

# France Télécom : c'était interdit !

Un jugement qui fera date tant dans la gestion des ressources humaines que pour le droit du travail a été rendu le 20 décembre 2019 au tribunal correctionnel de Paris. Il clôt un procès hors norme qui, au fil de ses quarante-six audiences, a cherché à faire la lumière sur la responsabilité pénale de l'entreprise France Télécom et de sept de ses anciens dirigeants dans la crise sanitaire et sociale qui s'est déroulée en son sein entre 2007 et 2010. Au terme de son délibéré, et dans un jugement remarquablement motivé, le tribunal estime que la souffrance des travailleurs résulte bien d'une politique institutionnelle harcelante et condamne l'entreprise et les prévenus pour "harcèlement moral institutionnalisé", une première mondiale. Retour sur les principaux ressorts de ce jugement appelé à faire jurisprudence.

**Fabienne Scandella**

*Sociologue*

**Pour Vincent Talaouit, ce procès devrait contribuer à réinsuffler de l'humanité dans le monde du travail contemporain.**

Images : © Sadak Souici (p. 47, 48)



"Next!" Nulle expression n'aura été autant prononcée que celle-là durant les dix semaines du procès<sup>1</sup>. Même si aujourd'hui, au regard de la crise qui lui est associée, le terme résonne comme un lapsus embarrassant, en 2005, il désignait, presque candidement, le nouveau plan triennal élaboré par la nouvelle équipe dirigeante de France Télécom (depuis lors devenue Orange): le plan NEXt pour "Nouvelle Expérience des Télécommunications". Tel qu'il est présenté à l'origine, il s'agit d'un plan stratégique, commercial et financier, une politique d'entreprise, ni plus ni moins. Pourtant, dès 2006, les dirigeants de l'époque vont conditionner son succès à un nouvel objectif: 22 000 départs "par la fenêtre ou par la porte"<sup>2</sup> et 10 000 mobilités en trois ans sur un effectif total de près de 120 000 personnes dont une majorité de fonctionnaires. Dans ce fleuron français des télécommunications, où les effectifs avaient déjà connu des cures d'amaigrissement répétées, consécutives tantôt à la privatisation, tantôt à la mise en concurrence puis à l'endettement, cette politique de déflation massive des effectifs va tenir du régime mortifère.

Souhaitant pouvoir se défaire du personnel jugé surnuméraire sans recourir à un coûteux plan social (et donc sans concertation avec les organisations syndicales), la direction avait certes soigné sa communication sur le caractère "naturel" et "volontaire" des départs et des mobilités<sup>3</sup>. Mais les discours n'ont guère fait illusion devant la brutalité avec laquelle cette politique à marche forcée s'est mise en branle. Chacun devait participer à l'effort et tous les moyens semblaient bons. Et si le management de proximité avait dû éprouver quelque frilosité à la besogne qu'il se voyait ainsi confiée, l'entreprise avait prévu de l'y encourager, d'une part, en le formant aux méthodes les plus déstabilisantes – par exemple, retirer des chaises de bureau, rétrograder arbitrairement des collaborateurs, ne plus les informer ou les convier aux réunions d'équipe, etc. – et, d'autre part, en l'y incitant financièrement<sup>4</sup>. Très vite, l'intranquillité recherchée s'installe, les conditions de



**Samira Guerrouj a assisté à toutes les audiences du procès pour comprendre l'étendue de la stratégie managériale dont elle a fait les frais.**

travail se dégradent, les collectifs et la solidarité se délitent, le climat professionnel devient anxiogène. La souffrance des agents et des salariés s'amplifie sur tout le territoire. Stress, altercations, crises de larmes, épuisement, troubles du sommeil, états anxiodépressifs, décompensations, multiplication des tentatives de suicide et des suicides... Alors que des alertes sur le drame qui s'intensifie lui sont adressées par l'ensemble des acteurs de la prévention, la direction demeure imperturbable, les yeux rivés sur les indicateurs de réussite du plan NEXt.

### **Haro sur le déni et la banalisation du mal**

La direction de France Télécom sortira finalement de son mutisme en 2009, contrainte et forcée par la médiatisation de la crise des suicides (28 suicides en 20 mois) et l'émoi de l'opinion publique. Didier Lombard, PDG

---

**Malgré les alertes sur le drame qui lui sont adressées, la direction demeure imperturbable, les yeux rivés sur les indicateurs de réussite du plan NEXt.**

---

**1.** Le procès se caractérise notamment par une instruction de quatre ans, un dossier d'instruction d'un million de pages, plus de cent parties civiles et l'inculpation des plus hauts dirigeants d'une entreprise du CAC40, le principal indice boursier de la Bourse de Paris, contraints de répondre au pénal de leurs actes.

**2.** L'expression a été prononcée par Didier Lombard, dans son discours à l'Assemblée des cadres supérieurs et dirigeants de France Télécom, le 20 octobre 2006.

**3.** Le terme "mobilité" recouvre les changements de métier (par exemple de technicien à téléconseiller) autant que les mutations géographiques.

**4.** Le procès a permis d'établir que la part variable des managers était indexée sur l'atteinte des objectifs de départs.

de l'époque, aura cette phrase, prononcée le 15 septembre 2009, qui en dit long sur son niveau de compassion: "Il faut marquer un point d'arrêt à cette mode du suicide." Pour un peu, le *mea culpa* qui s'en est suivi aurait pu faire passer l'expression pour une maladresse de langage chez un "polytechnicien" peu féru des conférences de presse. Mais lorsque dix ans plus tard, à la barre, il invoque l'effet Werther – c'est-à-dire le suicide mimétique –, on comprend que le déni est postural. Selon lui, la crise des suicides aurait été causée par la médiatisation des faits, celle-là même qui a "gâché la fête" et "privé les collaborateurs de leur succès"<sup>5</sup>... Les parties civiles sont abasourdies et elles ne seront guère ménagées durant les dix semaines de débats où le déni n'aura d'égal que la banalisation du mal. Car

après l'effet Werther, les prévenus et leurs conseils ont plaidé selon une ligne de défense qui ressemble à celle de l'effet papillon: des mots à Paris, des morts en région... Et un papillon qui ne peut, forcément, être rendu responsable de la tempête! Cette logique permettait à la défense de rejeter l'intention autant que la responsabilité des prévenus, en insistant sur la distance physique avec les victimes, la complexité de l'organisation matricielle chez France Télécom. L'idée sous-jacente étant de se défausser sur la hiérarchie intermédiaire qui aurait mal interprété les éléments de langage en provenance de Paris et les aurait appliqués avec une rudesse dont elle serait bien la seule responsable. Quant aux effets de la tempête, ils auraient été surévalués. Les taux de suicide observés à France

5. Burel L. (2019) L'ex-PDG (...), toujours sans regrets au procès France Télécom, *L'Obs*, 7 mai 2019.

## Laissé pour compte dans le déménagement

"Pourquoi?" Longtemps Vincent Talaouit a cherché la réponse à cette question lancinante. Pourquoi l'entreprise France Télécom a-t-elle du jour au lendemain voulu se défaire de lui, ingénieur innovant, passionné et performant? Pourquoi une entreprise qui déclare devoir relever les défis technologiques ou périr a-t-elle soudain fait basculer dans la disgrâce un ingénieur qui semblait précisément taillé pour la bataille de l'innovation à livrer face à la concurrence? La réponse, Vincent Talaouit n'aurait pu la trouver sur l'échiquier où il se démenait au quotidien pour mener ses projets et déposer des brevets. Le procès qui vient de s'achever apporte une réponse cinglante à ces questions: il n'y avait rien de personnel. Le *cost-killing* est déraison que la raison ne connaît pas.

Pour Vincent Talaouit, entré en 1996 chez France Télécom, l'orange a tourné à l'aigre dès 2004, lorsque son service de Recherche et Développement fait l'objet d'une réorganisation. Le nouveau directeur technique d'Orange France est à la manœuvre: sur un effectif de quinze personnes, il faut en sortir cinq. Deux départs en mobilité réduisent le nombre à trois: il sera de ceux-là. Les vexations se multiplient, ses conditions d'emploi sont modifiées de façon unilatérale<sup>1</sup>, sa placardisation se précise. Insidieuse

et douloureuse. Elle le place au cœur d'une insupportable tension: être là, irréprochable, tout en étant conscient de ne plus en être. Jusqu'à disparaître de l'organigramme. Sur le *Radeau de la Méduse*<sup>2</sup> qu'est devenue pour lui son entreprise, Vincent Talaouit brandit l'étendard de son contrat de travail et réclame sans relâche un avenant. Il en appelle au droit, à la loi. Quelque chose en lui ne veut pas renoncer. Le malentendu ne saurait durer, le vent va tourner... En attendant, il faut "rester digne et droit".

La perche qu'on lui tend alors est de celles qui provoquent la noyade. Au prétexte de l'aider à se redéployer, conformément au programme ACT (le volet social du plan NEXT), Vincent Talaouit va être convoqué régulièrement pour des entretiens à l'Espace Développement d'Orange Perspective. De développement, il ne sera guère question. L'objectif est tout autre. L'entreprise a dévoyé la "courbe du deuil"<sup>3</sup>, conçue pour l'accompagnement des patients en soins palliatifs, afin d'aiguillonner les travailleurs dont elle souhaite se débarrasser "à faire le deuil de leur emploi". S'en suivent des entretiens avec des "psycho-apprentis-sorciers", selon ses termes, qui lui répètent, au fil des mois, avec une impatience proportionnelle à sa résistance: "Vous êtes dans le déni!" "Mais résignez-vous Monsieur Talaouit, vous voyez bien la courbe! Faites votre deuil!"

En 2007, le coup de grâce lui est asséné à l'occasion du déménagement des activités du site de Montrouge vers celui d'Issy-les-Moulineaux en banlieue parisienne. Après avoir été alerté par une bonne âme que lui et ses deux collègues ne sont pas "prévus" dans le déménagement,

on les rassure *in extremis*, on ne les laissera pas sous les gravats! Pourtant, lorsqu'au lendemain du déménagement, alors que toutes ses affaires ont été transférées, il se présente sur le nouveau site, l'accès lui est refusé. Son affectation reste le site de Montrouge, désormais désaffecté, où quotidiennement, il se présente au gardien, où acte de sa venue. Ce régime pervers et déshumanisant finit par avoir raison de lui au bout de trois mois. La décompensation qui s'en suit est inéluctable, violente, invalidante.

De ce procès, Vincent Talaouit attendait bien sûr la reconnaissance du harcèlement subi et la condamnation des responsables. Il voulait aussi apporter sa pierre à l'édifice d'un monde du travail moins sauvage et moins dur que celui qu'il a connu, pour ne pas devoir dire à ses enfants qui le rejoindront dans dix ans, "désolé, je n'ai rien fait pour le monde du travail".

Vincent Talaouit a écrit un ouvrage pour livrer son témoignage: Talaouit V. (avec Bernard Nicolas) (2010) *Ils ont failli me tuer*, Flammarion.

1. Sur la période, on notera entre autres la suppression des augmentations salariales annuelles usuelles, la suppression des parts variables, sa rétrogradation unilatérale.  
2. Nom d'une célèbre peinture à l'huile réalisée par Théodore Géricault (1791-1824) qui symbolise la scène d'un naufrage.

3. Élaborée par la psychiatre Elisabeth Kübler-Ross. La courbe façon France Télécom comprend six stades: l'annonce, le refus de comprendre (le déni), la résistance (la colère), la décompression (la dépression), la résignation et l'intégration (l'acceptation).

Télécom ne seraient en réalité pas "anormaux" en regard de la moyenne nationale et les passages à l'acte suicidaires n'auraient été le fait que de personnes fragiles. Le déni a non seulement la peau dure, il a aussi des crocs.

Le 20 décembre 2019, le tribunal correctionnel de Paris a rendu un jugement qui rompt avec la banalisation du mal. Dans une décision rigoureusement motivée de 345 pages, les juges ont retenu un chef d'accusation inédit, celui de "harcèlement moral institutionnel". Celui-ci, a expliqué la présidente en séance, est le fruit d'une politique d'entreprise visant un collectif, qui a pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail telle qu'elle outrepassa l'usage normal du pouvoir de direction. Les moyens utilisés, qui visaient sciemment à déstabiliser les agents et les salariés pour les pousser aux départs, étaient interdits. En outre, dans la mesure où il a été établi que

les dirigeants de l'époque ont, de façon répétée, exercé une pression sur la hiérarchie intermédiaire pour qu'elle œuvre aux 22 000 départs par tous les moyens, les juges ont estimé que le "bouclier" utilisé par la défense était "inopérant". En conséquence de quoi, l'entreprise, en tant que personne morale ainsi que les sept prévenus ont été reconnus coupables de harcèlement moral institutionnel et de complicité. À l'exception du sursis, les peines maximales prévues pour ce type de délit ont été prononcées. ●

*Pour en savoir plus*

du Roy I. (2009) *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte.

Beynel E. (coord.) (2020) *La raison des plus forts. Chronique du procès France Télécom*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'atelier.

---

**Dans ce fleuron français des télécommunications, cette politique de déflation massive des effectifs va tenir du régime mortifère.**

---

## **"Ils ont préféré m'abîmer que me donner du travail"**

Samira Guerrouj a assisté à toutes les audiences de ce procès-fleuve. Pour comprendre et réclamer justice. Pour tenter de reprendre, enfin, le cours d'une vie qui s'est figée en 2007. Le récit de son calvaire permet de donner chair aux conséquences de la mise en œuvre d'un climat professionnel anxigène.

Pour Samira Guerrouj, le travail est une valeur forte, centrale. Garant de l'autonomie financière, de l'indépendance, il est aussi le gage d'un sentiment d'utilité sociale, auquel elle accorde beaucoup d'importance. Diplômée en commerce, marketing et communication, passionnée par la "relation client", elle rejoint France Télécom en 2004 comme secrétaire de direction. En 2007, après trois années d'un service harassant où elle se perçoit comme "intendante" et "souffre-douleur", la salariée demande une mobilité interne qui lui est refusée. Épuisée, elle se résout à exercer son droit au retrait. La réaction est immédiate: ce sera la placardisation. Désormais, elle doit œuvrer seule à sa mobilité interne. "La plupart du temps", explique-t-elle à la barre au trentième jour du procès, "je n'avais rien à faire. J'étais au supplice face à mes collègues." L'absence de travail meurtrit son besoin

d'utilité sociale, son identité. "La placardisation, ça n'est jamais anodin, même si on est fort."

En décembre 2007, alors qu'elle vient de trouver une affectation comme responsable des réclamations et qu'elle s'apprête à rejoindre son nouveau poste, ses affaires sont jetées à la poubelle. Elle porte plainte et subit de fortes pressions de la part de son nouveau manager pour la retirer. "Tu es grillée. On peut t'écraser comme un mégot de cigarette", l'avertit sa hiérarchie. Lorsqu'elle cède aux menaces, le retrait de sa plainte n'est plus possible. Elle finit au service des urgences de l'hôpital. S'en suivent le dénigrement et les humiliations. En mars 2008, face à l'agressivité managériale, Samira Guerrouj fait un nouveau malaise. Mise en arrêt maladie forcé le temps d'une investigation par le Pôle Enquête de France Télécom, elle est jugée apte à reprendre le travail en juillet 2008. Le médecin du travail lui confie: "Je suis conscient que tu vas dans la gueule du loup mais je ne peux rien faire." À son retour, elle est mise en demeure de retrouver un emploi dans l'année, faute de quoi ce sera le licenciement. Pendant plusieurs mois, elle doit prendre place sur un grand espace ouvert, au vu de tous, "sans matériel, sans mission, sans aucune tâche à accomplir". Tous les jours, elle doit subir la question rituelle de sa responsable: "Quand est-ce que tu la déposes ta démission?" "Tu n'es pas fatiguée de venir et de vivre comme ça?"

En septembre 2009, violemment interpellée par un responsable, elle fait un nouveau malaise au bureau. Le lendemain, elle est interceptée à son arrivée. Son badge est désactivé. Sans explication, elle est séquestrée pendant deux heures, sans pouvoir s'asseoir, passer un appel ou se rendre aux toilettes. Elle est emmenée *manu militari* chez le médecin du travail qui, sans prendre la peine de l'entendre, la déclare inapte au travail. La salariée comprend que cet avis d'inaptitude, unilatéral, a pour but de déclencher le processus de licenciement. Elle le conteste et obtient gain de cause auprès du médecin inspecteur qui casse l'avis d'inaptitude en octobre 2009. Réintégrée dans l'entreprise, elle va désormais être envoyée à des "Journées Découvertes" qui requièrent de longs trajets... pour des postes inexistants ou sans lien avec ses compétences. Vient alors le coup fatal, la notification de mobilité forcée vers un poste bricolé, sur trois sites différents, avec trois managers différents. Fantaisiste? Non, cruel. Ce jour-là, Samira Guerrouj craque. Elle décide d'attenter à ses jours sous la rame du métro. "Je ne voyais aucune issue, aucune échappatoire, après avoir frappé à toutes les portes sans exception." Un contrôleur la retient de justesse. Plus tard, sous forte médication, elle chute et se brise le col du fémur. Son état de stress post-traumatique a été reconnu en maladie professionnelle.