



PROCÈS FRANCE TÉLÉCOM

L'histoire du film qui accuse

En 2009, Didier Lombard, alors PDG, commande un film d'entreprise à Serge Moati sur la réussite de France Télécom. Mais la crise en change la teneur. Enterré, ce document a mystérieusement ressurgi pendant le procès

Par **VÉRONIQUE GROUSSARD**



Abracadabra ! Au beau milieu du procès pour harcèlement moral des anciens dirigeants de France Télécom a surgi, par des voies mystérieuses, un film fantôme, tourné il y a dix ans. Certains salariés du groupe y figurent, beaucoup en avaient entendu parler, mais une poignée seulement l'avait vu avant qu'il ne tombe aux oubliettes pour l'éternité, croyait-on. Alors au faite de sa gloire, le PDG, Didier Lombard, avait engagé le réalisateur Serge Moati pour exalter l'excellence de ce fleuron français, bientôt rebaptisé Orange. Mais la succession de suicides tuera dans l'œuf cette rutilante hagiographie, désormais baptisée « Chronique d'une crise ». La projection de ce document magistral, traversé de larmes, de doutes, d'incompréhensions, a constitué, le 21 juin, « le tournant émotionnel du procès » selon Patrick Ackermann, délégué

« *Manifestation des salariés de France Télécom à Strasbourg en octobre 2009 après une vague de suicides au sein de l'entreprise.*

SUD-PTT. « *Depuis un mois et demi, on travaillait sur des écrits, des interrogatoires, des témoignages. Tout à coup, abonde M^e Sylvie Topaloff, avocate du syndicat, on s'est trouvés plongés in vivo dans cet automne-hiver 2009. C'était vivant, charnel, à chaud, incroyable, un choc !* » Cette résurrection, les prévenus s'en seraient bien passés. Histoire d'un film boomerang.

Flash-back, dix ans plus tôt. En ce printemps 2009, le hasard réunit, chez un ami commun, Didier Lombard et Serge Moati. Deux passionnés. Le premier, qui connaît tous les patrons de la Silicon Valley et porte haut les couleurs de son entreprise orange, a reçu quatre années plus tôt, à 63 balais, le bâton de maréchal dont il rêvait : la présidence de France Télécom. Ses derniers mois ont été tout entiers absorbés à transformer cet empire. Vingt-deux mille salariés sont partis ! Ce soir-là, le second, désabusé, ressasse l'arrêt décidé par France 5 de « Ripostes », l'émission politique dominicale qui, depuis dix ans, l'a rendu populaire. Lui aussi a dirigé une entreprise publique, la chaîne FR3, dans les années 1980, en remerciement de sa contribution à l'imagerie mitterrandienne : il avait scénographié la déambulation du tout nouveau chef de l'Etat au Panthéon, mine hiératique, rose à la main (caché derrière les colonnes, Moati l'approvisionnait en fleurs) qu'il déposait sur les tombes des grandes figures de gauche. Une fulgurance traverse Lombard : commander à cette signature, à cet œil, un documentaire sur sa grande œuvre, cette mutation hors norme menée tambour battant. Un film pour la postérité, quoi !

Mais quand Moati débarque avec sa caméra en septembre, tout a changé. L'été a été plombé par les suicides. Que faire ? Annuler, payer un dédit et basta ? « *Si le projet n'avait pas préexisté à la crise, nous n'en aurions même pas eu l'idée* », confiera plus tard Caroline Mille, la directrice de la communication, au « Figaro ». « *Puisque tu es là... continue* », dit-elle à Moati, avec l'aval du boss. Pourtant, le premier échange (filmé) Lombard-Moati est nimbé de gêne. « *Je sais pas ce qu'on fera du film, hein, parce*

que... Ne pensez pas que c'est obligatoirement... C'est les accords qu'on avait au début... Je ne sais pas ce qu'on va faire. - Le film vous appartient, je vais le monter au mieux, au mieux, c'est-à-dire honnête et tout ça... » Personne n'imagine alors que durant les six mois du tournage, les suicides vont continuer, les dirigeants, être débarqués, que le questionnaire du cabinet Technologia rempli par 80 000 des 105 000 salariés dressera un état des lieux alarmant, qu'une information judiciaire enverra les huiles du groupe au pénal.

Lâché dans la boîte, le prolifique réalisateur entame un tour de France, rencontre les employés des centres d'appel, le médecin du travail, les dirigeants, les syndicalistes, les chercheurs de Lannion... Une vaste psychanalyse. « *Qu'il soit connu a aidé*, confie l'assistante réalisatrice Laetitia Arnoult qui enquêtait en amont. *Il était parfois accueilli à bras ouverts. Il est populaire, Serge.* » Les syndicats sont plus défiants. « *Il a fallu montrer que nous n'étions pas "tenus"*. » Mais l'empathie dont Moati enveloppe ses interlocuteurs a raison des plus coriaces : il se place à quelques centimètres, ponctue les propos de ses mains, hoche la tête, fraternel. « *Je suis un vrai séfarade, j'aime entendre battre le cœur des gens.* » Une force pour certains, une faute pour d'autres (quand il interroge Jean-Marie Le Pen, par exemple). En tout cas, une marque de fabrique. Patrick Ackermann se souvient du réalisateur après son interview du redouté Louis-Pierre Wenès, numéro deux du groupe : « *Tenez-vous bien, cet homme inflexible a pleuré devant ma caméra. Il a vacillé en évoquant le coup de fil de ses parents après un sujet de France 2 qui parlait de lui.* » ➔



▲ *Serge Moati a mené son tournage comme une vaste psychanalyse.*

➔ Le film de commande se transforme insensiblement en film de journaliste mais un journaliste qui aurait eu accès, à un moment clé, à tout et à tous. Serge Moati documente une crise systémique en temps réel, la restitue dans sa complexité, interrogeant les multiples points de vue. Puis il enchaîne avec le tournage d'une suite, plus courte, sur la reconstruction menée par le successeur de Didier Lombard, Stéphane Richard. Mais ces deux réalisations ne seront projetées que bien plus tard, le 14 juin 2011, devant le comité exécutif. Dans la salle, une quinzaine de personnes dont certaines recrutées après l'acmé de la crise : outre Stéphane Richard, il y a là Gervais Pellissier (finances), Delphine Ernotte (Orange France), Pierre Louette (secrétaire général), Bruno Mettling (DRH)... Les signataires du bon de commande et plusieurs des interviewés ont, eux, quitté le groupe depuis longtemps. L'assistance est secouée et guère loquace quand la lumière se rallume.

« A titre personnel, je trouvais le film dur mais assez juste sur ce que nous avons traversé, confie Béatrice Mandine, alors directrice déléguée à la communication. Il faisait tomber des caricatures et montrait que nous n'étions pas dans le déni. » Mais l'idée originale de le projeter lors de l'assemblée générale des actionnaires, voire sur une chaîne de télé, n'est plus de mise. Le documentaire sera encore présenté au comité de direction d'Orange France. Puis rideau. « A cette période, en 2010-2011, il fallait reconstruire. On n'a pas ressenti le besoin de le diffuser mais on ne l'a pas détruit, pas caché non plus, poursuit Béatrice Mandine. Il était dans mon bureau. Personne ne me l'a demandé pendant l'instruction. »

“DU JOUR AU LENDEMAIN, VOUS ÊTES PLUS RIEN”

Huit années ont passé depuis cet enterrement de première classe. Les audiences ont débuté il y a six semaines quand la présidente Cécile Louis-Loyant en ajoute une pour projeter... le film de Moati ! Celui-ci avait évoqué, avant le procès, l'hypothèse d'une telle résurrection avec Stéphane Richard. Ni l'un ni l'autre ne la souhaitait, de crainte pour le premier de passer pour un auxiliaire de justice, pour le second de raviver encore un peu plus cette période mortifère. Pendant quatre-vingt-dix minutes, l'attention est maximale. Ceux qui s'étaient tant plaints de ne pas être entendus sont là, en majesté, sur l'écran, dans ce Palais de Jus-



▲ Le 15 septembre 2009, le ministre du Travail Xavier Darcos convoque Didier Lombard (à gauche) pour œuvrer ensemble à une sortie de crise.

tice de Paris. La crise est soudain incarnée par leur regard, leurs larmes, leur désarroi, l'écriture et les ratures de Michel Deparis sur la lettre retrouvée après son suicide.

« Quand vous rentrez le soir, qu'est-ce que vous racontez de votre vie ? – Rien ! Surtout pas ! [...] J'ai honte [...], confie ce salarié transplanté dans un centre d'appels après trente-trois ans de maison. Avant j'avais une image, j'étais en costard-cravate, j'avais une voiture, un portable, comme les cadres sup. Du jour au lendemain, vous êtes plus rien, c'est fini, terminé. » Le chamboulement de culture conduit à « vendre un téléphone très cher avec des fonctions très compliquées à une vieille dame qui ne saura pas s'en servir. Avant, personne ne l'aurait fait : “Mais non, vous n'en avez pas besoin, Madame ! Vaut mieux prendre celui-là moins cher, plus adapté à vos besoins.” Le service public, c'était ça ! Là, l'idée, c'est de faire du chiffre. »





On apprend l'art de « dégoûter » des bataillons non « virables » car protégés par leur statut de fonctionnaire : les chefs « avaient des primes en fonction du nombre de gens qu'ils faisaient partir ». L'art, aussi, d'insécuriser les autres : « On va les faire changer sans arrêt de boulot, changer la hiérarchie en permanence [...], ils se retrouvent humiliés, dévalorisés » ; « Faut pas faire de complicité avec les salariés qu'on manage. En bougeant souvent [les cadres], on n'a pas le temps de créer les solidarités. »

Pourtant, lorsque Lombard débarque sans prévenir à Cahors pour annoncer qu'il sauve le site, il séduit les employées à qui il claque la bise : « Il était humain », dit l'une, énamourée ; « C'est un gros ours, j'avais l'impression de quelqu'un de protecteur. J'avais envie de lui dire "merci papa" », renchérit une autre. Hélas, cette scène intervient à l'issue d'une période tragique. A Marseille, Michel Deparis « s'est étouffé avec des sacs plastique ». A l'image, sa collègue lit sa lettre – « Je me suicide à cause de mon travail à France Télécom, c'est la seule cause » – et souffle : « C'est un sacrifice qu'il a fait pour nous réveiller. »

« ON A POUSSÉ LE BALLON UN PEU TROP LOIN »

Sincères, les dirigeants le sont tout autant. A l'époque, il n'est pas question de procès, alors ils jouent le jeu d'un film d'entreprise qui n'en fait pas des monstres mais les décrit déconnectés de la réalité. « Le "on n'a rien vu venir" est un peu... enfin... je pense que c'est aussi qu'on refusait d'écouter » (Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales) ; « J'ai négligé [...], ce que j'entends aujourd'hui, je l'ai déjà entendu. Pas aussi souvent, pas avec autant de force, pas dit par autant de gens [...] mais je n'ai pas mesuré la profondeur » (Olivier Barberot, DRH) ; « On nous l'avait dit et pourquoi on l'a pas entendu au moment où on nous l'a dit ? Et pourquoi on nous l'a répété et pourquoi on l'a pas entendu ? On a été pressés dans une logique tournée uniquement vers le résultat » (Jean-Luc Chenu à la DRH) ; « Le contrat social [...] c'est : "Votre emploi est préservé." »

« Entre 2008 et 2009, 35 salariés de France Télécom ont mis fin à leurs jours. »

LA PROJECTION DE CE FILM MAGISTRAL A CONSTITUÉ 'LE TOURNANT ÉMOTIONNEL DU PROCÈS'.

PATRICK ACKERMANN, DÉLÉGUÉ SYNDICAL

C'est ça l'erreur de fond que, moi, j'ai commise, c'est de penser que ça, ça suffisait. Et ça ne suffit pas ! » (Delphine Ernotte) ; « Les dirigeants ont raisonné en se disant : "Ce sont quand même des enfants gâtés" » (Gervais Pellissier) ; « la » phrase qui éclipse tout : cet aveu de Didier Lombard jamais réitéré pendant le procès – « On a poussé le ballon un peu trop loin. »

« Ce film ? Un brûlot ! S'il peut changer quelque chose ? Ah oui, drôlement. Certes, on n'est pas

aux assises, malgré tout, l'intime conviction... », nous confie M^e Sylvie Topaloff. sûr en tout cas que ça touche un nerf si l'on en juge par la réaction de Jean Veil. L'avocat de Didier Lombard parle d'« abus de confiance intellectuel. Engagé pour réaliser un film d'entreprise et rémunéré à cet effet, Serge Moati impose une modification radicale du projet contractuel, dit-il à "l'Obs". Pour autant, il ne démontre l'existence d'aucun élément constitutif d'une infraction pénale. Il n'a aucun impact juridique sur le débat qui était le nôtre. Mieux, l'évidente surprise et le désarroi de Didier Lombard excluent l'idée que la crise résultait d'une politique d'entreprise délibérée. Cette pièce a été communiquée à l'audience à la dernière minute pour nuire ».

Communiquée, oui, mais par qui ? Par M^e Jonathan Cadot, le conseil de la CFDT. D'accord, mais comment est-elle parvenue au syndicat ? « C'est relativement mystérieux », dit-il. « On a tous essayé de savoir », dit M^e Topaloff. La rumeur a même couru que c'était Stéphane Richard... sans aucune preuve. Alors, Moati ? La version qu'il avait servie à « l'Obs » il y a quatre ans n'a pas varié : « Je n'ai jamais revu ce film. J'ai 200 DVD dans mon salon, celui-ci n'y est pas. » L'insaisissable Houdini des prétoires est en tout cas un sacré virtuose du timing.

Orange n'a pas porté plainte pour recel de vol. De là à le montrer largement comme le réclament, groupés, les syndicats, c'est niet. Une projection devant le CNSHSCT (Comité national Santé Hygiène Sécurité Conditions de Travail) leur sera accordée à la rentrée. Pas plus. « Maintenant que le procès s'est achevé, leur a écrit Stéphane Richard, le 16 juillet, nous devons nous tourner vers l'avenir. » De toute façon, « nous ne disposons pas des autorisations des personnes interviewées ». On jurerait que cela tombe bien. ■