

## Procès France Télécom: avant la crise, c'était déjà la crise

PAR MATHILDE GOANEC  
ARTICLE PUBLIÉ LE VENDREDI 17 MAI 2019

La deuxième semaine du procès France Télécom a commencé au tribunal correctionnel de Paris, où sept anciens dirigeants de l'entreprise, dont l'ex-PDG Didier Lombard, sont poursuivis pour harcèlement moral ou complicité de harcèlement moral. La période troublée de 2002 à 2005, où le groupe achevait sa mue d'une société publique à une entreprise privée, annonçait la souffrance à venir. Et déjà, les représentants du personnel sonnaient l'alarme.

Le procès France Télécom, qui entre dans sa deuxième semaine, remonte le temps. Que s'est-il passé dans l'entreprise pour que la crise survienne ? La présidente du tribunal, qui a manifestement à cœur d'aller dans les moindres plis de cette affaire, s'est attaquée lundi 13 et mardi 14 mai à la période 2002-2005, soit juste avant que les suicides et dépressions ne prennent un tour industriel.

À cette époque, les prévenus sont déjà tous dans l'entreprise. Didier Lombard, intégré au conseil d'administration en 2003, deviendra PDG deux ans plus tard, à la suite de Thierry Breton, parti au ministère de l'économie. Il arrive avec Louis-Pierre Wenès, directeur des achats, et Olivier Barberot, directeur des ressources humaines. Ces trois hommes sont accusés de harcèlement moral.

France Télécom vit alors une profonde mutation. En 2004, l'État, jusqu'ici actionnaire majoritaire, passe sous la barre des 50 % du capital et l'entreprise achève sa privatisation, entamée en 1996 par le basculement en société anonyme. Malgré cette transformation, les salariés restent, pour une bonne partie, des fonctionnaires, régis par les règles de la fonction publique. Ils côtoient une part grandissante de salariés de droit privé, relevant donc du code du travail.

Toute la période sera ainsi consacrée à changer de régime, et notamment à mettre en place les instances de représentation du personnel : un travail orchestré par Olivier Barberot, responsable des ressources

humaines. Aucun des prévenus, pourtant, ne semble en avoir de souvenirs très précis. Quid des CAP, ces commissions administratives paritaires, qui décidaient autrefois des mutations et des sanctions disciplinaires, instances de recours pour les fonctionnaires ? Personne ne sait vraiment, à tel point que des avocats de la défense finissent par se référer à un lien Légifrance pour répondre aux questions de la présidente.

Dans quelles conditions un salarié fonctionnaire pouvait-il être muté ? La question est d'importance, puisque les syndicats parleront par la suite de « *mobilités forcées* ». « *En fonction de l'intérêt du service* », rappelle Olivier Barberot, qui insiste : « *Qu'il y ait eu ici ou là un management défaillant, je ne dis pas, mais c'était sur la base du volontariat.* » L'une des avocates des parties civiles insiste pour y voir clair : « *Mais par exemple, le technicien, fonctionnaire, et qui est écarté, il faisait quoi ? Vous étiez au cœur de la machine quand même !* » L'ancien DRH s'excuse presque de son ignorance : « *Je n'étais pas dans le fonctionnel sur les mobilités.* »

Cet entre-deux, dans une société ni tout à fait privée, et déjà plus vraiment publique, commence déjà à inquiéter, à tous les niveaux. Dès 2001, un aide-mémoire à l'intention de la direction avertit sur l'importance de « *l'accompagnement du changement* », notamment chez les managers. Là encore, la présidente fait chou blanc quand elle demande si l'un des prévenus s'en souvient.



Le 6 mai 2019, Didier Lombard arrive au tribunal. © Charles Platiau / Reuters

Puis est exposée à la salle une étude sur les salariés en « *situation d'exclusion* », réalisée par l'institut des métiers de France Télécom, qui met les pieds dans le plat : « *France Télécom doit se poser les bonnes questions. Ces phases de transition sont difficiles et peuvent générer des sentiments d'exclusion, surtout pour les salariés à faible employabilité.* » Plus

loin, sont évoquées les « *conséquences réelles des réorganisations* ». « *C'est quand même dingue, ça, s'emporte la présidente. Vous le connaissez, ce document ?* » Négatif pour Louis-Pierre Wenès et Didier Lombard, avant que ce dernier ne se contredise quelques minutes plus tard, à la lecture des dernières pages. « *Oui, les changements de périmètre étaient nombreux, il fallait compenser, et à la fin, ce document donnait des pistes de solutions intéressantes.* » Le document semble en effet prémonitoire : « *Dans tout changement, les salariés vont avoir le sentiment qu'ils y perdent plus qu'ils n'y gagnent. Si cela n'est pas reconnu, cela affecte la santé des salariés.* »

La partie se corse encore un peu pour la défense lorsque la présidente exhume un courriel, envoyé par l'ancien responsable des RH France Jean-Claude Lorient le 17 novembre 2005 à tous les directeurs régionaux pour enrayer les demandes d'expertise CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), un droit normalement reconnu aux représentants du personnel. La scène décrite se passe en Poitou-Charentes, où les syndicats sont inquiets du taux d'absentéisme.

« *La CGT demande une expertise pour remettre en route le débat sur la souffrance au travail et la "machine à broyer"* », indique le message, dans lequel la DRH conseille d'attaquer toute demande d'expertise au tribunal administratif, et de faire traîner en longueur. « *Après... il sera temps d'en parler si cela se reproduit* », concluent les ressources humaines. La défense ironise : « *Toute entreprise, face à une demande d'expertise qui ne semble pas légitime, s'y oppose ! C'est ultra classique ! Et l'absentéisme était un monstre du Loch Ness qui ressortait régulièrement...* ».

Interrogée comme témoin quelques minutes plus tard, Fabienne Viala, ancienne élue CGT au CHSCT central, n'est pas le moins du monde surprise : « *Monsieur Lorient n'a pas pris cette décision tout seul, et cela correspond à ce que nous disaient les collègues localement. La direction avait choisi le rapport de force, il ne fallait accepter aucune expertise alors que les situations décrites étaient bien collectives.* » En

2005, rappelle Fabienne Viala, les médecins du travail de France Télécom faisaient état, déjà, de « *fatigue et de troubles anxio-dépressifs chez les salariés* », résultat selon eux des réorganisations.

Cet exemple montre le nombre d'alertes lancées, et restées lettre morte, pendant des années. Mardi 14 mai, Hélène Adam, ancienne représentante de Sud PTT au conseil d'administration de France Télécom, partie civile citée comme témoin, en a fait la liste. « *De 1997, date de l'introduction en Bourse, toutes ces histoires de stress ont commencé à monter. On a fait payer au personnel la bulle spéculative dans laquelle l'entreprise est rentrée, en supprimant des emplois.* »

À partir de 2006, tout s'accélère. Hélène Adam et ses camarades syndicaux sonnent le tocsin au conseil d'administration de la société, soit la plus haute instance décisionnaire, en janvier 2006, puis le 17 février de la même année. Un jour plus tard, Hélène Adam découvre dans la presse l'annonce du plan NExT, catalogue d'innovations technologiques, ainsi que celle de 22 000 suppressions de poste d'ici à 2008, sans qu'aucun plan social n'ait été négocié avec les instances syndicales. « *Pour moi, c'était volontairement provocateur, pour rassurer les marchés financiers, pas pour servir l'innovation.* » Elle se fend d'un courrier au PDG, où elle s'étonne d'une telle décision.

Deux années passent ; Hélène Adam voit tomber ses collègues, en « *perdition* ». Et fait ce constat, d'une voix qui monte de plus en plus dans les aigus, sous le coup de l'émotion : « *Au conseil d'administration, on nous écoutait, on ne nous coupait pas la parole, mais nous n'étions pas entendus.* » En juillet, cette technicienne de métier apprend le suicide d'un de ses homologues à Marseille. Il laisse derrière lui une lettre sans ambiguïté sur son geste, dans laquelle il accuse France Télécom. « *À cette époque, il n'y avait pas encore de médiatisation, rappelle l'élue. Il n'y avait que nous et on ne supportait plus ce qui se passait.* » Les trois représentants salariés font dans la foulée une déclaration préalable commune au CA, là encore sans réaction. La crise éclatera fin août, avec les premiers articles de journaux.

Plus tôt dans la journée, deux témoins se sont succédé à la barre pour défendre avec emphase Didier Lombard et sa vision industrielle, symbolisée par les plans « NExT » et « ACT », mis en cause par les parties civiles comme les deux instruments des départs à marche forcée. Le premier, 90 ans, encore très vaillant dans son costume noir, fait à la demande de la défense la liste impressionnante de ses fonctions. Fonctionnaire du Trésor puis directeur du Fonds monétaire international, pour finir gouverneur de la Banque de France, Jacques de Larosière débarque sur requête de Bercy au conseil d'administration de France Télécom en 1998, et y siègera jusqu'en 2009. Son analyse est radicalement différente de celle des syndicats, même s'il concède sa faible expertise des questions sociales. « *Thierry Breton avait déjà commencé à redresser la situation, mais quand Didier Lombard est arrivé, en 2005, elle était toujours critique. Le bateau France Télécom prenait l'eau, en pleine tempête. Didier Lombard a été remarquable, sa vision a sauvé l'entreprise.* »

Pour cet administrateur, le plan NExT était donc une feuille de route parfaite pour répondre à un environnement de plus en plus concurrentiel, et

alors qu'Internet et la téléphonie mobile imposaient à tout le secteur ses bouleversements technologiques. « *NExT a assuré la survie et le succès de l'entreprise. Oui, il fallait réduire les coûts. Et tout le monde savait qu'il y avait trop de personnel à France Télécom, qui héritait d'un système administratif. Mais encore une fois, Didier Lombard avait surtout une stratégie pour l'avenir, c'était impressionnant.* »

La juge, néanmoins, ne cesse de se questionner sur la concordance du plan NExT et de la promesse d'une augmentation des dividendes, faite par Didier Lombard lui-même en 2006. « *Dans un communiqué de presse, on parle d'accélérer la mise en œuvre de NExT, et on confirme l'objectif d'un cash-flow [flux de trésorerie – ndlr] de 7 milliards d'euros. Comment expliquer un tel affichage ?* » « *C'étaient des résultats financiers en partie, c'est vrai, mais cela permettait aussi de générer de l'innovation et de garder les actionnaires,* admet Jacques de Larosière. *Il fallait concilier les deux, c'est un art difficile, c'est vrai...* » Les prochains jours d'audience de ce procès fleuve, prévu pour durer jusqu'à mi-juillet, permettront de comprendre qui a fait les frais d'un tel exercice d'équilibriste.

**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.