

Suicides - Le procès de France Télécom : « On aimerait entendre les explications de ceux qui ont décidé de mener la libéralisation du secteur avec autant de brutalité »

dimanche 14 juillet 2019, par [MESSAGE Vincent](#) (Date de rédaction antérieure : 28 juin 2019).

L'écrivain Vincent Message, qui publiera à la rentrée un roman sur la souffrance au travail, a assisté, pour « Le Monde », aux audiences du tribunal correctionnel de Paris sur le harcèlement moral subi par les employés du groupe.

Sommaire

- [Le procès de la responsabilité](#)
- [L'oral, l'écrit et les sous-te](#)
- [Libéralisation brutale du](#)
- [Les demandes du CHSCT ignorées](#)
- [Un cas extrême mais pas \(...\)](#)
- [Les dégâts d'une rationalisati](#)



GILLES RAPAPORT

« Avez-vous déjà pensé sérieusement à vous suicider ? » La question flotte dans la salle d'audience aux tons clairs. Posée lors d'une enquête IFOP, elle est reprise à la barre par le professeur de médecine Michel Debout, témoignant à l'appel des parties civiles au procès France Télécom. Dans la population générale, explique le fondateur de l'Observatoire national du suicide, 20 % des personnes interrogées répondent « oui ». Parmi celles qui estiment avoir un travail facteur d'équilibre dans leur existence, les réponses positives atteignent encore les 12 %. Mais les personnes qui ont subi un harcèlement au travail, elles, sont 42 % à avoir réfléchi à mettre fin à leurs jours. Le chiffre dit la place que le travail prend dans nos vies, et l'impact ravageur qu'il peut avoir sur nous.

La justice se rend en public. On le sait en théorie, mais on a rarement le temps d'en faire l'expérience en personne. Pour ma part, le procès France Télécom, qui s'est ouvert le 6 mai, est le premier dont je suis les audiences au long cours.

Les bâtiments du palais de justice sont flambant neufs et les enjeux du procès, inédits : c'est la première fois que les dirigeants d'une grande entreprise française sont jugés pour harcèlement

moral. Sur les bancs des prévenus, ils sont sept à devoir rendre compte de la politique qu'ils ont menée pour redresser l'entreprise entre 2005 et 2010. Sous la pointe de l'iceberg que constituent les dix-neuf décès et les douze tentatives de suicide dont le tribunal est saisi, ce sont des milliers de salariés qui ont été fragilisés par la réorganisation à marche forcée de l'opérateur dans le cadre du plan Next et de son volet social Act.

J'ai décidé de me rendre régulièrement aux audiences de ce procès car cela fait dix ans que je m'intéresse aux métamorphoses du capitalisme contemporain et à la question de la souffrance au travail.

Le roman que j'y ai consacré, et qui paraît mi-août, a pris forme au moment de la crise des subprimes, qui a coïncidé avec l'entrée de ma génération sur le marché de l'emploi. La crise que traversait France Télécom n'était alors qu'un des exemples des effets que la pression économique exerce sur nos corps et sur nos esprits, mais elle a acquis avec les années une valeur emblématique.

Entre l'exercice de la justice et l'art du roman, du moins quand il est pratiqué dans un esprit de pluralisme, il m'a toujours semblé y avoir de solides points communs : ce sont des espaces où les discours entrent en confrontation, où on se donne les moyens d'entendre toutes les voix ; on est incité à s'y méfier des jugements hâtifs et à prendre le temps de raisonner à charge et à décharge. C'est le sens de ma présence ici : aller au-delà de ce que j'ai pu lire sur le sujet et me faire ma propre opinion.

Le procès de la responsabilité indirecte

En vérité, rien n'est moins simple. L'ordonnance de renvoi résume en 700 pages les milliers de pièces du dossier. Les parties civiles, qui viennent raconter leur histoire ou celles de leurs proches décédés, dans des moments où se cristallise l'émotion de longues années d'attente, ont à cœur de souligner les imprécisions du dossier, et c'est un des rares points d'accord qu'elles peuvent avoir avec les prévenus, qui en relèvent aussi les flous.

L'organisation de l'entreprise a changé à toute vitesse, ces années-là, et il faut la patience sereine de la présidente Cécile Louis-Loyant pour reconstituer les chaînes de responsabilité. Multipliant les questions faussement naïves les premiers jours, histoire d'assimiler l'architecture de l'entreprise, elle mène depuis début juin les débats de façon plus incisive, pour établir, dans chaque situation, qui faisait quoi et savait quoi.

« Marquer que le harcèlement moral n'est pas une affaire de « n + 1 », mais de politique d'entreprise »

Sur les bancs de la presse, tout en se penchant parfois vers les voisins pour décrypter un sigle, on s'est donc habitués à entendre les prévenus répéter, « Je comprends que vous ne compreniez pas », « On peut le déplorer, mais c'était l'organisation de l'époque », « C'est complexe, mais la réalité était complexe ». On sort de là dans un vertige.

Pour se former un jugement éclairé, on rêverait d'avoir assisté à tout : à chacune des journées d'audience, bien sûr, mais surtout à l'ensemble des faits de la période de prévention - à toutes ces réunions où des consignes ont pu être données aux managers pour tenir l'objectif des 22 000 départs, à chaque altercation dans les services surchargés de travail, à chaque moment où un agent de l'entreprise a pu confier à des collègues son mal-être grandissant face au changement de métier ou de lieu de travail qu'on lui demandait. On aimerait connaître l'expression qu'ils avaient lorsqu'ils partaient de chez eux le matin, la boule au ventre, et leur regard de solitude le jour où ils ont appris

que l'activité autour de laquelle se structurait leur vie allait être supprimée.

Ce procès est donc celui de la responsabilité indirecte, et c'en est tout l'enjeu. Marquer que le harcèlement moral n'est pas une affaire de « n + 1 », mais de politique d'entreprise. Montrer que, lorsqu'on se focalise sur le duo victime-harceleur, on regarde la réalité par le petit bout de la lorgnette. Du reste, les victimes appelées à la barre (pour la majorité des hommes qui avaient au moment des faits autour de la cinquantaine) dédouanent souvent leurs « n + 1 » en expliquant qu'ils étaient eux-mêmes sous pression.

Les dirigeants de France Télécom se sont-ils contentés de reporter sur leurs équipes les contraintes que faisait peser sur eux la mauvaise situation de l'entreprise ? Ou bien ont-ils sciemment poussé les gens dehors, en se passant d'un plan de sauvegarde de l'emploi, pour réduire la masse salariale et faire grimper le cours de l'action ?

L'oral, l'écrit et les sous-textes

A l'écrit, les indices d'une brutalité volontaire de la politique RH du groupe sont relativement minces. On peut citer, bien sûr, les propos tenus aux cadres lors de la convention de l'association des cadres supérieurs et dirigeants de France Télécom (ACSED) à l'automne 2006 : le PDG Didier Lombard y parle de faire les départs l'année suivante « d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte ». Le DRH Olivier Barberot précise : « On ne va pas faire dans la dentelle. Il faut mettre les gens en face de la réalité de la vie. La réalité de la vie, c'est qu'on a encore la possibilité de préparer l'avenir dans des conditions exceptionnelles, mais que ça ne durera pas si on ne tient pas les objectifs. »

La liberté de ton est aussi de mise lors des tables rondes Réussir Act de 2007, transcrites par des consultants prestataires : on ne sait pas qui parle, on ne sait pas si les prévenus étaient dans l'assistance, mais il est question, en tout cas, de brusquer les collaborateurs pour qu'ils se mettent en mouvement : « Quelqu'un qui n'est pas mobile géographiquement peut changer de métier pour rester au sein du groupe ; s'il ne veut pas changer ni de métier ni de région, il n'y a pas de solution pour lui au sein du groupe. Parfois, il faut supprimer le poste pour faire bouger, "retirer la chaise" en mettant en déploiement. »

« Les témoins sont nombreux à affirmer que la pression était d'abord mise à l'oral. Les écrits restent, les écrits se retournent contre vous, dix ans plus tard »

Toutefois, si les phrases prononcées à ces deux occasions sont souvent reprises dans les analyses consacrées au dossier, c'est que leur violence sans fard ne se retrouve pas ailleurs.

A l'audience, on a donc débattu longuement d'autres expressions tirées de documents RH validés par les prévenus, telles que « dynamique de rupture », « low performers », « manager par les résultats », pour essayer de déterminer s'ils cautionnent et recouvrent des agissements concrets relevant du harcèlement, ou s'ils ne reflètent que le vocabulaire classiquement en vigueur dans une grande entreprise.

Les témoins sont nombreux à affirmer que la pression était d'abord mise à l'oral. Les écrits restent, les écrits se retournent contre vous, dix ans plus tard : on est tenus d'y préserver les apparences. A défaut d'être doués du pouvoir de voyance à quoi je rêvais plus haut, les magistrats cherchent donc à en exhumer les sous-textes. Croire qu'il n'y en a pas, qu'il ne s'est rien passé de plus que ce qui a été consigné par écrit, c'est faire preuve d'angélisme. Croire que l'écrit dissimulait de façon systématique une violence plus crue à l'oral, c'est être de parti pris, ou laisser toute l'histoire de

l'entreprise se déformer sous la lumière rétrospective des drames qui y sont survenus.

En débordant le cadre que se fixe la justice, un autre rêve serait de remonter plus haut, plus en amont dans la chaîne des responsabilités. Pourquoi France Télécom s'est-elle trouvée ces années-là dans une situation critique ?

La dette a pesé de tout son poids, les 47 milliards d'euros rouge vif qu'accusait l'entreprise en 2005, après avoir perdu beaucoup d'investissements dans la bulle Internet. La révolution technologique était en train de s'accélérer : France Télécom dépendait des revenus du téléphone fixe, alors que la part du mobile devenait exponentielle ; ses techniciens avaient construit tout le réseau du cuivre, qui cédait le pas aux lignes ADSL ; le nombre d'abonnés reculait de mois en mois.

Libéralisation brutale du secteur

Mais à ces deux difficultés s'est ajouté le bouleversement majeur de l'ouverture à la concurrence et de la privatisation. Forcés d'ouvrir les lignes à d'autres opérateurs, les techniciens animés jusqu'alors par le sens du service public ne se sentaient pas l'âme de commerciaux tenus de pratiquer la vente forcée, pas plus qu'ils ne se voyaient dépérir dans les locaux de plates-formes d'appels après avoir longtemps travaillé sur les routes.

Le gouvernement et l'Autorité de la concurrence ont multiplié les contraintes pour l'opérateur historique et favorisé les nouveaux entrants de manière plus nette que dans d'autres pays européens. « On était l'enfant mal-aimé de l'Etat », résume Didier Lombard sur un ton d'amertume.

« L'intensification de la concurrence a conduit partout au moins-disant social et a créé des degrés de pression qui se sont traduits par de la violence »

Sans le prendre au pied de la lettre, il est sûr qu'on aimerait entendre les explications de ceux qui ont décidé de mener la libéralisation du secteur avec autant de brutalité.

Alors que la concurrence est souvent présentée comme une source de bienfaits évidents et comme une fin en soi, il est permis de se demander ce que nous apporte aujourd'hui l'existence d'un oligopole, Free, Bouygues, SFR, Orange, proposant des services à peu près similaires à des tarifs à peu près identiques.

La concurrence a sûrement incité le secteur à plus d'innovations, mais avons-nous vraiment besoin que les innovations se produisent à ce rythme ? Ce qui est sûr, c'est que l'intensification de la concurrence a conduit partout au moins-disant social et a créé des degrés de pression qui se sont traduits par de la violence. Ce qui est établi, c'est que, chez France Télécom, elle a abîmé l'existence de personnes par milliers et en a tué des dizaines.

Pour les parties civiles, les plans Next et Act ont été les vecteurs principaux de la violence managériale ; les prévenus, eux, ne cessent de répéter qu'ils ont été conçus pour amortir un choc inéluctable, et qui, sans cela, aurait été bien pire. Au fil des jours, ils ont eu l'occasion de lister les mesures mises en place : la formation est passée de quinze heures par an en 2004 à vingt-neuf heures en 2007 ; une boîte à idées, qui fonctionne toujours chez Orange, a permis à 25 % des collaborateurs de suggérer des changements dans leur environnement de travail, et 7 000 projets de ce type étaient concrétisés fin 2009 ; des cellules d'écoute et d'accompagnement ont été créées à partir de novembre 2007 - cinq mois après le lancement de l'Observatoire du stress et des mobilités par les syndicats SUD et CFE-CGC ; les mobilités fonctionnelles ont toujours été privilégiées aux mobilités géographiques, ces dernières impliquant de plus grands bouleversements dans la vie des

salariés.

Les demandes du CHSCT ignorées

Le numéro deux de l'époque, Louis-Pierre Wenès, insiste : « Moi qui suis un homme pragmatique, les pieds dans la glaise et dans la boue, j'ai envie de dire : "Dites-moi ce que nous n'avons pas mis en place ?" Et je n'ai rien entendu de concret. Si vous me dites : "arrêtez les mobilités..." Sans les mobilités, le président Lombard l'a dit, France Télécom ne serait plus là. »

Louis-Pierre Wenès est comme cela depuis le début des audiences : percutant dans ses arguments, soucieux de corriger l'image de cost killer qui lui colle à la peau, désireux de convaincre qu'il a servi de bouc émissaire en quittant ses fonctions en octobre 2009, et laissant pourtant échapper des expressions qui l'enfoncent de nouveau, comme cette glaise et cette boue qu'on a de la peine à distinguer sur ses chaussures de ville.

Du côté des parties civiles, M^e Frédéric Benoist réplique que l'effort de formation restait très en deçà des besoins, comme en témoignent les situations de beaucoup des victimes, d'autant qu'une part importante du budget a été captée par les managers au détriment des opérationnels.

L'inspectrice du travail Sylvie Catala, chargée en 2010 d'un rapport sur l'entreprise qui a joué un rôle crucial dans l'ouverture de l'instruction, critique, elle, les cellules d'écoute et d'accompagnement, trop centrées sur l'écoute des difficultés individuelles, au détriment d'une réflexion sur l'organisation du travail. Il ne s'agissait pas de prévention primaire, destinée à anticiper les dysfonctionnements, mais d'une prévention tertiaire, qui arrivait alors que le mal était fait, que le lien de confiance entre les salariés et l'entreprise était déjà rompu, et que l'impact sur leur santé était déjà patent.

Entre 2005 et 2009, la direction a ignoré plus d'une soixantaine de demandes d'expertise en risques psychosociaux émanant du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Les alertes des médecins du travail n'ont pas été mieux prises en compte, même quand ils se sont organisés pour les faire remonter collectivement.

Fermes sur leur ligne de défense, les prévenus et leurs avocats rappellent la taille de l'entreprise : le groupe comptait 130 000 employés, et Opération France, sous la direction de M. Wenès, 80 000 personnes. Il était impossible qu'ils soient saisis de chaque situation de détresse. Ce n'est qu'à partir du décès de l'architecte des réseaux Michel Deparis à Marseille, le 14 juillet 2009, qu'ils ont été tenus personnellement au courant des suicides. Auparavant, les directions régionales s'étaient occupées seules de recevoir les familles et de leur envoyer l'assistance sociale.

Un cas extrême mais pas caricatural

En réalité, la définition du harcèlement moral laisse peu de marge de manœuvre aux prévenus. Sont ainsi qualifiés les agissements répétés « ayant eu pour objet ou pour effet de dégrader les conditions de travail jusqu'à porter atteinte aux droits, à la dignité ou à la santé des individus ». Puisque le dossier ne semble pas contenir de consignes systémiques visant à forcer les départs, la défense a des arguments à faire valoir pour contester l'intentionnalité de la violence managériale. Il lui sera beaucoup plus difficile de convaincre que la politique mise en place à l'époque n'a pas eu pour effet une dégradation dramatique des conditions de travail, tant les témoignages sur le sujet concordent.

« L'accompagnement a été très insuffisant, mais il n'a pas été inexistant. La violence est manifeste,

mais il n'est pas certain qu'elle ait été voulue »

A répéter qu'il s'agissait de situations individuelles, mal gérées par la hiérarchie directe, mais que la souffrance au travail ne concernait pas « tout le monde », les prévenus risquent de donner l'impression qu'ils campent dans une forme de déni qui arrache aux familles des victimes et aux employés du groupe assistant à l'audience des cris d'indignation.

Pour Sébastien Crozier, toujours cadre dirigeant d'Orange, mais qui s'était mis à l'époque en plein-temps syndical CFE-CGC parce qu'il sentait venir la crise, ce n'est pas parce qu'il n'y avait pas de directives en ce sens qu'il n'y a pas eu plus de salariés poussés à bout, mais parce que les cadres intermédiaires ont été nombreux à jouer un rôle protecteur, à ne pas appliquer les consignes les plus dures, quitte à se voir couper leurs primes.

Parce que les faits se sont produits dans une entreprise qui avait une culture sociale, France Télécom présente l'intérêt d'être un cas extrême de souffrance au travail sans en être pour autant un cas caricatural. L'accompagnement a été très insuffisant, mais il n'a pas été inexistant. La violence est manifeste, mais il n'est pas certain qu'elle ait été voulue.

En définitive, ce procès sera utile s'il est l'occasion de remettre en cause une certaine mentalité managériale. La chose a été relevée à la barre par Laurent Zylberberg, qui dirigeait alors les relations sociales : « Nombre d'ingénieurs étaient avant tout des experts en technologie qui ne voulaient pas s'investir en RH. Pour beaucoup d'entre eux, la rationalité d'un projet suffit à en expliquer le sens. »

Les dégâts d'une rationalisation économique

L'enjeu n'est pas de savoir si Didier Lombard, Louis-Pierre Wenès, Olivier Barberot et les autres prévenus sont des personnes qui ont du cœur, des gens qui doutent et qui se demandent ce qu'ils auraient pu faire de plus pour éviter le pire. L'enjeu est de comprendre que la rationalisation économique peut faire d'une entreprise un monstre froid en dépit des personnes qui la dirigent, et même parfois à leur insu, si bien que chaque réorganisation doit faire l'objet d'une attention extrême.

Il ne faut pas se dire que les plus forts suivront, mais se demander ce qu'il adviendra des plus faibles. Le problème est qu'on requiert encore des managers une mentalité comptable bien plus qu'un sens de la psychologie. Ils sont partout aux postes de responsabilité, ceux qui croient avoir fait le boulot lorsqu'ils ont insisté sur la valeur de leurs équipes et répété que l'humain doit rester au centre.

Cette insistance pourtant est l'envers d'un déni. Seriner que l'humain est la valeur la plus haute qu'ils défendent, c'est sous-entendre que ce n'est pas évident – et donc, de fait, que ce n'est pas le cas. Quand on se retrouve à parler de l'humain, alors que cette expression abstraite, globalisante, est aux antipodes de la pensée humaniste, c'est qu'il est déjà tard, que le tocsin sonne déjà. Il faut l'entendre sonner. Et ce d'autant qu'il résonne aujourd'hui dans d'autres secteurs promis à la libéralisation et à la privatisation, à la SNCF, chez EDF...

Le devoir de mémoire, pour les salariés qui ont souffert, pour ceux qui ne sont plus là, c'est d'abord d'empêcher que cette mécanique infernale ne s'enclenche de nouveau – et il faut peser de toutes nos forces, parce que les forces contraires sont de loin celles qui dominent. Respecter les fragilités, enfin. Et prêter l'oreille aux alertes.

P.-S.

- Le Monde. Publié le 28 juin 2019 à 06h00 - Mis à jour le 30 juin 2019 à 03h21 : https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/06/28/proces-france-telecom-le-regard-du-romancier-vincent-message_5482447_3232.html
- Romancier et essayiste, Vincent Message enseigne la littérature et la création littéraire à l'université Paris-VIII-Saint-Denis. Son premier roman, *Les Veilleurs* (Seuil, 2009, prix Virgin-Lire et Prix de la vocation), revisitait les codes du roman policier en plongeant dans le monde onirique d'un homme auteur d'un crime de rue. Dans l'essai *Romanciers pluralistes* (Seuil, 2013), il s'interrogeait, à partir des œuvres de Robert Musil, Carlos Fuentes, Thomas Pynchon, Salman Rushdie et Edouard Glissant, sur le travail de romanciers qui mettent en scène des sociétés déchirées par des conflits de valeurs. Dans la dystopie *Défaite des maîtres et possesseurs* (Seuil, 2016), il imaginait un monde dans lequel de nouveaux venus nous faisaient connaître le sort que nous réservions auparavant aux animaux. Son travail s'intéresse aux effets sociaux et environnementaux du capitalisme, ainsi qu'à la manière dont la pensée écologique peut nous aider à refonder la critique du capitalisme. Son prochain roman, *Cora dans la spirale*, est le portrait d'une femme dont la vie est bouleversée par la crise économique de 2008 : il paraîtra le 14 août au Seuil.