

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 un 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 baisses 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 anxieux » 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 Menneche, 53 ans, s'est pendu. Stéphanie Moison, 32 ans, s'est défenestrée sur son lieu de travail. Annie Norret, 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 examen ne sont pas responsables des décès par autolyse [suicide], des tentatives de suicide et des graves

dépansions 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 – baptisés « entrepreneurs » – doivent pour leur part suivre une formation interne accélérée à l'École du management France, où leur sont dispensés des conseils pour « développer leur leadership » et « piloter la transformation ».

À 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 sur-

vivra 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 insuffisants : « 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

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

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 causalité

« 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

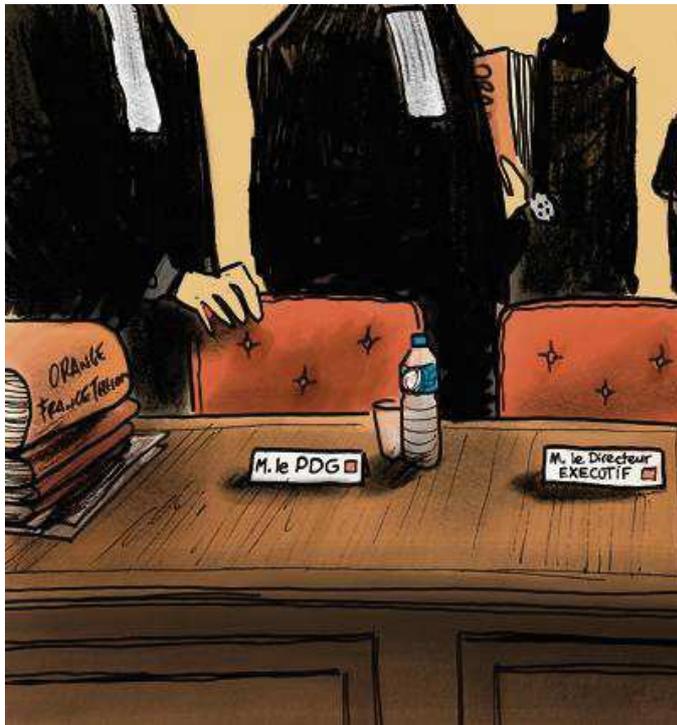
Le texte exige la réunion de deux éléments : le manquement à une obligation particulière de sécurité et l'exposition à un risque immédiat. Soulignant que la jurisprudence a refusé d'étendre cette infraction à l'obligation générale de sécurité qui pèse sur les

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. »

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'atteindre 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. ■



Européennes : Emmanuel Macron fait le choix de la dramatisation

Inquiet des difficultés de LRM, le président a prévu de s'engager encore plus dans la campagne



Lorsqu'il s'engage, c'est que l'heure est grave. C'est en tout cas ce qu'Emmanuel Macron aime à répéter, en assumant ce goût du « tragique » qui l'a amené à l'Élysée quand la France menaçait de porter Marine Le Pen au pouvoir. Deux ans plus tard, le chef de l'État reprend cette antienne pour s'engager dans la campagne pour les élections européennes. « Pour lui, c'est une élection cruciale pour l'avenir de l'Europe, mais aussi pour son quinquennat », confie un membre de sa garde rapprochée.

Après les annonces présidentielles du 25 avril pour tenter d'apaiser la colère des « gilets jaunes », la campagne pour les européennes peut enfin commencer. Lundi 6 mai, La République en marche (LRM) tiendra deux meetings, l'un à Caen, l'autre à Paris, avant de présenter son programme jeudi 9 mai et d'organiser une réunion publique à Stras-

bourg samedi. C'est donc logiquement ce moment qu'a choisi le chef de l'État pour se lancer, lui aussi, dans la bataille. « Il fera quelque chose cette semaine, mais il n'a pas encore décidé sous quelle forme », fait savoir son entourage. Le président de la République, qui a analysé ce qu'avaient fait ses prédécesseurs lors des précédents scrutins, assistera très probablement, d'ici au 26 mai, à un ou deux meetings et organisera des déplacements thématiques sur l'Europe.

Dimension nationale

La liste Renaissance de la majorité présidentielle, emmenée par Nathalie Loiseau, peine à décoller. Pire, elle a légèrement reculé ces derniers jours, après plusieurs maladroites de l'ex-ministre des affaires européennes. Plusieurs sondages la mettent juste derrière celle du Rassemblement national (RN), comme celui réalisé

par Ipsos pour Radio France et France Télévisions et publié dimanche 5 mai : LRM est créditée de 21,5 % des intentions de vote, contre 22 % pour l'extrême droite. A l'Élysée, on s'inquiète notamment de noter que, dans ces enquêtes d'opinion, l'abstention monte, ainsi que la dimension nationale du vote.

Dramatiser donc. Pour convaincre les Français d'aller aux urnes, même s'ils ont été déçus par Emmanuel Macron depuis deux ans et même si la sortie du grand débat ne les a pas toujours convaincus. « Symboliquement, ce scrutin est une redite de 2017 », lance un proche du président. Si LRM devait arriver derrière le RN, ce serait un désaveu cinglant pour le chef de l'État, qui a fait de l'Europe l'un de ses marqueurs. « Cette élection, c'est stop ou encore à l'Europe, poursuit ce conseiller. C'est une bataille entre ceux qui veulent détricoter ou détruire l'Europe et

ceux qui veulent la sauver. » Mais pas seulement : « Notre projet économique et social pour l'acte II du quinquennat serait mis à mal par un bond des anti-européens », poursuit ce proche.

Une stratégie risquée, dans la mesure où elle pourrait attiser encore le sentiment anti-Macron de certains électeurs. Mardi 30 avril, en conseil des ministres, le président a appelé tout le gouvernement à se mobiliser, lui aussi. N'hésitant pas à agiter la menace d'un remaniement ministériel si, au soir du 26 mai, les résultats n'étaient pas au rendez-vous. « Ce scrutin pèsera sur la vie politique française », admet-on à l'Élysée. Message reçu à Matignon, où l'on assure qu'Edouard Philippe avait prévu, bien avant ces remontrances, de s'impliquer activement dans la campagne. Ce lundi, il devait être à Caen aux côtés de Nathalie Loiseau. ■

VIRGINIE MALINGRE

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

DIDIER LOMBARD
ancien PDG de France Télécom

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 un 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 situa-

tions 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 conditions 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. ■

PASCAL ROBERT-DIARD

ÉVÈNEMENT ORGANISÉ EN COOPÉRATION AVEC

VERSAILLES
Culture
énsa-v
MAYEUR DE VERSAILLES
L'Éclair
Société
Partenaires Médias
France-tv
RTL

1^{re} édition : 4 mai → 13 juillet 2019
www.bap-idf.com

île de France

© 2019 Communauté Métropolitaine - Communauté Urbaine de Nanterre