

Quand France Télécom se débarrassait des «fruits trop mûrs ou pourris»

PAR DAN ISRAEL
ARTICLE PUBLIÉ LE MARDI 21 MAI 2019



Louis-Pierre Wenes, l'ex-numéro 2 de France Télécom. © Reuters/Charles Platiau

Lors de la neuvième journée du procès France Télécom, une médecin du travail, Monique Fraysse-Guiglini, a fait le tableau glaçant des effets sur la santé du plan de restructuration à l'œuvre dans l'entreprise entre 2007 et 2009. Les ex-dirigeants minimisent toujours.

Elle a lâché le mot à la fin de sa déclaration devant le tribunal correctionnel, lue d'un ton un peu monocorde, et il a résonné longuement : « *Ce cauchemar.* » C'est par ce terme que lundi 20 mai, au milieu de la neuvième journée d'audience du procès **des pratiques managériales à France Télécom**, Monique Fraysse-Guiglini, médecin du travail à la retraite, a décrit ce que l'entreprise et ceux qu'elle employait avaient vécu de 2007 à 2009. Et c'est par le témoignage de cette médecin, après **celui de syndicalistes** au début du procès, que la souffrance des salariés a fait son irruption dans la salle d'audience.

Embauchée en 1994 à la direction régionale de Grenoble après quelques années de vocation, Monique Fraysse-Guiglini était placée à un poste d'observation privilégié pour constater les dégâts du plan « Next » de transformation de France Télécom, et des 22 000 suppressions de postes qu'il impliquait. À la barre, elle a raconté comment, durant ces trois années, « *tout semble être fait pour déstabiliser* » les salariés qu'elle suit. Elle les décrit comme « *malades de constater que des équipes qui fonctionnaient bien sont cassées* », mais aussi comme vivant « *dans la crainte permanente de voir leur poste supprimé* ».

« *Mobilité forcée, placardisation, déqualification, pressions au départ, réorganisations permanentes qui fragilisent les individus, font exploser les équipes de travail et génèrent beaucoup d'angoisse chez les salariés* », énumère froidement la médecin du travail pour décrire les méthodes employées à l'époque. Elle raconte avoir été alertée dès la mi-2007 par l'augmentation des visites médicales demandées par les salariés eux-mêmes. Il s'agit d'« *un bon indicateur du climat social d'une entreprise : quand tout va bien, les salariés ne demandent pas à rencontrer le médecin du travail* ». Entre le début 2007 et la fin 2009, elle constatera une hausse de 45 % de ces « *visites à la demande* ».



Louis-Pierre Wenes, l'ex-numéro 2 de France Télécom. © Reuters/Charles Platiau

Le texte qu'elle lit posément, sans ralentir et sans hausser la voix, évoque « *une violence insoutenable, une inhumanité [qu'elle] n'aurait jamais imaginé dans cette entreprise* ». Et les exemples affluent. La lettre d'adieu pliée en deux et glissée sous la porte de son cabinet par le jeune Alexandre, qui lui annonce vouloir mettre fin à ses jours parce que « *c'est trop dur au travail, qu'il n'en peut plus* ». Monique Fraysse-Guiglini l'appelle immédiatement sur son portable. « *Je crois que si je n'avais pas pu répondre, pour une raison ou une autre, il ne serait plus là aujourd'hui* », constate-t-elle.

Il y a aussi Robert, ce technicien qui s'effondre quand il est muté à un poste de vendeur et qui, « *en une dizaine de jours, perd tous ses cheveux, qui ne repousseront jamais* ». D'autres frappent les murs, renversent les meubles, tentent d'étrangler leur manager, ou errent au hasard, hagards, lorsqu'on leur annonce la suppression de leur poste.

La médecin évoque Annie, cette fonctionnaire mère de trois enfants, poussée par l'entreprise, comme toutes celles dans sa situation, à prendre sa retraite puisque cela lui était offert par l'État. Malheureusement, elle apprend très tard dans le processus que ce droit au départ ne lui est pas ouvert parce qu'un de ses trois enfants est mort très jeune. « *Apprenant qu'elle ne peut plus partir, elle décompense sévèrement. Elle se met à boire* », décrit la médecin. Annie restera en arrêt maladie pendant plusieurs années.

Il y a encore Georges, ce cadre atteint de la maladie de Charcot, qui ne souhaitait pas en informer sa direction. La médecine du travail avait refusé que son poste soit transféré de Grenoble à Lyon, car cela impliquait deux heures de transport aller et retour chaque jour, dans le droit fil de la politique de l'entreprise, qui ne pensait qu'à « *mettre les salariés en mouvement* ». Georges a été convoqué par ses chefs et questionné sans relâche pour qu'il explique la décision des médecins. « *C'était comme au tribunal, ma responsable voulait savoir ce que j'avais comme maladie, insinuant que je n'avais pas grand-chose et que j'étais allé pleurnicher auprès de la médecine du travail* », a confié le cadre à la professionnelle de santé.

Année après année, cette dernière a sonné l'alarme dans ses rapports annuels. « *J'observe des syndromes anxio-dépressifs, certains sévères, des symptômes addictifs, des troubles du sommeil, d'appétit, dont je peux faire le lien avec ce qu'il se passe dans leur travail* », indique-t-elle. Quant aux AVC et aux infarctus recensés parmi les employés de France Télécom, « *j'ai la certitude que la souffrance de certains salariés s'est exprimée ainsi* », assure-t-elle.

Fin 2009, les sept médecins du travail de la région Centre-Est rédigent une conclusion commune à leur rapport d'activité. « *L'impact sur la santé des restructurations a été majeur ces dernières années. Pour un grand nombre de salariés, nous avons assisté à une dégradation de l'estime de soi et à une perte de sens au travail. Le coût psychique est majeur* », alertent-ils. Avec très peu d'écho.

« *Du côté de ma direction, c'est le déni. Je m'entends régulièrement dire : "Mais docteur, vous les écoutez trop"* », raconte Monique Fraysse-Guiglini. En 2008 lors d'une réunion, elle et plusieurs autres médecins de France Télécom retiennent Olivier Barberot, alors directeur des ressources humaines de tout le groupe, pour lui dire leur inquiétude. « *Il ne prend en rien la mesure de ce que nous essayons de lui dire* », décrit-elle, expliquant que le haut dirigeant juge que « *nous les médecins, c'est bien normal, nous ne voyons que les gens à problème* ».

« Sentiment d'impuissance et d'échec » pour les médecins

Cette désinvolture se répercute jusqu'en bas de la chaîne hiérarchique. « *La majorité des responsables des ressources humaines n'a qu'une idée en tête : tenir les objectifs de suppressions de poste programmées. Les DRH ne m'écoutent plus* », poursuit Monique Fraysse-Guiglini. Jusqu'à cette phrase que lui lâche un responsable, en 2008, lue dans un silence glacial de la salle d'audience : « *Lorsqu'on secoue fort un arbre, les fruits trop mûrs ou pourris tombent.* »

Les responsables des ressources humaines qui ne sont pas sur cette ligne se sentent mal, très mal. Une responsable confie avoir menti à la petite équipe de Chambéry, inquiète de son avenir. Alors qu'elle sait qu'ils sont condamnés à brève échéance, elle leur assure que rien n'est encore décidé. « *Elle a honte d'avoir menti mais elle me dit qu'elle n'a pas eu le choix, elle avait peur pour son poste* », rapporte encore la médecin.

En 2010, sa collègue directe démissionne. Son courrier, envoyé aux RH et à la direction régionale, est sans ambiguïté : son départ est « *essentiellement motivé par une impossibilité d'exercer [son] activité de médecin du travail tel qu'il est prévu par la loi, le code du travail et le code de déontologie* ». Elle fait part d'un « *sentiment d'impuissance et d'échec* », mais aussi de son souci de « *protéger [sa] propre santé* ».

En conclusion de ses déclarations, Monique Fraysse-Guiglini rappelle qu'il est « *du devoir du médecin du travail d'alerter les dirigeants* » en cas de menaces

massives sur la santé des salariés. « *Je l'ai fait, sans être entendue. Je souhaite l'être aujourd'hui* », lance-t-elle.

« C'est une phrase idiote, je la regrette »

Il est difficile d'évaluer si ces mots calmes et raides ont touché les ex-dirigeants de l'entreprise poursuivis. Mais ils auront assurément atteint leur but au cours de l'audience. Car ils ont éclairé d'une tout autre couleur les débats qui les ont précédés, ce lundi et le vendredi précédent. Les rendant assez dérisoires.

Pendant de longues heures, le tribunal, les prévenus, les parties civiles et leurs avocats s'étaient en effet affrontés sur l'exégèse de la fameuse réunion du 20 octobre 2006 à la Maison de la chimie. C'est ce jour-là que France Télécom, devant une association de cadres, a officialisé le « *crash-programme* » du plan « Next ». Dans un discours explicite, et alors qu'ils croyaient ne pas être enregistrés, les trois plus hauts dirigeants de la société annonçaient l'« *accélération* » du plan de restructuration. « *On ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou* », avait lancé le DRH Olivier Barberot, prévenant qu'il fallait « *trouver mille départs de plus cette année* ». Le numéro 2 Louis-Pierre Wenes évoquait quant à lui un « *impératif* » : « *Faire vite, faire vite, faire vite.* » Et dans son style inimitable, le président Didier Lombard regrettait que l'entreprise soit « *une mère poule pour ses salariés* », et annonçait qu'il ferait « *les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte* ».

Le compte-rendu diffusé par l'association avait été nettoyé des propos les plus problématiques par la secrétaire de l'association, Marie-Claude Marguerite. Elle a expliqué au tribunal avoir supprimé de son plein gré les termes « *trop polémiques* » comme elle le faisait habituellement. Mais sa retranscription mot à mot a été retrouvée durant l'instruction. Et face aux questions précises de la présidente Cécile Louis-Loyant, les trois ex-dirigeants se sont donc employés à minimiser le caractère guerrier de leurs déclarations *in extenso*.

À l'aise, apparemment satisfait de pouvoir se lancer dans de petits exposés sur son rôle de grand patron de l'époque, Didier Lombard balaye toute interprétation qui lui serait défavorable. Bien sûr, il est obligé de revenir sur son expression qui a tant choqué sur « *la fenêtre* » ou « *la porte* ». « *C'est une phrase idiote, je la regrette, surtout si elle a eu des conséquences négatives* », assure-t-il, l'assimilant à « *une gaffe* ». Comme **lors de l'audience précédente**, il assure que le chiffre de 22 000 départs en trois ans n'était pas un objectif en soi, et qu'il s'agissait simplement d'« *aller vers une structure de personnel convenable cinq ans plus tard* ».

Quant à Louis-Pierre Wenes et Olivier Barberot, ils ont tous deux cherché à faire passer leurs propos pour de banales phrases de dirigeants, pressés d'assurer le meilleur reclassement possible à des salariés qui allaient perdre leur travail du fait de l'inéluctable progrès technologique. « *S'il ne se passe rien, je sais que j'aurai rapidement 15 000 personnes sur des chaises vides, je n'aurai plus rien à leur faire faire, tente de resituer le premier. Or, mon devoir de patron, c'est de fournir du travail à mes employés.* »

Le second assure qu'il fallait avant tout envoyer les salariés sur le départ vers les « *espaces développement* », censés les accompagner dans leur recherche de poste. Et tant pis si, en interne, ces structures étaient surtout connues comme des « *espaces dégageant* »... « *Mon idée, c'était de convaincre les salariés qu'ils avaient la possibilité de prendre le temps en faisant un bilan de compétence, en leur proposant des formations, en les faisant participer à l'élaboration de la suite de leur carrière, en dehors de l'entreprise* », plaide le DRH.

Quelques heures plus tard, Yves Montagnon, un cadre tombé en disgrâce fin 2006, lui répondra indirectement à la barre. Évoquant la panoplie des processus déployés pour faire partir les salariés pendant trois ans, il parlera d'« *outils managériaux dévoyés* ». Les instruments de cette période de « *cauchemar* ».

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.