



FRANCE

PROCÈS

France Télécom : radiographie d'un système de harcèlement moral

Sept prévenus, dont d'anciens dirigeants de l'entreprise, comparaissent à partir de lundi devant le tribunal correctionnel de Paris, à la suite de la vague de suicides de salariés entre 2007 et 2010

RÉCIT

Au siège de France Télécom, dans le 15^e arrondissement à Paris, le comité exécutif est réuni. Les derniers chiffres du trafic des lignes téléphoniques fixes viennent de

lui être transmis. Autour de la table, on veut croire à une erreur. Un effondrement pareil, c'est impossible. On vérifie. « *Les chiffres étaient malheureusement justes* », se souvient Louis-Pierre Wenes, alors président d'Orange France et numéro 2 de France Télécom.

C'était à l'automne 2006. Pendant l'été, le trafic de la voix sur

Internet avait explosé. Sur le marché des télécommunications, ouvert à la concurrence depuis la fin des années 1990, de nouveaux opérateurs bousculaient la vieille maison. Le « dégroupage » imposé en 2002 par la réglementation européenne leur avait donné accès à la boucle locale – les bandes de fréquence du cuivre. Sur



tout le territoire, la guerre s'intensifiait à coups d'innovations technologiques et de baisse des tarifs. La dette de France Télécom s'était envolée, son chiffre d'affaires et ses marges avaient plongé.

Ce contexte économique est le cœur de la défense des sept prévenus qui comparaissent à compter du lundi 6 mai devant le tribunal correctionnel de Paris pour répondre de « harcèlement moral » ou de complicité de ce délit, en leur qualité d'anciens membres de la direction de France Télécom.

Parmi eux, l'ancien PDG, Didier Lombard, son directeur exécutif, Louis-Pierre Wenes, et le directeur groupe des ressources humaines, Olivier Barberot, poursuivis en tant qu'auteurs principaux d'une stratégie d'entreprise « visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène » et ayant eu « pour objet et pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité » des salariés, un délit puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende. L'entreprise France Télécom, personne morale, est elle aussi renvoyée devant le tribunal.

Trente-neuf personnes ont été retenues en qualité de victimes dans ce dossier. Parmi elles, dix-neuf se sont donné la mort entre 2007 et 2010. Ouvrir les 673 pages de l'ordonnance de renvoi signée de la juge d'instruction Brigitte Jolivet, c'est d'abord tomber sur une litanie de prénoms et de noms comme on en voit gravés sur les monuments aux morts des villages.

André Amelot, 54 ans, s'est pendu. Camille Bodivit, 48 ans, s'est jeté d'un pont. Anne-Sophie Cassou, 42 ans, a absorbé un cocktail de médicaments et d'alcool. Corinne Cleuziou, 45 ans, s'est pendue. Michel Deparis, 50 ans, a laissé une lettre : « Je me suicide à cause de mon travail chez France

Télécom. » Stéphane Dessoly, 32 ans, s'est pendu : « Je pars à cause de mon travail chez France Télécom et rien d'autre. » Nicolas Grenoville, 28 ans, s'est pendu : « Je ne supporte pas ce job et France Télécom s'en fout. » Brice Hodde, 54 ans, s'est pendu. Jean-Michel Laurent, 53 ans, s'est jeté sous un train. Quelques secondes avant, il était au téléphone avec une déléguée syndicale. « *Le train arrive* » ont été ses derniers mots. Rémy Louvradoux, 56 ans, s'est immolé par le feu devant un site de l'entreprise. Didier Martin, 48 ans, s'est pendu : « *Le déclencheur de tout cela vient de mon travail*. » Dominique Mennechez, 53 ans, s'est pendu. Stéphanie Moison, 32 ans, s'est défenestrée sur son lieu de travail. Annie Noret, 53 ans, s'est pendue. Robert Perrin, 51 ans, a retourné contre lui son arme à feu. Bernard Pillou, 51 ans, s'est jeté d'un viaduc. Jean-Marc Regnier, 48 ans, s'est tué par balle. Patrick Rolland, 43 ans, s'est pendu. Jean-Paul Rouanet, 51 ans, s'est jeté d'un pont d'autoroute.

INCITER LES SALARIÉS À BOUGER

André, Jean-Michel, Rémy, Dominique, Annie, Robert, Bernard Jean-Marc et Jean-Paul avaient plus de trente ans d'ancienneté aux PTT ou chez France Télécom.

Ces dix-neuf noms, auxquels s'ajoutent ceux de douze salariés qui ont fait une tentative de suicide dans cette même période de 2007 à 2010 sont alignés sous celui de chacun des prévenus. Voilà pour l'autre contexte, terrible, qui a donné à ce dossier et donnera encore à ce procès l'appellation d'« affaire des suicides de France Télécom ».

A deux reprises, les juges d'instruction prennent pourtant soin de s'en démarquer. « *La formule prise des manchettes et titres de la presse écrite et audiovisuelle ne reflète pas la réalité de notre saisine. Les personnes mises en exa-*

men ne sont pas responsables des décès par autolyse [suicide], des tentatives de suicide et des graves dépressions des salariés. Ce dossier est celui d'un harcèlement moral organisé à l'échelle d'une entreprise par ses dirigeants. »

Revenons à cet automne 2006 où le comité exécutif constate avec inquiétude l'effondrement du trafic des lignes de téléphones fixes. Nommé un an plus tôt à la tête du groupe, Didier Lombard a reçu pour mission de « faire basculer l'entreprise dans le nouveau siècle ». Cet objectif irrigue le « plan Next » qu'il a présenté aux analystes. Dans le « plan Act », qui constitue le volet social de « Next », les ressources humaines sont désignées comme le moteur de la transformation. Il faut restructurer, réorganiser France Télécom, inciter ses salariés à bouger ou à partir. En cette même année 2006, un chiffre clignote sur les tableaux financiers : 22 000 emplois à supprimer en trois ans, 6 000 recrutements.

Pour que la nouvelle stratégie définie par la direction infuse l'entreprise, seize « écoles métiers » sont créées. Les cadres – rebaptisés « entrepreneurs » – doivent pour leur part suivre une formation interne accélérée à l'Ecole du management France, où leur sont dispensés des conseils pour « développer leur leadership » et « piloter la transformation ».

A la Maison de la chimie, dans le 7^e arrondissement de Paris, où ils sont réunis en convention le 20 octobre 2006, Didier Lombard se charge de les motiver : « *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.* » « *La maison ne survivra pas si les agents ne veulent pas aller face aux clients.* » Olivier Barberot annonce, lui, un « crash program ». Les départs déjà obtenus, explique-t-il, sont insuffi-



sants : « On ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique. »

Surtout, martèle Louis-Pierre Wenes, il faut « faire vite, faire vite, faire vite. Penser en permanence comment je peux faire pour faire plus vite. Quand vous allez vite, vous avez des chances d'arriver avant le concurrent. »

Face à la dureté des propos tenus, la secrétaire générale de l'association des cadres, chargée du compte rendu de la convention, prend sur elle de supprimer quelques phrases avant de le diffuser sur le site de l'association. Mais elle en garde, malheureusement pour les prévenus, une version intégrale retrouvée par les enquêteurs. Didier Lombard : « Il faut bien se dire qu'on ne peut plus protéger tout le monde. En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre. Par la fenêtre ou par la porte. » Olivier Barberot : « Changer d'univers professionnel, c'est un peu comme la gymnastique. Quand on ne l'a pas fait avant 40 ans, c'est plus difficile de s'y mettre. » « On ne va pas faire dans la dentelle », ajoute-t-il, en mettant en exergue les « mécanismes psychologiques » qui doivent faciliter les départs, parmi lesquels « un projet, l'envie d'avoir une vie nouvelle » et « une frustration qu'on ressent chez France Télécom ».

PRESSION À CHAQUE ÉTAGE

Munis de ce viatique, qu'ils ont entendu dans leur intégralité, les cadres de France Télécom retournent dans leur direction territoriale. « Le fait de quantifier un objectif a conduit à ce que chaque responsable se dise "il faut absolument que j'y arrive" », reconnaît un directeur financier. Le cabinet Technologia, missionné en décembre 2009 par France Télécom sur les conditions de travail dans

l'entreprise, relève dans son rapport l'effet désastreux qu'a eu, sur de nombreux salariés, l'injonction à « avoir un désir personnel » : « Ce type de message met le sujet en situation d'inconfort. Ce qui a augmenté le risque à France Télécom, c'est que ce discours s'appliquait à des salariés très attachés à l'entreprise, à son histoire et à leur métier, avec pour beaucoup une culture du service public très loin de cette rhétorique de l'individu et de son projet personnel. »

La pression exercée depuis le sommet de la pyramide semble peser plus lourd à chaque étage. Les managers et les directeurs des ressources humaines sont invités à jauger leurs performances respectives. La part variable de leur rémunération dépend de leur capacité à tenir le « win ratio ». « On mettait en valeur leur capacité à faire partir les gens », confie un responsable. Une procédure de « time to move » est instituée pour répondre à l'injonction de mobilité : « On allait voir une personne qui ne voulait pas quitter le groupe ou qui était sur son poste depuis trois ans et on lui annonçait qu'il était placé en "time to move" et qu'il fallait qu'il se trouve un poste. »

Quand les entretiens individuels ou les mails quasi quotidiens d'incitation à postuler ailleurs ne donnent pas les résultats escomptés, la méthode dure est employée. « Il faut retirer la chaise » de ceux qui « n'acceptent pas de se mettre en danger ». Les cadres remplissent des « PIC » (performance individuelle comparée), qui sont affichées dans le service. « Officiellement, l'intérêt était de faire progresser le salarié. Officieusement, les moins bien classés étaient mis en déséquilibre », résume une cadre, qui ajoute : « Toutes les semaines en comité de direction on comptait

les départs, on bâtonnait sans considération pour les compétences professionnelles ou la situation sociale du salarié. »

Parmi les postes à pourvoir, figurent notamment les plates-formes téléphoniques avec les clients ou les boutiques de vente aux particuliers. Pour beaucoup d'agents de France Télécom, ces fonctions sont à la fois mal considérées et redoutées, d'autant que la pression des enjeux commerciaux y est plus forte qu'ailleurs. Sur les plates-formes, tout est chronométré – productivité, taux de présence face au client, durée moyenne du traitement d'un appel – et le manager procède régulièrement à une double écoute. « J'avais à chaque fois l'impression de passer un examen », indique une des victimes reconnues de harcèlement moral. Les alertes se multiplient. Elles viennent des organisations syndicales, mais aussi des médecins du travail. Faute d'être entendus sur la dégradation des conditions de travail et les situations de stress et de dépression qu'elle engendre, plusieurs d'entre eux démissionnent.

Le 14 septembre 2009, le syndicat dépose plainte auprès du parquet de Paris en dénonçant « des méthodes de gestion d'une extraordinaire brutalité ». Quelques mois plus tard, une inspectrice du travail adresse, elle aussi, un signalement au parquet. Une information judiciaire est ouverte le 8 avril 2010.

SUCCÈS ÉCONOMIQUE

L'enquête des juges devait répondre à trois questions : la politique d'entreprise mise en place avait-elle pour objet une dégradation des conditions de travail des salariés ? A-t-elle effectivement affecté les conditions de travail des agents de France Télécom ? Et enfin, la dégradation de ces condi-



tions de travail est-elle « susceptible » d'avoir porté atteinte aux droits ou à la dignité des salariés, altéré leur santé physique ou morale ou compromis leur avenir ? A ces trois questions, ils ont répondu par l'affirmative.

Le volet social du « plan Next » « a été conçu sous la pression des milieux financiers », estiment-ils. La stratégie industrielle et économique mise en œuvre a d'ailleurs été couronnée de succès, observent les juges en relevant que les promesses faites aux milieux financiers ont été tenues : 7 millions d'euros de cash-flow, 22 000 départs, 10 000 mobilités et 6 000 recrutements. « *Envisagé sous le seul angle de la stratégie industrielle, le discours de Didier Lombard [en 2006 à la Maison de la chimie] est visionnaire, si l'on fait fi de la composante humaine de l'entreprise.* » André, Camille, Anne-Sophie, Corinne, Michel et les autres.

Le procès de ce moment d'histoire économique est prévu jusqu'au 12 juillet. Cette histoire est aussi celle des consommateurs que nous sommes. On en lira les comptes rendus sur nos smartphones, nos tablettes ou nos ordinateurs connectés aux réseaux SFR, Bouygues, Free et Orange, bien sûr. ■

PASCALE ROBERT-DIARD

**EN 2006, UN CHIFFRE
CLIGNOTE SUR LES
TABLEAUX FINANCIERS :
22 000 EMPLOIS
À SUPPRIMER
EN TROIS ANS,
6 000 RECRUTEMENTS**

**« EN 2007, JE FERAI
LES DÉPARTS
D'UNE FAÇON OU D'UNE
AUTRE. PAR LA FENÊTRE
OU PAR LA PORTE »**

DIDIER LOMBARD
ancien PDG de [France Télécom](#)



FRANCE

PROCÈS

L'« homicide involontaire » écarté par les juges d'instruction

LES DÉLITS d'« homicide involontaire » et de « mise en danger de la vie d'autrui » étaient initialement visés, dans le réquisitoire introductif de l'information judiciaire et dans la plainte d'un syndicat, à la suite des suicides de plusieurs salariés de France Télécom. Ils ont été écartés par les juges d'instruction.

L'article 221-6 du code pénal définit l'homicide involontaire par « *le fait de causer, par maladresse, imprudence, inattention, négligence ou manquement à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement, la mort d'autrui* ». Il est puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende. Contrairement au harcèlement moral, il suppose « *la démonstration d'un lien de causalité certain, même non exclusif* », entre la faute reprochée à la personne et le dommage. Les juges d'instruction ont considéré que ce lien de causa-

lité « *est difficile à démontrer dans les décès par autolyse, le suicide étant analysé comme un fait multifactoriel* ».

L'article 223-1 du code pénal définit la mise en danger de la vie d'autrui par « *le fait d'exposer directement autrui à un risque immédiat de mort ou de blessures de nature à entraîner une mutilation ou une infirmité permanente par la violation manifestement délibérée d'une obligation particulière de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement* ». Elle est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende.

Pas de circonstance aggravante

Le texte exige la réunion de deux éléments : le manquement à une obligation particulière de sécurité et l'exposition à un risque immédiat. Soulignant que la jurisprudence a refusé d'étendre cette infraction à l'obligation générale de sécurité qui pèse sur les

employeurs en matière d'hygiène et de sécurité, les juges d'instruction ont donc prononcé un non-lieu.

Concernant le harcèlement moral (article 222-33-2 du code pénal), le texte n'exige pas la preuve de l'intention de nuire. Il n'est donc pas nécessaire que les agissements reprochés aux prévenus aient eu « *initialement* » pour objet ou pour effet d'attenter à la dignité ou à la santé de la victime. Il suffit qu'ils aboutissent à cet objet ou à cet effet. La loi ne prévoit pas non plus de circonstance aggravante « *découlant de la pluralité d'auteurs ou du caractère organisé des agissements incriminés* ». La modification intervenue en 2014, qui a aggravé les sanctions encourues pour des faits de harcèlement moral (deux ans d'emprisonnement et 30 000 € d'amende), ne s'applique pas aux prévenus de ce procès. ■

P. R.-D.

Un grand jour rempli d'émotion

Justice Le procès pour harcèlement moral des anciens dirigeants de France Télécom à la suite d'une série de suicides s'est ouvert lundi à Paris

« L'attente de parler et de comprendre est forte, le tribunal le sait. » Dans un silence de plomb et face à une salle comble, la présidente de la 31^e chambre du tribunal correctionnel de Paris est longuement revenue sur les enjeux du procès France Télécom, qui s'est ouvert lundi. Pour la première fois, une entreprise du CAC 40 et sept de ses ex-dirigeants – dont le PDG Didier Lombard – sont jugés pour harcèlement moral après une vague de suicides survenus entre 2007 et 2010, certains au sein de l'entreprise.

De nombreuses organisations syndicales mais aussi d'anciens et d'actuels salariés se sont retrouvés dès midi sur le parvis du tribunal. Venus de toute la France « pour que justice soit faite », ils reprochent aux anciens patrons d'avoir délibérément mis en place une politique de déstabilisation des salariés

dans un contexte de réduction massive des effectifs. Tout, dans cette première journée, soulignait le caractère hors norme du procès prévu pour durer plus de deux mois.

Un million de pages d'auditions, de notes d'avocats, de courriels ; plus de 220 scellés ; sept années d'instruction et plus de 640 pages rédigées par les juges ont été nécessaires avant l'ouverture de l'audience, a rappelé la présidente. La constitution de 167 personnes physiques du côté des parties civiles a contraint le tribunal à mettre en place une salle de retransmission pour permettre à l'ensemble des parties de suivre les débats. Une cellule d'écoute et d'aide psychologique a également été mise à disposition des parties civiles, au sein du tribunal. Mais, au-delà de cette logistique, c'est bien l'émotion qui a été le fait le plus marquant de la journée.



Syndicalistes, anciens ou actuels salariés étaient présents devant le tribunal.

« L'émotion va être présente, sourde ou violente, probablement partagée par des gens présents dans cette salle, y compris par le tribunal (...). Parmi les 39 personnes visées par la prévention, 19 ne pourront être entendues, parce qu'elles se sont suicidées. Elles ne seront pas absentes des débats », s'est engagée la présidente.

« J'en ai besoin pour guérir »

Si certains anciens salariés n'ont pas pu se rendre à cette première journée d'audience, d'autres ont insisté auprès du tribunal pour prendre la parole. C'est le cas de Béatrice P., qui, comme 118 autres personnes, s'est

constituée partie civile lundi. « Je veux témoigner, j'en ai besoin pour guérir », a glissé dans un sanglot celle qui a tenté de mettre fin à ses jours devant ses collègues en avril 2011. Le même jour, à Bordeaux, Rémy Louvrado, fonctionnaire depuis 1979, s'immolait devant un site de France Télécom. Ses quatre enfants, serrés contre leur mère, se sont eux aussi avancés face au tribunal, sans un regard pour les sept prévenus, qui encourent un an de prison et 15000 euros d'amende. C'est l'une des filles de Rémy Louvrado qui prendra la parole dans les prochaines semaines pour l'ensemble de la famille.

Hélène Sergent

Suicides à **FranceTélécom**: après dix ans d'attente, l'émotion au premier jour d'un procès «inédit»



«L'attente de parler, de comprendre est forte. Le tribunal le sait»: dix ans après la vague de suicides à **FranceTélécom**, le procès de l'entreprise et de ses ex-dirigeants, dont son ancien patron Didier Lombard, jugés pour «harcèlement moral», s'est ouvert lundi devant le tribunal correctionnel de Paris.

S'il fallait retenir une image de ce premier jour d'audience, ce serait celle des prévenus en file indienne, les mains dans le dos, tournés vers le tribunal, Didier Lombard devant. Les ex-dirigeants d'une des plus grandes entreprises françaises ont ainsi écouté les faits qui leur sont reprochés: la mise en place «d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et à créer un climat professionnel anxiogène».

«Une qualification hors norme, inédite», a déclaré la présidente Cécile Louis-Loyant dans ses propos liminaires. Son ton était particulièrement solennel. «L'attente de parler, de comprendre est forte. Le tribunal le sait. Forte car ancienne, elle remonte à 10 ans». La première plainte a été déposée par le syndicat SUD en 2009. La présidente a poursuivi: «Forte car douloureuse, certaines voix se sont éteintes. (...) Forte car porteuse d'avenir».

«Le tribunal veut comprendre le fonctionnement d'une entreprise qui à l'époque, en France, comptait près de 100.000 salariés», a ajouté la magistrate, face à une salle comble. «Le tribunal veut comprendre pourquoi certains salariés se sont suicidés en laissant des mots contre leurs employeurs».

La première journée de ce procès fleuve prévu pour durer jusqu'au 12 juillet a démarré par l'appel des prévenus: **FranceTélécom**, devenue Orange en 2013, Didier Lombard, PDG de 2005 à 2010, Louis-Pierre Wenes, ex-numéro 2 de l'entreprise, Olivier Barberot, ex-directeur des ressources humaines et quatre autres ex-responsables jugés pour «complicité de harcèlement moral». Ce procès sera celui du harcèlement moral institutionnel, différent des cas classiques où le lien est direct entre l'auteur présumé et sa victime.

Puis le tribunal a appelé les parties civiles. Parmi elles, la veuve et les quatre enfants de Rémy Louvradoux, un fonctionnaire de **FranceTélécom** qui s'est immolé par le feu devant un site de l'entreprise, à Bordeaux en 2011. Une autre partie civile s'est avancée vers la barre en fixant droit

dans les yeux ses ex-patrons. Plusieurs victimes avaient les larmes aux yeux.

- «Pardon aux familles» -

«L'émotion va être présente, sourde ou violente», a prévenu la présidente. Une psychologue sera présente tout au long du procès et un bureau d'aide aux victimes a été mis en place.

Les juges d'instruction ont retenu lors de l'enquête les cas de trente-neuf salariés: dix-neuf se sont suicidés, douze ont tenté de le faire, et huit ont subi un épisode de dépression ou un arrêt de travail. Mais au total, 167 personnes se sont constituées parties civiles. «Ce procès n'est pas seulement le procès de suicides mais le procès d'un harcèlement moral à l'échelle d'une entreprise», a justifié l'avocate Sylvie Topaloff, alors que ses confrères de la défense demandaient l'irrecevabilité de la majorité de ces constitutions de partie civile.

La souffrance au travail, dont **FranceTélécom** était devenue le symbole à la fin des années 2000, sera au coeur du procès. Les dirigeants avaient mis en oeuvre un vaste programme de restructuration, avec notamment l'objectif de 22.000 départs. En 2006, dans un discours devant les cadres, Didier Lombard donnait le ton: «Je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte».

«J'attends qu'ils demandent pardon aux familles, qui sont marquées à vie», a dit à des journalistes Jean Perrin, dont le frère, salarié comme lui de **FranceTélécom**, s'est suicidé. «On attend qu'ils reconnaissent ce qu'ils ont fait. (...) Comment on peut concevoir une telle politique? Comment autant de managers peuvent suivre, de manière zélée ?», a interrogé de son côté Raphaël, un des enfants de Rémy Louvradoux.

«Pour l'entreprise, ce procès est important: il va permettre de comprendre dans quelles circonstances ces drames sont arrivés», a déclaré à des journalistes Bruno Mettling, président d'Orange Afrique et Moyen-Orient et directeur des ressources humaines du groupe en 2010. «Nous n'oublions pas», a-t-il affirmé, ému.

Le procès se poursuit mardi avec la première audition des prévenus.
AFP



FranceTélécom: derrière le procès des suicides, chronique d'une crise sociale hors norme

Dix ans après la vague de suicides qui a ébranlé le groupe, le procès-fleuve de sept ex-dirigeants et de **FranceTélécom** (aujourd'hui Orange) s'ouvre à Paris ce lundi pour harcèlement moral. Retour sur une crise sociale qui hante encore le groupe et ses salariés. Clément Siebering a un temps hésité, mais finalement il ne se rendra pas au procès **FranceTélécom**, qui s'ouvre à Paris ce lundi 6 mai et se tient jusqu'au 12 juillet. "Trop de mauvais souvenirs", explique cet ex-ingénieur technico-commercial. Lui est l'une des victimes du plan de mobilités forcées mis en œuvre par l'opérateur dès 2006. Ce Clermontois de 57 ans a "craqué" le 21 avril 2009, quelques semaines avant la vague de suicide s qui a submergé le groupe. Depuis, sa dépression, reconnue "accident de service", ne l'a pas quitté. Enchaînant arrêts de travail et rechutes, il a été mis en retraite anticipée pour inaptitude en 2017. Aujourd'hui, il est encore sous antidépresseurs et anxiolytiques. "Le procès ne me rendra pas ma santé, mais j'espère qu'ils seront condamnés. Ils ont détruit la vie de beaucoup de personnes, c'est un accident du travail collectif."

C'est bien là l'enjeu du procès dans lequel sont mis en examen sept ex-dirigeants de **France Télécom** -dont le PDG de l'époque Didier Lombard, son bras droit Louis-Pierre Wenes et le DRH Olivier Barberot - mais aussi de l'opérateur (devenu Orange) en tant que personne morale. Ils comparaissent pour harcèlement moral ou complicité de harcèlement moral. Quatre ans d'enquête, quarante-deux audiences, 3.735 documents d'instruction, plus d'une centaine de parties civiles... L'envergure de ce procès-fleuve est à l'image de "l'affaire" elle-même hors norme, devenue symbole de la souffrance au travail, inspirant plusieurs livres et même un film – Corporate, en 2017. En 2008 et 2009, 35 salariés se sont donné la mort selon les comptes de la direction et des syndicats. Mais l'ampleur est bien plus vaste selon les syndicats qui se sont constitués parties civiles. "Les suicides sont dramatiques mais ils sont la partie émergée de l'iceberg. Il y a eu une explosion d'arrêts maladie et de dépressions", affirme Sébastien Crozier, président de la CFE-CGC Orange.

"Un climat professionnel anxiogène"

En cause, selon les syndicats, le "caractère systémique du processus de violence sociale" initié après l'arrivée de Didier Lombard en 2005, concrétisé par le plan NExT et son volet social ACT dès l'année suivante. Le groupe est alors bousculé par sa privatisation, l'ouverture à la concurrence, une dette abyssale et les ruptures technologiques. NExT prévoit de supprimer 22.000 postes sur 121.000 et d'orchestrer le changement de métier de 10.000 salariés entre 2006 et 2008. Problème, les deux tiers d'entre eux sont fonctionnaires. Tout va être mis en œuvre pour en inciter un maximum à partir. "Je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte", lâche même Didier Lombard devant l'association des cadres de **FranceTélécom** en 2006.

Mobilités géographiques forcées, mises au placard, reconversions imposées dans la vente, retraites anticipées, réorganisations... "Nous étions inondés de mails nous incitant à nous recaser dans la fonction publique ou à créer notre entreprise. La pression était permanente", se souvient Yves Minguy, cadre informaticien dans la région lilloise tombé en dépression en 2009, désormais à la retraite. Si les ex-dirigeants ont toujours nié l'existence d'objectifs chiffrés sur les réductions de postes ciblées, le parquet, dans ses réquisitions de juin 2016, évoque "une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène".

65 rapports d'expertises

Les syndicats tentent d'alerter, notamment via la création de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à l'initiative de SUD et de la CFE-CGC. "La réponse de la direction a été de bloquer l'accès des salariés au site Internet de l'observatoire depuis leur bureau", regrette Patrick

Ackermann, délégué syndical central adjoint de SUD-PTT. Il faudra attendre le 23^e suicide en dix-huit mois – la défenestration d'une salariée à son bureau le 11 septembre 2009 – pour que les pouvoirs publics et la direction se saisissent du problème. Le groupe stoppe les mobilités forcées et la fermeture de petits sites.

Un audit mené par le cabinet Technologia, dès l'automne, recueillera les réponses volontaires de 80.000 salariés sur plus de 100.000. Il fait état de 65 rapports d'expertise dont 45 tiraient la sonnette d'alarme. Le 4 février 2010, aux termes d'une enquête de cinq mois, Sylvie Catala, inspectrice du travail au siège social, adresse un signalement au parquet aux termes de l'article 40 du code de procédure pénale visant les infractions de harcèlement moral, mise en danger de la vie d'autrui et insuffisance des documents d'évaluation des risques.

"Mode du suicide"

Didier Lombard fait son mea culpa dès octobre 2009 mais s'empêtré dans les bourdes. Regrettant "l'effet contagion" de la médiatisation des suicides, il va jusqu'à parler de "mode du suicide". L'affaire coûtera leurs postes à Louis-Pierre Wenes, débarqué dès octobre 2009, puis au PDG en 2011. Arrivé en 2009, **StéphaneRichard** est catapulté dès mars 2010 à la direction opérationnelle, épaulé par un nouveau DRH, Bruno Mettling (voir encadré ci-dessous). Ce dernier n'est pas près d'oublier sa première réunion de travail. "Je rencontrais l'équipe de DRH du groupe. A la fin du point, la moitié a terminé en larmes. J'avoue que je n'avais pas mesuré l'ampleur du traumatisme." Des mesures d'urgences sont prises en concertation avec les syndicats telles que l'embauche de médecins du travail, la création de directions opérationnelles de proximité, la mise en place d'un baromètre social semestriel, l'organisation de rencontres avec les salariés (assises de la refondation, Orange campus)...

En juillet 2010, le nouveau patron adresse chez chaque salarié son plan "Conquête 2015, pour un nouveau contrat social", détaillant 158 actions en cours ou à venir de l'entreprise (10 millions investis dans la rénovation des locaux, 10.000 recrutements, formation des managers à la prévention...), pour un montant total de 900 millions d'euros d'investissements sur cinq ans. En parallèle s'engage la négociation d'une dizaine d'accords d'entreprises (management, dialogue social, conditions de travail...). Les deux hommes parviennent ainsi à ramener un certain apaisement. "Même si nous avons eu beaucoup de différends par la suite, ils ont fait des gestes forts au début", concède Patrick Ackermann.

Dix ans plus tard, si la part des salariés fiers d'appartenir au groupe reste élevée (88%), la dernière enquête confidentielle d'avril 2019 pointe "une rechute" sur des "questions essentielles d'organisation du travail" (interruptions perpétuelles, travail bousculé) et de charge. Pour Sébastien Crozier, "les facteurs de risque viennent désormais principalement du marché et du régulateur, avec l'arrivée de Free ou encore l'amende de l'autorité de la concurrence". Patrick Ackermann est plus inquiet: "Entre les anciens qui partent dont les postes ne sont pas remplacés et les jeunes livrés à eux-mêmes, le travail s'intensifie. Je pressens une crise forte." Dernière ombre au tableau: le procès Tapie dans lequel **StéphaneRichard** est mis en examen et dont le jugement sera rendu -hasard du calendrier- le 9 juillet, soit trois jours avant le verdict du procès de **FranceTélécom**.

Bruno Mettling, l'architecte de l'ombre de la reconstruction

En 2010, appelé par **StéphaneRichard**, il a pris le job de DRH de **FranceTélécom** "sans hésiter", alors que personne ne se bousculait au portillon. En pleine crise, Bruno Mettling a eu la lourde tâche de regagner la confiance des partenaires sociaux et des salariés. Pas de quoi effrayer l'ex-DGA du groupe Banque populaire, passé par le cabinet de Strauss-Kahn. Ce Lyonnais avait déjà géré d'autres sujets sociaux épineux comme la refonte des statuts des personnels de la Caisse d'Epargne à la fin des années 1990. Chez **FranceTélécom**, "ce qui a été essentiel, c'est de ne pas faire de la grande souffrance au travail, le seul axe de lecture de la crise, qui était aussi une crise de sens et d'organisation du travail. En deux ans, on a reconstruit les fondamentaux en arrêtant d'opposer performance économique et sociale", affirme-t-il en citant par exemple parmi de nombreuses mesures, l'introduction d'un critère de qualité sociale dans le calcul du variable des principaux responsables. Désormais président d'Orange Afrique, il vient de créer Topics, un

cabinet spécialisé dans la transformation numérique et sociale.

2 réactions



la semaine

LE PROCÈS

France Télécom, dix ans après

Il aura fallu une série de suicides pour que les langues se délient au sein de l'opérateur historique, dont les ex-dirigeants comparaissent devant le tribunal correctionnel de Paris à partir du 6 mai. Il y sera question du « management de la terreur » qui régnait chez France Télécom dans le cadre d'un vaste plan de restructuration mené par le patron de l'époque, Didier Lombard. Objectifs chiffrés de mobilité avec des changements de postes à répétition pour les salariés, budgets en baisse... Les managers sont sommés de tailler dans les effectifs, « sans que ça fasse de vagues », témoignait en 2009 un cadre supérieur. Un choc pour un groupe qui sort du giron de l'Etat. « On rencontrait des gens bousculés dans leurs métiers qui allaient extrêmement mal, souligne un consultant, sous couvert d'anonymat. Dès 2007, on a alerté de nombreuses fois la direction, y compris sur la problématique des suicides, mais on n'a pas été écoutés. » Jusqu'à la série noire qui secoue la France. En pleine tourmente, le 15 septembre 2009, Didier Lombard choque en parlant de « mode du suicide ». Sous pression, il gèle les mobilités quinze jours plus tard. En 2010, son successeur, Stéphane Richard, prend un virage à 180 degrés. Cap sur le social : un « contrat » de 150 engagements est envoyé aux salariés, de nombreux accords sont signés (sur le stress, l'équilibre travail-vie privée...).

Et les troupes finissent par aller mieux, montre l'enquête triennale sur les conditions de travail du cabinet de conseil Secafi. « En 2012, des indicateurs comme le soutien entre collègues ou managérial se sont améliorés, alors qu'ils s'étaient fortement dégradés du fait de la mise en concurrence des salariés entre eux, analyse François Cochet, directeur des activités Santé au travail chez Secafi. La fierté d'appartenance au groupe repasse aussi dans le vert. » Un symbole fort pour Orange, qui fait aujourd'hui face à de nouveaux problèmes organisationnels, selon les résultats de l'édition 2019 du baromètre. 100 000 personnes ont été interrogées. Une large majorité déplore une complexification de son travail. « Peu d'entreprises ont fait autant d'efforts en matière de prévention des risques psychosociaux », insiste François Cochet. Tout ne semble pas réglé pour autant. **Nathalie Samson**



Suicides Didier Lombard, alors PDG, est aujourd'hui sur le banc des accusés.

ON EN PARLE

En quoi ce procès est-il inédit ?

📌 L'affaire est traitée au pénal et non au civil (prud'hommes). La tenue d'un procès pour harcèlement moral collectif institutionnalisé est une première en France.

Combien de victimes dénombre-t-on ?

📌 Le parquet a retenu le chiffre de 39 victimes : 8 personnes qui ont subi un épisode de dépression ou ont été en arrêt de travail, 12 qui ont tenté de mettre fin à leurs jours, et 19 qui se sont suicidées. Des dizaines de personnes se sont constituées partie civile.

Qui figure sur le banc des accusés ?

📌 France Télécom (en tant que personne morale), devenue Orange, l'ex-PDG Didier Lombard, ainsi que six autres cadres et dirigeants (son numéro deux, Louis-Pierre Wenès, son DRH, Olivier Barberot...). Sur le chef de harcèlement moral, ils risquent deux ans d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende. Mais les dommages et intérêts et les préjudices pourraient alourdir la facture. **C. P.**



SOCIÉTÉ

Tension au premier jour du procès d'Orange

Les dirigeants de l'ex-France Télécom sont confrontés à près de 200 parties civiles. La souffrance au travail est au cœur des débats.

STÉPHANE KOVACS @KovacsSt

JUSTICE « Ce procès, c'est déjà une victoire ! » Devant le tribunal correctionnel de Paris, ce lundi après-midi, des dizaines de manifestants, militants syndicaux, anciens salariés de France Télécom, associations d'aide aux victimes, se sont rassemblés pour crier, avec l'Union syndicale Solidaires « *Le travail tue !* » Dix ans après la vague de suicides à France Télécom, la souffrance au travail, dont ce grand groupe était devenu le symbole à la fin des années 2000, est au cœur du procès-fleuve de ses ex-dirigeants. « Douze semaines, 40 audiences, a rappelé la présidente, pour étudier un dossier de près d'un million de pages, alors que 167 personnes se sont consti-

tuées parties civiles. » C'est la première fois qu'une entreprise du CAC 40 est jugée pour « harcèlement moral ». « Un harcèlement moral organisé à l'échelle d'une entreprise par ses dirigeants », soulignent les juges d'instruction dans leur ordonnance de renvoi.

Ce procès est celui du « crash plan », mis en œuvre par l'opérateur historique de télécommunications (devenu Orange en 2013) pour réduire en trois ans ses effectifs de 22 000 personnes et en muter 10 000 autres. Les magistrats ont retenu les cas de trente-neuf salariés : en 2008 et 2009, dix-neuf se sont suicidés, douze ont tenté de le faire et huit ont subi un épisode de dépression ou un arrêt de travail.

Mais face aux huit anciens dirigeants de France Télécom, dont l'ex-PDG Di-

dier Lombard, 77 ans, et l'ex-DRH, Olivier Barberot, jugés pour harcèlement moral ou complicité, « ce ne sont pas seulement 39 familles de victimes qui ont été affectées ! », clament les avocats des parties civiles.

« Politique de la terreur »

Après les proches des victimes, c'est une très longue liste de plus d'une centaine de personnes physiques et d'une dizaine de représentants d'associations et de syndicats que la présidente a appelée à la barre. Cent dix-neuf personnes se sont constituées parties civiles depuis décembre dernier. « M. Ackerman, par exemple, pointe M^e Patrick Maisonneuve, avocat d'un des prévenus, était signataire de la plainte du syndicat SUD en 2009, et dix ans après, il se constitue par-



tie civile à titre personnel ! On a battu le rappel, car il fallait faire masse. Personne n'est dupe ! » Conseil de Didier Lombard, M^e Jean Veil précise qu'il fera appel si ces nouvelles demandes sont jugées recevables : « Si on retient ces nouvelles parties civiles, prévient-il, ça va renvoyer le procès d'un an ! »

Pour l'accusation, c'est au contraire une façon de prendre en compte « la réalité d'ensemble de cette politique de la terreur ». Selon M^e Sylvie Topaloff, avocate du syndicat SUD et de nombreuses parties civiles, « toute personne qui a travaillé dans ces années-là à France Télécom a subi un préjudice moral ». « Les 39 victimes ne sont qu'une partie visible de l'iceberg, dénonce-t-elle. Ce n'est pas seulement le procès du suicide, mais celui d'un harcèlement moral, massif,

brutal et à grande échelle. Tous ne mouraient pas, mais tous étaient touchés. »

C'est exactement ce que d'anciens salariés de France Télécom sont venus dire devant le tribunal. Actuellement employée chez Orange, Catherine a pris un jour de congé et fait un long trajet pour assister au procès. « Il y a dix ans, c'était horrible, se souvient-elle. On avait peut-être ce statut de fonctionnaire, mais on nous mettait dans une insécurité permanente. On nous poussait vers la sortie, on nous a changé nos horaires et notre travail d'office, on ne pouvait même pas donner notre ressenti. On nous disait "Si ça ne vous convient pas, allez ailleurs." Il est important de ne pas oublier ces salariés décédés, et aussi ceux qui souffrent aujourd'hui dans d'autres sociétés, malmenés par des plans sociaux. » ■