

# Orange

## LE HARCÈLEMENT EN PROCÈS

**Le procès des dirigeant-es de France Télécom - Orange est sans doute la preuve éclatante de l'incroyable cynisme des dirigeant-es du CAC 40, prêt-es à toutes les basses manœuvres pour accroître les profits sur le dos des salarié-es. Mais c'est aussi la preuve qu'un sursaut sociétal est possible contre cet arbitraire, contre cette injustice de classe qui a scandalisé l'opinion publique française, voire internationale. Les salarié-es ont droit à la justice.**

**Cet article est une reprise de celui publié dans la revue du Syndicat de la magistrature, *Délibérée*, en décembre 2024.**

**Patrick Ackermann, ancien agent de France Télécom et Orange, est en retraite aujourd'hui. Il a suivi « l'affaire France Télécom » et l'observatoire du stress pour la fédération SUD PTT. Il est co-auteur du film *Par la fenêtre ou par la porte*, avec Jean-Pierre Bloc.**



[DR]

« Nouveau suicide à France  
Télécom », 2009

### LES RAISONS PARTICULIÈRES D'UNE CRISE SOCIALE À ORANGE

Jusqu'aux années 1970, le secteur des télécommunications restait la chasse gardée des États pour des raisons de sécurité, d'efficacité et d'indépendance stratégique. Mais les privatisations s'imposent dans les années 1980 où s'affirme un libéralisme économique débridé contre les services publics. La France ne fait pas exception : dès 1974, la privatisation des télécoms françaises est annoncée mais se heurte à une grève historique qui reculera l'échéance. Dans les années 1990, France Télécom reste le dernier bastion des services publics des télécoms en Europe, grâce à un niveau de prouesses technologiques qui en fait une référence mondiale et grâce à une mobilisation syndicale et sociale toujours exemplaire. Mais cette résistance n'a pas pu contenir les assauts répétés des entreprises outre-Atlantique qui s'imposent dans les nouvelles technologies de l'internet et des réseaux mobiles. La mondialisation est désormais la norme et les marchés prometteurs comme les télécoms deviennent le terrain de jeu des puissances financières. Les mobilisations syndicales s'étiolent au fil des années. La transformation en 1990 de l'administration France Télécom en un établissement de droit public ne sera qu'une étape avant sa mutation en société anonyme dont l'État français est le seul actionnaire en 1996. En 1997, le capital de France Télécom est ouvert aux capitaux privés. Une évolution qui, déjà, est vécue en interne comme une trahison par ses 160 000 salarié-es... Des fonctionnaires qui se sentent abandonné-es et sacrifié-es au bénéfice des intérêts financiers.

Mais pour devenir un groupe mondialisé qui ouvre son capital aux investisseurs, il faut résoudre une équation compliquée : recentrer l'activité sur la production de dividendes, supprimer les liens avec le service public et donc supprimer les emplois de fonctionnaires dans un contexte de concurrence extrême. Ces choix seront les moteurs de la crise sociale parmi les travailleurs et travailleuses : perte de sens du service public au profit de la course aux dividendes, sous-traitance massive, insécurisation de l'emploi et des compétences, mobilités forcées et pressions diverses pour contraindre au départ des salarié-es pourtant protégé-es par leur statut. Un affaiblissement rapide des résistances syndicales renvoie le plus souvent les victimes de cette politique cynique à la solitude des parias.

#### LE SYNDICALISME A TARDÉ À PRENDRE SES RESPONSABILITÉS

Il est plus facile de comprendre la tragédie humaine qui s'est déroulée à France Télécom quand on a vu la fin du film. Pourtant, des

signes avant-coureurs existaient déjà, avant même l'ouverture du capital de 1996. La direction a ouvert d'innombrables chantiers de réorganisation qui ont usé et découragé les résistances, brisé les collectifs de travail, mis en déséquilibre des fonctionnaires qui devaient postuler sur de nouveaux postes avec une lettre de motivation humiliante.

Je me souviens d'un technicien des cabines téléphoniques, qui était sans travail depuis plusieurs semaines et faisait le tour des permanences syndicales pour proposer ses services. Nous étions au début des années 2000. Après trois semaines d'errance, toujours sans travail, il a été retrouvé pendu à son domicile, après passage devant une commission de réforme<sup>1</sup> qui a refusé sa réintégration dans son travail. Nous avons alors tenté de réunir un CHSCT pour traiter son cas, mais sa direction a arraché nos affiches dans le service et menacé nos délégué-es. Nous avons baissé les bras, les collègues ont détourné le regard et l'affaire a été classée sans suite, sans fleurs ni couronnes, sans même un recueillement symbolique.



[DR]

Les syndicalistes n'étaient pas armé-es pour comprendre ce qui se passait et ce qui poussait des fonctionnaires à des comportements dépressifs puis suicidaires. C'était un électrochoc et un débat très vif a traversé la fédération SUD PTT<sup>2</sup> pour trouver les moyens de comprendre cette nouvelle situation et d'agir. La solution est venue de l'extérieur. C'est finalement un journaliste, Dominique Decèze, qui publie en septembre 2004 son livre *La machine à broyer : quand les privatisations tuent, France Télécom*. C'était une première analyse globale qui montrait comment une entreprise publique exemplaire s'était transformée en une machine infernale. Ce regard extérieur nous avait interpellés et la sénatrice Marie-Claude Beaudeau avait même organisé en écho une conférence de presse au Sénat avec les syndicats pour dénoncer cette situation. Parallèlement, les témoignages se multiplient et la notion de « souffrance au travail » devient un débat public, encore trop souvent limité à des dimensions individuelles.

#### LES RECOURS JURIDIQUES PEUVENT-ILS ÊTRE COLLECTIFS ?

Le syndicalisme de France Télécom restait réticent à engager des recours juridiques, d'autant plus que le statut d'entreprise publique à caractère industriel et commercial de cette société partiellement privatisée renvoyait ces recours à une juridiction administrative très défavorable. Les choses commencent à changer lorsque France Télécom devient la société anonyme Orange, dont la privatisation totale est scellée en septembre 2004. Cette évolution soumet Orange aux institutions représentatives

du personnel de droit privé. La mise en place de comités d'établissement avec un comité central d'entreprise, de CHSCT de droit privé, de délégué-es du personnel et délégué-es syndicaux-ales, va changer la donne pour les organisations syndicales. En juin 2007, la fédération SUD a créé un observatoire du stress et des mobilités forcées avec la CFE-CGC, dans le but d'ouvrir des études sur les évolutions de l'entreprise, des enquêtes sur le stress auprès des salarié-es. Cet observatoire va s'appuyer sur les réseaux des CHSCT en proposant des formations aux délégué-es avec des assises nationales.

Cet observatoire est une première expérience pour comprendre la situation de l'entreprise, pour médiatiser des études sur le stress et rendre public chaque suicide constaté dans l'entreprise, en exigeant l'ouverture d'enquêtes des CHSCT locaux avec l'appui de cabinets d'expertise extérieurs. La direction va réagir en refusant devant les tribunaux toutes ces enquêtes, mais les tribunaux vont basculer assez rapidement pour finalement les valider. Elles constitueront un fond impressionnant de preuves d'une politique délibérément anxiogène menée par la direction de l'époque.

La médiatisation des suicides fait suite à notre décision de publier une liste considérable de ceux qui se sont produits au sein de l'entreprise, depuis janvier 2008, ce qui ne s'est pas fait sans des débats très vifs au sein de l'observatoire du stress et de la fédération SUD PTT. Mais les feux de la télévision et de la presse alimentent la remontée des mobilisations syndicales, ce qui va déboucher sur la crise extrême de l'été 2009 : la direction est mise sur la sellette et la démission de l'équipe dirigeante est demandée par des parlementaires en septembre. De notre côté, nous avons pris contact avec la direction générale du travail qui a désigné Sylvie Catala, inspectrice du travail, pour diriger une enquête nationale. Cette enquête débouchera sur un signalement au procureur sur le fondement de l'ar-

1 Commission consultative dans la fonction publique où siègent des représentant-es du personnel et des médecins, qui peuvent décider la mise en invalidité d'un-e fonctionnaire.

2 La fédération SUD PTT est née en 1988, à la suite d'une scission de la CFDT des PTT. Elle a constitué rapidement en son sein, un secteur postal et un secteur télécom.

ticle 40 du Code de procédure pénale<sup>3</sup>, étayé par un rapport début 2010. Mais là encore, il a fallu trouver une issue pour contraindre la direction nationale de l'entreprise à la démission, ce qui devenait la seule solution suffisamment exemplaire pour sortir l'entreprise de sa torpeur.

#### LA PLAINTÉ AU PÉNAL EST APPARUE COMME UNE SOLUTION SYNDICALE

Il était extrêmement difficile de trouver des cabinets d'avocat-es qui pouvaient traiter cette situation. Nous étions convaincus qu'il était illusoire de porter des affaires de suicides liés à des politiques de management toxique à un niveau local. C'était bien une politique nationale qui était en cause. Mais comment faire condamner la direction d'une entreprise du CAC 40 ? Nous avons alors rencontré le cabinet TTLA<sup>4</sup> qui nous a proposé de faire un recours pénal contre l'entreprise France Télécom Orange et ses trois dirigeants nationaux, Didier Lombard, Olivier Barberot et Louis-Pierre Wenès, pour avoir mis en place une politique de « harcèlement moral institutionnel »<sup>5</sup>.

Ce délit avait l'avantage de permettre un recours global qui évitait la multiplication de recours individuels et mettait en évidence la responsabilité nationale des dirigeant-es. Il permettait aussi d'introduire l'idée audacieuse d'une indemnisation des victimes de ce harcèlement moral institutionnel, que nous avons estimé à 10 000 euros, dès lors

qu'elles apportaient la preuve de leur présence dans l'entreprise dans la période de prévention. Mais cette procédure avait aussi l'inconvénient de faire l'impasse sur les démarches individuelles de familles de victimes réalisées sur le fondement du Code du travail devant les juridictions locales. Surtout, cette procédure limitait les peines encourues à une année de prison et 15 000 euros d'amendes pour les dirigeant-es, bien loin donc de ce que l'on pouvait espérer pour sanctionner la responsabilité d'une gestion dramatique et cynique d'entreprise, avec des milliers de victimes. De plus, et ce n'est pas rare dans le déroulement d'une procédure pénale, elle pouvait déboucher aussi sur un « non-lieu », ce qui aurait bien sûr été une catastrophe sociale.

Le débat n'était pas évident, mais l'urgence de la situation exigeait une action nationale en phase avec la demande de démission des trois dirigeants, qui devenait désormais incontournable. Notre plainte était documentée, appuyée par le signalement au parquet de l'inspectrice du travail Sylvie Catala. Le comité fédéral de SUD PTT a donc voté en septembre aux deux tiers pour un dépôt de plainte au pénal contre les trois dirigeants d'Orange. Il prendra aussi la décision de constituer une démarche collective de victimes pour une indemnisation forfaitaire de 10 000 euros.

#### UNE INSTRUCTION EXEMPLAIRE

Notre plainte sera instruite en mars 2010. Deux juges sont nommé-es, Pascal Gand et Anne-Marie Bellot. Il et elle mèneront une enquête exemplaire qui durera quatre années, une éternité pour les victimes, mais sans aucun doute le temps nécessaire pour un travail méticuleux sur une affaire aussi vaste. On pouvait se douter que cette enquête serait l'objet de pressions diverses, que le pôle national d'enquête regroupant des gendarmes et des policier-ères aurait sûrement des difficultés à traiter un sujet, apparemment si complexe, avec des enjeux politiques et sociaux importants.

<sup>3</sup> L'article 40 du Code de procédure pénale impose à tout fonctionnaire ayant connaissance, dans l'exercice de ses fonctions, d'un crime ou d'un délit, de le signaler au ou à la procureur-e.

<sup>4</sup> Le cabinet TTLA regroupe les avocat-es Jean-Paul Teissonnière, Sylvie Topaloff, François Lafforgue, Julie Andreu et associés

<sup>5</sup> Notion élaborée par la Chambre sociale de la Cour de cassation par une décision du 30 septembre 2009.

<sup>6</sup> Voir le site <https://proceslombard.fr/> et l'ouvrage coordonné par Éric Beynel et illustré par Claire Robert, *La raison des plus forts. Chronique du procès France Telecom*, éditions de l'Atelier, 2020.



En tout cas, l'ensemble des témoins et victimes dont nous avons communiqué l'identité, ont été entendu-es, sans doute avec une attention différente et une empathie plus ou moins mesurée. Mais le matériel d'enquête est bien là pour étayer notre plainte. Cerise sur le gâteau, les juges décident d'opérer une perquisition nationale dans les locaux de l'entreprise et aux domiciles des



[Coll. PA]

Manifestation devant le Palais  
de justice, le 6 mai 2019

principaux-aux responsables d'Orange. Comble de l'ironie, les ordinateurs personnels de ces dirigeant-es contenaient encore des documents essentiels qui ont été cités au procès. En particulier, un compte rendu d'une entrevue avec un représentant de l'Élysée, sur lequel était écrit à la main : « des licenciements sans bruits ». Le plus haut niveau de l'État acceptait donc le plan de licenciement, mais sans que l'affaire ne s'ébruite... Belle réussite !

Cette instruction débouchera donc sur l'inculpation de six dirigeants pour « harcèlement moral : dégradation des conditions de travail pouvant porter atteinte aux droits, à la dignité, à la santé ou à l'avenir professionnel d'autrui ». C'est la preuve que le monde syndical peut aussi utiliser son droit à la justice lorsque tous les recours ont été refusés, méprisés, ignorés... Au passage, il faut saluer ici le travail des juges, des enquêteur-ices, des avocat-es, qui ont fait là un extraordinaire travail pour un procès qui fera finalement date : pour la première fois,

une entreprise du CAC 40 et ses dirigeant-es doivent répondre devant la justice des conséquences de leur politique managériale.

### UN PROCÈS OUVERT

Comme nous avons mis en place un observatoire du stress ouvert sur les médias et les sociologues du travail, nous avons voulu faire un procès du harcèlement managérial institutionnel, ouvert sur la société, en citant des témoins expert-es sur ces questions, comme Michel Gollac, spécialiste des risques psychosociaux, Christian Baudelot, spécialiste des suicides liés au travail, Christophe Dejours, psychiatre et fondateur de la psychodynamique du travail, Michel Debout, médecin légiste et spécialiste du harcèlement au travail. Nous avons aussi cité Sylvie Catala, inspectrice du travail en charge du dossier France Télécom, Jean-Claude Delgenes, directeur du cabinet Technologia qui a réalisé l'enquête sur les risques psychosociaux à France Télécom en 2010, Yves Cochet, du cabinet SECAFI, Monique Fraysse-Guiglini, médecin du travail à France Télécom. Danièle Linhart, sociologue du travail, Ivan Du Roy, journaliste et Monique Crinon, sociologue, sont aussi venu-es témoigner, ayant en particulier collaboré à la mise en place de l'observatoire du stress à France Télécom.

Cette ouverture sur la société a aussi été valorisée par l'appel à des personnalités de la société civile (acteur-ices, auteur-trices, artistes, représentant-es syndicaux-aux, représentant-es politiques, médecins, expert-es...) qui sont venu-es assister à une audience du procès et rédiger une chronique d'un jour, publiée quotidiennement sur Internet<sup>6</sup>, avec des témoignages et des documents liés au procès. Ce procès se devait aussi de ne pas faire l'impasse sur les victimes de cette tragédie. Nous avons ainsi constitué une première liste de 128 nouvelles parties civiles de salarié-es déposée au début des audiences. Ils-elles ont ainsi bénéficié d'une indemnisation forfaitaire de 10000 euros, majorée dans certains cas particuliers. Avant même la fin du procès en première instance, nous avons

obtenu de la nouvelle direction d'Orange qu'elle ne fasse pas appel de la décision de justice et qu'elle ouvre immédiatement une commission d'indemnisation qui traitera plus de 1500 victimes.

À la fin du procès, la présidente Cécile Louis Loyant a fait une déclaration qui accompagnait la publication du jugement du tribunal correctionnel : l'émotion était palpable dans l'amphithéâtre où était retransmise cette séance de clôture. Preuve était faite que des salarié-es pouvaient eux-elles aussi activer les leviers de la Justice pour défendre leurs droits et leur dignité ; et preuve était faite que cette affaire est devenue un des faits marquants de l'actualité juridique. Le procès en appel confirmera la condamnation de quatre dirigeant-es<sup>7</sup>, mais allégera les



peines et remettra partiellement en cause des indemnisations de victimes, ce qui restera une douloureuse épreuve pour nombre de parties civiles. L'affaire est encore devant la Cour de cassation, mais nous avons bon espoir que la condamnation des dirigeant-es de France Télécom fera date et deviendra un encouragement pour les salarié-es victimes des politiques managériales des entreprises.

<sup>7</sup> L'instruction mettra en cause les trois principaux dirigeants d'Orange, le PDG Didier Lombard et son numéro 2 Louis-Pierre Wenes, le DRH Olivier Barberot, et quatre autres dirigeant-es ayant joué un rôle important dans cette crise, Brigitte Dumont, Jacques Moulin, Guy-Patrick Chérouvrier et Nathalie Boulanger. Ils-elles seront tous condamné-es en première instance, mais en appel, Jacques Moulin et Guy-Patrick Chérouvrier seront relaxés.

<sup>8</sup> *Par la fenêtre ou par la porte*, un film de Jean-Pierre Bloc, 2023.

## UN FILM POUR L'HISTOIRE :

### PAR LA FENÊTRE OU PAR LA PORTE<sup>8</sup>

Pendant le procès devant la Cour d'appel, nous avons décidé de réaliser un documentaire sur cette longue lutte et sur les procès qui ont suivi. Il s'agit d'une histoire syndicale de la lutte contre la privatisation de France Télécom, mais aussi d'une suite d'interviews de personnalités qui nous ont accompagné-es dans cette aventure, c'est enfin une interpellation du monde du travail et du monde politique : aucune société démocratique ne peut supporter longtemps que ceux et celles qui portent l'effort principal de la production des richesses soient les victimes anonymes du profit capitaliste. Le titre du film reprend une déclaration du PDG Didier Lombard, qui avait déclaré devant 200 cadres de haut niveau réunies à la Maison de la chimie à Paris : « En 2007, je ferai les départs par la fenêtre ou par la porte. » Après une première projection privée le 13 mai 2022 à Paris au cinéma le Luminor, le film rencontre son premier public au cinéma Majestic Bastille de Paris et le succès ne se démentira pas au fil de 200 projections dans des cinémas de toute la France. Est-ce que les spectateurs se sont passé le mot pour applaudir à la fin du film ? En tout cas, c'était à chaque fois une bonne surprise qui montre combien le film a su conquérir un public.

Il avait pour but d'être un objet mémoriel pour inscrire notre combat à France Télécom - Orange contre la violence patronale, qui s'est déchaînée dans les années 2006-2010 pour mettre dehors 22 000 salarié-es, « par la fenêtre ou par la porte ». Mais ce film avait aussi un autre but, il parle aux salarié-es actuel-les, qui sont confronté-es aux mêmes politiques managériales : harcèlement, pressions, mobilités forcées, non-reconnaisance. Que l'on soit des services publics, des grandes entreprises privées du CAC 40, des petites et moyennes entreprises étranglées par les donneurs d'ordre, ou que l'on soit finalement réduit aux rangs des travail-

leur-ses sans statut, ubérisé-es, auto-entrepreneur-ses, sans papiers, dans les métiers les plus durs, les moins payés... le monde du travail d'aujourd'hui connaît bien la crise, merci pour lui ! Et ce film parle à ces travailleurs, parce que depuis la crise des suicides à France Télécom Orange, la situation s'est encore dégradée pour tout le monde. Pour tout le monde ? Certes non. Une minorité enchaîne les victoires, arrosées de champagne, à chaque fois que les profits atteignent de nouveaux plafonds. C'est cette même minorité qui se moque des chômeurs, de ceux et celles qui devraient trouver un travail « de l'autre côté de la rue », qui raille les agent-es des services publics comme des nantis vissé-es sur leur chaise, qui renvoie l'échéance des retraites dans les orties des cimetières. Cette même minorité qui se goinfré des délices de la planète et prépare son issue de secours en cas de cataclysme en frappant à la porte d'Elon Musk pour un voyage sur Space X.

Un film ne suffit pas pour renverser la table. Mais il peut nous mettre face à l'injustice et finalement face à nos propres responsabilités. Il devient ainsi un film citoyen qui appelle à un rêve, à un cri, à un sursaut, à une vague populaire. Le film a circulé dans de nombreuses villes auprès de publics

militants ou non, il est toujours possible d'organiser des projections et des débats, dans des cadres syndicaux ou plus larges, s'adresser à [programmation@parlafenetreouparlaporte.fr](mailto:programmation@parlafenetreouparlaporte.fr)

### OÙ EN EST-ON AUJOURD'HUI À ORANGE ?

À la suite du procès en première instance, la direction, sous pression, a anticipé sa condamnation et a accepté de créer une commission d'indemnisation des victimes, avec l'intervention des fédérations syndicales. C'était un geste fort qui a permis un soulagement de milliers de victimes prises en compte. Mais la machine infernale s'est vite remise à tourner. Le changement de direction en 2022 remet le groupe sur les rails du business. Les suppressions d'emplois continuent, exigées par une gestion dont le seul point de mire est l'exigence des marchés financiers. Orange est un groupe qui est passé en trente ans de 140 000 à 75 000 salarié-es en France aujourd'hui. Un malaise social permanent refait surface, des suicides sont à nouveau constatés, mais le mouvement syndical ne réussit pas à reprendre le chemin de la mobilisation.

Le monde du travail est largement confronté à ce malaise persistant, particulièrement dans les services publics comme les hôpitaux, mais aussi dans la plupart des entreprises. Il est vrai que le monde syndical a largement souffert pendant cette dernière période, avec une succession de lois pour déréguler le droit du travail, affaiblir les représentations syndicales dans les entreprises, particulièrement en tordant le cou aux instances de représentation des salarié-es comme les CHSCT. Ajoutons la dérégulation des statuts des salarié-es, auto-entrepreneur-es, sous-traitant-es en cascade, télé-travailleur-ses et précaires en masse... Une nouvelle page sociale est sans doute en train de s'écrire sous nos yeux, avec un mouvement syndical qui a une conscience aiguë de vivre des moments décisifs.



Patrick Ackermann