

Procès des suicides à France Télécom: les dirigeants face à leur responsabilité sociale

PAR MARTINE ORANGE

ARTICLE PUBLIÉ LE DIMANCHE 5 MAI 2019



L'ancien PDG de France Télécom, Didier Lombard, lors de la présentation des résultats du groupe en février 2008. © Reuters

À partir du 6 mai, l'ancien PDG de France Télécom Didier Lombard et six autres anciens responsables sont jugés pour harcèlement moral. C'est la première fois que des dirigeants d'un groupe du CAC 40 ont à répondre de leur gestion devant la justice. Leur stratégie visant à supprimer 20 000 emplois en trois ans dans le groupe a conduit à une crise sociale sans précédent, marquée par des dizaines de suicides ou tentatives de suicide, dépressions et maladies. Mais ce procès est aussi celui du néomanagement et de sa violence institutionnalisée.

C'est un procès hors norme qui va s'ouvrir à partir du 6 mai au TGI de Paris : jamais d'anciens responsables d'un groupe du CAC 40 n'avaient jusqu'à présent eu à répondre de leur gestion sociale devant la justice. Pendant plusieurs semaines, Didier Lombard, ancien PDG de France Télécom (renommée Orange en 2013), Louis-Pierre Wenès, directeur général du groupe, Olivier Barberot, ancien directeur des relations humaines (DRH), ainsi que quatre autres responsables du groupe vont avoir à répondre de leur politique, de leurs choix, de leurs actes de 2006 à 2010 face à des salariés, soutenus par le syndicat Sud PTT. 39 salariés ou anciens salariés du groupe se sont portés partie civile pour harcèlement moral. Ou parfois leur famille : **19 salariés se sont suicidés pendant cette période.** « Une épidémie », avait alors ironisé Didier Lombard, avant de se rétracter devant le tollé provoqué par cette sortie. Il sera démissionné par la suite, et remplacé à la présidence du groupe par Stéphane Richard en mars 2010.

Ce procès, ce n'est pas seulement celui de la difficile transition d'un monopole public, issu de l'administration, en un groupe privé plongé dans la concurrence, comme veulent le faire croire certains. C'est aussi le procès de responsables, pratiquement tous issus de la haute administration, qui avec la foi des nouveaux convertis récitent et appliquent sans discernement et sans retenue le bréviaire du néolibéralisme : **tout pour l'actionnaire.** Mais c'est encore celui de **tout un néomanagement** qui, derrière une novlangue incompréhensible censée incarner la modernité et la transformation, cache une violence sans précédent des rapports de travail et sociaux, conduite par la peur et les injonctions contradictoires. Des méthodes auxquelles ont recours de nombreuses entreprises françaises, les services publics et l'administration, et qui n'est pas sans entrer en résonance avec la conduite générale du pays.



L'ancien PDG de France Télécom, Didier Lombard, lors de la présentation des résultats du groupe en février 2008. © Reuters

« *Didier Lombard apparaît comme le principal responsable de la mise sous pression de l'entreprise visant à déstabiliser les salariés et les agents, à créer un climat professionnel anxigène, notamment par des réorganisations multiples et désordonnées, des invitations répétées au départ, des mobilités forcées, des surcharges de travail ou absence de travail, un contrôle excessif, l'isolement du personnel, des manœuvres d'intimidation et des menaces* », écrivent les juges d'instruction Brigitte Jolivet et Emmanuelle Robinson au terme de leur très longue – 673 pages ! – ordonnance de renvoi, avant de le renvoyer devant la justice pour « *harcèlement moral* » avec six autres responsables du groupe, ainsi que France Télécom en tant que personne morale.

Dix ans se sont écoulés après les premières plaintes, sept ans depuis l'ouverture de l'enquête, les premières mises en examen et ce procès. Sept ans pendant

lesquels les principaux responsables ont usé de tous les moyens de procédure – recours en nullité, chambre d'instruction, Cour de cassation... – pour tenter d'enterrer l'affaire, de fuir leurs responsabilités. Il faudra des perquisitions et des saisies d'ordinateurs pour que la justice accède enfin à des dossiers, à des preuves que France Télécom s'est évertué à dissimuler.

Tout au long de l'instruction, Didier Lombard, Louis-Pierre Wenès et Olivier Barberot, les principaux acteurs de ce drame, n'ont eu de cesse d'être dans le déni, de plaider leur irresponsabilité et leur ignorance des faits, se défaussant sur la hiérarchie intermédiaire, invoquant la décentralisation, des dérives individuelles, niant avoir reçu des alertes aussi bien des syndicats que des médecins du travail et même de responsables locaux.

À les en croire, jamais ils n'avaient impulsé une politique visant à faire partir les salariés, jamais ils n'avaient donné d'objectif chiffré. Il n'y a eu aucun départ forcé, tout était sur la base du volontariat et l'entreprise aidait ses salariés à changer. Les violences, les suicides ? Ils n'étaient au courant de rien, aucune information ne remontait jusqu'à eux. Pour décrédibiliser les accusations, Didier Lombard, lors de certaines auditions, va jusqu'à mettre en cause la véracité de certains témoignages, soulignant que « *les propos tenus sont sujets à caution car émanant de personnel syndiqué ou dont l'appartenance à un syndicat n'a pas été vérifiée* ».

Pourtant, au fil de leur enquête, les juges d'instruction en ont acquis la conviction, appuyée sur de nombreux documents et de nombreux témoignages venus de toute la France : c'est bien un plan d'ensemble, conçu par la direction de France Télécom, qui a été mis en œuvre à partir de 2006. Piloté par quelques responsables, ce plan faisait l'objet d'un suivi chaque semaine. Des objectifs étaient fixés à chaque responsable, « *cible* » qui servait à calculer leur bonus de fin d'année. La direction avait bien donné ordre de faire partir les salariés « *par la porte ou par la fenêtre* », comme le dit Didier Lombard lors d'une

réunion avec les cadres dirigeants du groupe en 2007. L'objectif était chiffré : 20 000 salariés devaient partir en trois ans, soit 20 % des salariés du groupe.

Lorsque la direction de France Télécom lance ce plan en 2006, le groupe est encore très fragile. Surendetté à la suite d'acquisitions hors de prix – dont les causes et les responsabilités n'ont d'ailleurs jamais été recherchées –, il n'a dû son sauvetage qu'à une augmentation de capital précipitée de l'État. L'ancien monopole public, qui est devenu une société anonyme, fait alors face à un changement complet de son environnement à la fois technologique et réglementaire. Technologique, car Internet et le monde du numérique sont en train de faire irruption dans les télécoms. L'ADSL, la box internet bousculent tout : la voix ne passe plus par les réseaux traditionnels fixes, mais par Internet. Réglementaire, car le législateur a décidé d'ouvrir tout à la concurrence : la boucle locale – c'est-à-dire la dernière partie du réseau qui permet d'atteindre les clients – est désormais ouverte à tous. D'un seul coup, France Télécom voit toute son architecture, tout son modèle remis en cause.

Ce n'est pas la première fois que le groupe fait face à de tels bouleversements. Par trois fois déjà, à partir du plan d'équipement de téléphonie sur tout le territoire en 1976, il a dû changer de structure, adapter ses technologies, monter ses performances. Et à chaque fois, le personnel de France Télécom a su relever les défis, changer de métier, s'adapter. France Télécom est alors considérée comme un des opérateurs les plus performants, innovants et efficaces dans le monde.

En privé, Didier Lombard reconnaît lui-même que les salariés de France Télécom sont « *des bons* ». Mais ils ont une tare : les deux tiers d'entre eux ont encore le statut de fonctionnaire, qui leur garantit sécurité de l'emploi et évolution de carrière. Une tare irrémédiable, selon Didier Lombard et ses adjoints. Selon leurs calculs, ce statut de fonctionnaire représente un surcoût de 20 % de la masse salariale, car il y a les hausses indexées des salaires, les avancements programmés. Une charge insupportable, selon eux, pour un groupe qui doit

entrer définitivement dans l'ère du privé et oublier ses racines de service public. « *Le cours de l'action est trop bas* », se plaignent-ils.

« Créer de la valeur pour l'actionnaire »

Car ce sont bien des objectifs financiers et non des évolutions technologiques qui vont conduire à cette restructuration sauvage. « *Le marché financier estime que la dette aujourd'hui n'a plus autant d'importance. Il faut donc trouver un certain équilibre entre la rémunération du capital, la rémunération du travail et la rémunération des créanciers qui est une autre forme du capital* », explique Gervais Pellissier, directeur financier du groupe, lors d'un comité central d'entreprise en février 2006. Une stratégie que confirme Didier Lombard, mais uniquement devant les analystes financiers : en trois ans, le groupe va supprimer 20 000 emplois, réduire ses coûts, dégager 7 milliards de cash-flows et augmenter ses dividendes, leur promet-il en substance en 2006. En un mot : France Télécom doit « *créer de la valeur pour l'actionnaire* ».



Manifestation contre la privatisation de France Télécom en 1996. © Reuters

Dans quelle mesure l'État actionnaire, ou plus précisément l'Agence des participations de l'État (APE), a-t-elle incité voire imposé cette ligne à la direction de France Télécom ? C'est une des béances de l'enquête judiciaire. Les juges font certes état d'une rencontre entre Didier Lombard, Bruno Bézard, alors directeur de l'APE, et François Pérol, alors secrétaire adjoint de l'Élysée, pour expliquer sa stratégie, ce qui montre que l'État en avait connaissance au plus haut niveau. Mais l'enquête ne va pas plus loin.

Réduire les effectifs, certes, mais à moindres frais : la direction a l'intention de mettre en œuvre son plan, sans les mesures d'accompagnement habituelles, jugées trop onéreuses. Depuis la fin des années 1990, des mécanismes d'incitation au départ et des

prétraitements avaient été mises en place afin de faciliter les départs : entre 2001 et 2005, les effectifs étaient passés de 146 900 à 120 974, soit 18 % de baisse, sans heurt. Trop cher, juge la direction de France Télécom, qui supprime toutes ces aides.

Mais elle ne veut pas non plus avoir recours aux dispositifs légaux imposés à toutes les entreprises. Ces suppressions d'emploi ne doivent s'inscrire ni dans un plan de sauvegarde de l'emploi ni dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, comme le prévoit la loi. De telles procédures n'étaient pas justifiées, à en croire les responsables de l'époque.

Pour les juges d'instruction, cela relève d'un plan social déguisé, s'exonérant de toutes les obligations de reclassement, de formation, permettant de contourner toute information, de passer outre les syndicats et toutes les représentations sociales. « *En se targuant d'avoir évité le Plan social et d'avoir pourvu néanmoins à leur obligation de reclassement, les dirigeants de FTSA (France Télécom SA) révèlent l'objectif préférentiel qu'ils ont assigné au Plan Act : accélérer les mobilités externes pour contourner une contrainte réelle qu'ils ont rarement alléguée, le licenciement juridiquement impossible des agents fonctionnaires* », écrivent les deux juges d'instruction.

En petit comité, la direction élabore donc un plan dit plan NEXt, matérialisant ses objectifs et les moyens pour y parvenir. Le volet social est décliné sous le nom de Plan Act. Incitation à rejoindre d'autres catégories de la fonction publique, formation pour créer son entreprise... tout est prévu pour accélérer le départ des salariés et des agents.

« *On ne va pas faire dans la dentelle* », prévient Louis-Pierre Wenès dans une réunion réservée aux cadres dirigeants du groupe en octobre 2006, à la Maison de la chimie. Dans la même réunion, Didier Lombard parle de la « *culture fonctionnaire* », « *des dinosaures incapables de s'adapter* ». « *La maison est une mère poule qui récupère les gens y compris en créant des emplois artificiels là où il n'y en a pas besoin* », ajoute-t-il.

Les dirigeants se rendront vite compte du danger de laisser des traces de ce franc-parler : dix jours plus tard, ils exigeront la destruction de tous les enregistrements de cette réunion. Une retranscription intégrale de cette réunion a néanmoins été conservée et remise à la justice. Interrogés, Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès ont nié avoir tenu de tels propos. Mais à une autre occasion, l'ancien PDG de France Télécom a fait preuve du même cynisme en parlant de salariés **qui vont « à la pêche aux moules »**.

Les mots et les formules choisies par la direction attestent qu'elle a délibérément opté pour une violence non dite, mais institutionnalisée. Le programme de départ est **nommé « Crash Program »**. Autant dire que la casse sociale est assumée. Derrière, toute une rhétorique se met en place : le salarié doit devenir « *acteur de sa propre évolution professionnelle* », selon les préceptes du néomanagement. Ce qui revient, notent les juges d'instruction, à transférer la responsabilité sociale de l'entreprise sur ses salariés.

Les formules creuses s'empilent : « *Time to move* », s'adapter, prendre en main sa carrière... il y a les « *low performers* » et les autres. Les salariés sont assaillis de courriels, de discours manipulateurs les enjoignant à bouger, à se bouger. Avoir le même métier, la même fonction pendant trois ans est considéré comme une faute. Les organisations ne cessent de changer, les objectifs sont toujours rehaussés, les injonctions se durcissent tandis que les contrôles se renforcent. Pas question de rester plus de dix minutes avec un client qui demande de l'aide : chaque personne d'un centre d'appels doit au moins réaliser 5,8 appels par heure. D'autres voient leur poste supprimé du jour ou lendemain. D'autres encore se voient donner trois mois pour se recaser, sans aucun soutien, dans la maison. En espérant surtout que ce sera ailleurs. La chasse au maillon faible devient une culture de groupe.

Au sommet, la direction des relations humaines fait les comptes. Tous les postes territoriaux ou décentralisés de DRH ont été supprimés : tout est recentralisé au siège. Les personnels qui y travaillent, eux, sont transformés en comptables : les salariés ne sont plus que des stocks et des flux. Sur des tableaux Excel,

chacun veille au quotidien à établir la liste des partants, de ceux qui pourraient partir, ligne à ligne, centre par centre. Des objectifs ont été fixés à chaque responsable territorial ou de centre. Ils sont relancés chaque semaine ou plus s'ils ne tiennent pas leurs objectifs. Leur bonus en dépend, leur rappelle-t-on.

« Les dirigeants ne pouvaient ignorer les conséquences sur la santé »

La pression sur chacun est maximale : « *Toutes les semaines, en codir [comité de direction – ndlr], on comptait les départs, on bâtonnait, sans considération pour les compétences professionnelles ou la situation sociale du salarié. [...] J'avais beaucoup de mal à appliquer la politique du groupe, on parlait des heures en codir, de comment faire partir les gens, de les mettre en déséquilibre, bref des trucs horribles, en tant que manager, j'étais obligée de relayer et je relayais très mal* », raconte Chantal Pouget, manager de l'Agence entreprise du Sud-Ouest.



Manifestation des salariés de France Télécom à Marseille, en octobre 2009. © Reuters

Il est impossible de rendre compte des témoignages des 39 salariés qui se sont portés partie civile. Pourtant, tous mériteraient d'avoir une attention particulière tant il y a de souffrance, de violences et, des années après, de séquelles physiques et morales, après ce qu'ils ont vécu. De Cahors à Saumur, de Lyon à Coutances, les mêmes mécanismes de dénigrement, d'exclusion, d'isolement sont à l'œuvre. Tous racontent leur attachement au service public, au travail bien fait, leur fierté d'appartenir à une entreprise technologique de haut niveau, leur désir d'être à la hauteur. Puis du jour au lendemain, tout s'effondre. La direction leur dit que toutes les valeurs auxquelles ils sont rattachés ne valent rien, que leur métier, leur savoir-faire sont inexistantes, qu'eux-mêmes sont des nuls. Ils sont invisibles ou des boulets dans l'organisation.

Dépressions, tentatives de suicide et suicides se multiplient dans tout le groupe. Les syndicats et les CHSCT sonnent l'alarme. En vain. En 2008, les médecins du travail prennent le relais. 76 rapports annuels sont rédigés dans toute la France, tous soulignent la culture anxigène développée par l'entreprise et les risques psychosociaux de la gestion sociale promue par la direction. Plusieurs médecins du travail démissionnent, refusant de cautionner plus avant la politique de l'entreprise. Rien ne se passe.

L'inspection du travail s'alarme à son tour. Aucune réaction de la direction. Même la caisse d'assurance maladie lance l'alerte. Silence au siège. **Le cabinet Technologia, mandaté par les syndicats**, estime à son tour que « 1 000 à 2 000 personnes sont en danger » dans l'entreprise. Nouveau silence.

« Didier Lombard indique que ces alertes ne remontaient pas jusqu'à lui », notent les juges d'instruction. Louis-Pierre Wenès reconnaît avoir été informé, tout comme Olivier Barberot. L'un comme l'autre expliquent que les pratiques dénoncées « ne correspondaient ni à la lettre ni à l'esprit du programme ». En gros, tout est un défaut d'exécution, de mauvaises initiatives personnelles prises par les responsables de terrain. Arguant du refus de l'Igas de reconnaître les suicides comme des accidents de travail, Didier Lombard réfute tout

lien entre les suicides et les plans sociaux, dénie la notion de « harcèlement moral ». « Les dirigeants n'ignoraient pas dès la conception des plans NExT et Act les conséquences sur la santé des profondes mutations engagées par l'entreprise », statuent les juges d'instruction.

Parce que les suicides des salariés de France Télécom et le malaise du groupe finissent par faire la une des journaux, parce que le scandale de la gestion sociale du groupe devient public, la direction décide enfin, en septembre 2009, de suspendre les procédures de mobilité forcée. À ce moment-là, de toute façon, les objectifs du plan NExT sont atteints : 20 000 emplois ont bien été supprimés à France Télécom ; le groupe a diminué ses coûts et les dividendes ont été augmentés de 40 %, offrant un rendement annuel de 8,50 % à ses actionnaires. Aux yeux des dirigeants, NExT est une réussite.

Cependant, Didier Lombard ne pourra tenir longtemps face au scandale. Il est remplacé par Stéphane Richard à la présidence de France Télécom. « Le groupe connaît une crise sociale sans précédent [...], une crise de sens, une crise de pilotage, une crise de la fonction RH », déclare ce dernier en prenant ses fonctions. Toutes les procédures du plan NExT seront abandonnées. Même si tout n'est pas parfait, le groupe a renoncé à cette violence sociale institutionnalisée. Mais les cicatrices sont encore à vif.

Directeur de la publication : Edwy Plenel

Directeur éditorial : François Bonnet

Le journal MEDIAPART est édité par la Société Editrice de Mediapart (SAS).

Durée de la société : quatre-vingt-dix-neuf ans à compter du 24 octobre 2007.

Capital social : 24 864,88€.

Immatriculée sous le numéro 500 631 932 RCS PARIS. Numéro de Commission paritaire des publications et agences de presse : 1214Y90071 et 1219Y90071.

Conseil d'administration : François Bonnet, Michel Broué, Laurent Mauduit, Edwy Plenel (Président), Sébastien Sassolas, Marie-Hélène Smiéjan, Thierry Wilhelm. Actionnaires directs et indirects : Godefroy Beauvallet, François Bonnet, Laurent Mauduit, Edwy Plenel, Marie-Hélène Smiéjan ; Laurent Chemla, F. Vitrani ; Société Ecofinance, Société Doxa, Société des Amis de Mediapart.

Rédaction et administration : 8 passage Brulon 75012 Paris

Courriel : contact@mediapart.fr

Téléphone : + 33 (0) 1 44 68 99 08

Télécopie : + 33 (0) 1 44 68 01 90

Propriétaire, éditeur, imprimeur : la Société Editrice de Mediapart, Société par actions simplifiée au capital de 24 864,88€, immatriculée sous le numéro 500 631 932 RCS PARIS, dont le siège social est situé au 8 passage Brulon, 75012 Paris.

Abonnement : pour toute information, question ou conseil, le service abonné de Mediapart peut être contacté par courriel à l'adresse : serviceabonnement@mediapart.fr. ou par courrier à l'adresse : Service abonnés Mediapart, 4, rue Saint Hilaire 86000 Poitiers. Vous pouvez également adresser vos courriers à Société Editrice de Mediapart, 8 passage Brulon, 75012 Paris.