale en 2019, les règles de Communication de crise en termes de renouvellement d'image et de réputation sont suivies à la lettre par la nouvelle équipe dirigeante. Les chaînes d'information en continue sont désormais spécialisées. BFM Business⁷ montre une réalité qui fait presque fi – les formats de magazines et de journaux étant beaucoup plus courts qu'au début des années 2000 – d'une mise en contexte dans la présentation de cette nouvelle image. Les plans successifs de l'entreprise Orange sont présentés par Stéphane Richard, les nouvelles stratégies rejoignent les logiques concurrentielles, le futur sera forcément meilleur à en croire les messages et les éléments de langage⁸ qui ne laissent désormais plus aucune place à des dérapages comme Didier Lombard en était coutumier.

Il semble prudent de relativiser les impacts de ce jugement. D'une part, car dans beaucoup d'organisations où des situations de souffrances existent, elles ne se traduisent pas par des situations aussi dramatiques que des suicides. D'autre part, les choix organisationnels et stratégiques qui en sont souvent à l'origine n'apparaissent pas aussi caricaturaux que ceux décrits lors du procès. De ces constats découlent qu'il sera alors peut être très difficile d'établir une situation de harcèlement moral institutionnel.

⁷ Ici en juillet 2019, ce plateau avec Stéphane Richard pour invité de BFM Business envisage la rentabilité annoncée pour 2023 (<https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/orange-veut-agrandir-son-terrain-de-jeu-affirme-stephane-richard-1737241.html>)

⁸ A chaque plan, une conférence de presse et des documents sont mis en ligne sur le site web l'Orange, comme le 17 mars 2015, « Essentiels 2020, le nouveau plan stratégique d'Orange » ou encore « Orange dévoile son nouveau projet Conquêtes 2015, le 5 juillet 2010, accessible en ligne

Le temps judiciaire va très probablement se prolonger dans cette affaire France Télécom. Quid des jurisprudences et de l'évolution législative en matière de harcèlement moral, en termes de reconnaissance d'accident du travail pour des salariés en souffrance ?

Le temps médiatique s'éteindra-t-il ou verra-t-on de nouvelles formes d'éclairage apparaître, tout comme les rédactions de Presse sont aujourd'hui balayées par les vagues du Web omniprésent. La couverture médiatique sera-t-elle captée par des chaînes d'information continue où la hiérarchisation suggère à peine une logique d'une information qui en chasse une autre, sans réelle connexion dans le sens des contenus proposés aux téléspectateurs et internautes qui s'informent désormais par les réseaux sociaux ?

Les points clé de la communication de crise relevés ici dans l'affaire France Télécom manifestent cette impossible Communication de crise dont Didier Lombard est l'auteur, y compris sur les bancs des prévenus du Tribunal de Paris. Le harcèlement moral est révélé par une parole de salariés excédés par un management qualifié souvent de « *management par la terreur* ». La communication de crise viendrait traduire dans ce cas de figure une crise générée par les dirigeants eux-mêmes. Comment donc penser cette parole qui permettrait de trouver une sortie de crise ? Comment, enfin, estimer que le procès de France Télécom constituera ou non la sortie de crise pour chacun des plaignants ?

Et, une fois l'affaire France Télécom conclue lors du procès qui se profile en appel, qu'en sera-t-il de ce que Didier Heiderich appelle le management de l'imprévisible⁹ ? Sera-t-il possible de suivre les pistes de réflexion, telles qu'elles sont proposées comme une vertu du bon sens dans les organisations impactées aujourd'hui par le choc d'une crise sanitaire comme la Covid-19, qui suggèrent des méthodes de management de l'imprévisible appliquées aux crises ? La seule certitude demeure l'incertitude, qu'il s'agisse du cas France Télécom ou de toute crise comparable d'une telle envergure, avec cependant de nouveaux outils législatifs qui protègent des salariés en souffrance.

⁹ Heiderich D., *L'avenir appartient au management de l'imprévisible* (2003) et *L'avenir de la gestion de crise appartient au management de l'imprévisible* (2020) **In** site web de l'Observatoire international des crises

BIBLIOGRAPHIE

Bouaziz P. (2001), « Harcèlement moral, harcèlement sexué ? Les difficultés d'une approche juridique », Travail, genre et sociétés, vol. 1, n°5, pp. 75-78

Gregor Bouville et Eric Campoy, Une approche organisationnelle du harcèlement moral, De Boeck Supérieur, 2012/3 n°4, pages 53 à 78.

Decèze Dominique, *La machine à broyer : de France Télécom à Orange. Quand les privatisations tuent*, 248p., coll. Coup de gueule, 2008, Paris

Gaëlle Deharo et Sébastien Point, Les comportements de harcèlement moral au travail : ambivalences ou évidences ?, ESKA, Revue de gestion des ressources humaines », 2014/2 n°92, pages 21 à 37.

Dejours Christophe et Begue Florence, *Suicide et travail : que faire ?*, 136 p., PUF coll. Souffrance et théorie, Paris, 2009

Dervin Lyonnel, *Ils m'ont détruit*, Michel Lafon, 240 p., Paris, 2009

Dielhl Bruno, Doublet Gérard, *Orange : le déchirement. France Télécom ou la dérive du management*, Hors série Connaissance, éd. Gallimard

Du Roy Ivan, *Orange stressé*, La Découverte, 252p., Paris 2009

Ehrenberg Alain, *La fatigue d'être soi (dépression et société)*, Odile Jacob,

Foucault Guillaume, Communication de crise, Le manuel essentiel, ed. Télémaque

Laloux Christophe, *La communication en temps de crise : principes et mises en œuvre*

Malareciwz Jacques-Antoine, *Gérer les conflits au travail : développez la médiation face aux risques psychosociaux*, Pearson, Paris, 2016, 170 p.

Montreuil Emilie, *Prévenir les risques psychosociaux : des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail*, Dunod, Paris, 2011, 196 p.

Poilpot-Rocaboy G, (2010), « Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique », Humanisme et Entreprise, n° 296, Pages 9 à 24.

Roux-Dufort Christophe, *La gestion de crise*, Bruxelles, 2004, De Boeck

Troll Geoffrey, *L'art du coaching : ouvrez le champ des possibles : management bienveillant, créativité, team-building, antistress*, Ellébore, Paris, 2016, 152 p.

Verspieren Patrick, *Face à celui qui meurt*, 1984

Bachelard Olivier, *Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives*, In Regards, 2017 > <https:// Cairn.info/revue-regards-2017-1-page-169.htm>

Chaillou Benjamin, *Le cas France Télécom : entretien avec un psychologue du travail*, éd. Tissot, 2013 > <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/le-cas-france-telecom-entretien-avec-un-psychologue-du-travail>

Crozier Sébastien, *Au plus près de la gestion de la crise France Télécom Orange*, HE&A, 2017 >

<https://gestiondecrise.fr/2017/09/22/plus-pres-de-gestion-de-crise-france-telecom-orange-sebastien-crozier/>

Hornn Georges, Tarnero Jacques, *Se tuer au travail : la « mode » des suicides en entreprise*, **In** Les Temps modernes, 2009 > <https:// Cairn.info/revue-les-temps-modernes-2009-5-page-1.htm>

Rabatel Alain, *Le traitement médiatique des suicides à France Télécom de mai-juin à mi-août 2009 : la lente émergence de la responsabilité du management dans les suicides en lien avec le travail*, 2010, p. 31-52, **In** HAL archives ouvertes > <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00499666/document>

Rabatel Alain, *La levée progressive du tabou des responsabilités socio-professionnelles dans les suicides en lien avec le travail à France Télécom (fin août-octobre 2009)*, **In** Questions de communication, 2011, pp. 175-198