





MOT A AJOUTER ?



ue

 PARTAGER	 TWEETER
	



**La lettre  
politique**  
de Laurent  
Joffrin

Recevez tous les jours le  
billet politique de  
Laurent Joffrin

Adresse e-

**S'INSCRIRE**

de suicides chez l'opérateur, sept anciens dirigeants et cadres de l'entreprise sont jugés depuis trois semaines pour «harcèlement moral». Retour sur un système destiné à faire craquer le personnel.

---

➔ France Télécom : le procès d'une «logique d'éradication»

---

Des débats nécessaires pour «comprendre». Depuis trois semaines, la 31<sup>e</sup> chambre correctionnelle du tribunal de Paris, présidée par Cécile Louis-Loyant, décortique les méthodes de management ayant conduit à instaurer «un climat anxigène», le contexte économique et les conditions dans lesquelles 22 000 suppressions d'emploi (sur 120 000 salariés) ont été réalisées en moins de trois ans chez France Télécom (devenu Orange), au milieu des années 2000. «L'attente de parler, de comprendre est forte, le tribunal le sait», avait introduit la très didactique magistrate. Comprendre aussi pourquoi sept anciens dirigeants, dont l'ex-PDG Didier Lombard, son ex-bras droit Louis-Pierre Wenes et l'ex-DRH Olivier Barberot, qui comparaissent pour «harcèlement moral» et «complicité» de

ce délit, *«contestent les agissements qui leur sont reprochés»*.

Ce jeudi, pour la première fois, la femme d'un fonctionnaire s'étant suicidé en 2006 fera entendre sa voix dans l'enceinte judiciaire. *«Elle n'est pas partie civile, mais son cas est éloquent. Cela veut dire qu'on ne sait pas tout»*, affirme à *Libération* M<sup>e</sup> Sylvie Topaloff, qui a demandé à la faire citer. Dès lundi, le tribunal examinera un par un les 39 cas retenus par les juges d'instruction, dont 19 suicides. Retour en quatre séquences sur les débuts de ce procès hors norme.

## **Des alertes ignorées**

*«Qu'est-ce que vous avez fait ? Rien, rien, rien !»* A la barre, un gaillard en paletot beige laisse éclater sa fureur. C'est Patrick Ackermann. Nous sommes au troisième jour d'audience, le syndicaliste est le premier témoin du procès. Dix ans qu'il attend. C'est lui, le 14 septembre 2009, qui a déposé plainte au nom de la fédération SUD-PTT pour *«mise en danger de la vie d'autrui»*. Il dit : *«Vous savez, ce n'est pas simple pour un syndicat de porter plainte contre sa direction.»* Mais l'été 2009 *«a été un traumatisme. Il y avait un suicide toutes les semaines»*. On est loin du *«succès»* évoqué la veille par un Didier Lombard, vilipendant à la barre des médias venant

gâcher la sortie de crise de l'entreprise. *«Ce n'est pas vrai, on n'a pas fait la fête en 2009, tonne Ackermann. On avait en face de nous une direction qui refusait de voir les situations de détresse.»* Le *«déli»* face à ce qu'elle nomme bien *«une crise sociale»*, c'est aussi ce qui a marqué Sylvie Catala. *«Ce qui n'est pas banal dans ce dossier, ce sont les alertes»*, note l'inspectrice du travail chargée d'enquêter sur la situation de France Télécom à partir de septembre 2009. Des alertes lancées par les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et le comité national dès 2007 et 2008, les médecins du travail et même les tribunaux. *«Des situations graves étaient soulevées, ça aurait dû attirer l'attention. Si toutes ces alertes ne sont pas remontées, c'est qu'il y a eu un problème»*, insiste cette brune tonique de 48 ans, pour qui la direction aurait dû réagir *«beaucoup plus tôt qu'en 2009»*. Le débit est rapide, l'exposé sans concession. En appliquant le plan Next et son volet social Act, France Télécom s'est peu encombré du droit du travail et a pris *«une décision unilatérale»*. Si la mise en place d'un plan social et économique était *«compliquée parce qu'il n'est pas possible de licencier des fonctionnaires [80 % des effectifs en 2006, ndlr]»*, l'entreprise aurait dû trouver un accord avec les syndicats, comme c'était le cas de 2003 à 2006 - notamment avec la mise en place d'un

dispositif de congé de fin de carrière. En vingt-sept ans de métier, Sylvie Catala n'avait *«jamais vu autant d'écrits disant "je suis mal au travail"»*. Très vite, ses collaborateurs lui ont fourni des documents faisant *«tous état de risques psychosociaux»*. En février 2010, cette fonctionnaire a donc transmis son rapport au procureur de la République, en vertu de l'article 40 du code de procédure pénale : *«J'en suis arrivée à la conclusion que les faits que j'examinais étaient susceptibles de caractériser une mise en danger d'autrui et du harcèlement moral.»*

### **Des managers «exécuteurs»**

Didier Lombard fut l'homme de *«la réorganisation permanente»*, dit Jean-Claude Delgènes, cofondateur du cabinet d'expertise Technologia. En costume satiné et chemise immaculée, le témoin de 62 ans ne mâche pas ses mots : *«Les salariés étaient devenus des cibles.»* Ou encore : *«On était dans une logique de rouleau compresseur. Seul comptait le résultat.»* Il est venu pour qu'on se souvienne, car *«rien ne peut justifier que l'on puisse mourir au travail.»* La situation est *«alarmante»* quand la direction de l'entreprise et le CHSCT le mandatent pour mener une étude en septembre 2009. En trois semaines, 80 000 employés y répondent, dont 25 000 en quatre jours à peine. Pour comprendre ce qui s'est joué, ce spécialiste du milieu

du travail revient sur l'identité de la boîte : *«France Télécom obéit à une culture de l'engagement, du grand projet qui permet une mobilisation de tous. A un moment donné, cet ADN très fort s'est retourné contre les individus : l'objectif a été simplement de réduire les effectifs.»*

Statistique éloquente : la fierté d'appartenance à l'entreprise, qui s'élevait à 95 %, a chuté à 39 %. Avec Next et ses *«53 projets dans un délai très court»*, s'instaure un programme - le *«time to move»* - de mobilités forcées. *«Il était très clair, dès le départ, que le système conçu visait à mettre en mouvement le personnel, à réduire les possibilités d'ancrage.»*

Contraints à rendre des comptes *«en matière de décrutement»*, les managers deviennent le *«bras armé»* des transformations imposées, notamment dans les *«espaces de développement»* où il s'agit de reclasser les fonctionnaires. Jean-Claude Delgènes lit de nombreux messages : *«Le manager vous repérait et après il ne vous lâchait plus»* ; *«J'ai été mis sur la touche en quinze jours, c'était la chasse aux quinquas»*. Pédagogue, l'expert dresse une typologie des managers. Il y a les *«protecteurs»* qui ont refusé cette *«logique d'éradication»*, renonçant aux primes et aux promotions indexées sur cette logique. Il y a les *«exécutants»* qui, baignés dans cette *«culture de l'obéissance de la fonction publique»*, ont appliqué les consignes *«par fidélité à la*

*maison*». Enfin, *«certains se sont lâchés»*. Ces *«exécuteurs»* ont participé à *«la banalisation des comportements déviants»*.

## **Des salariés en souffrance**

Syndromes anxio-dépressifs ou addictifs (tabac, alcool, médicaments), troubles du sommeil ou de l'appétit, décompensations... Monique Fraysse-Guigliani fut aux premières loges de la souffrance des employés. Cette médecin du travail *«connaît bien»* l'entreprise, où elle a été embauchée en 1994 à Grenoble. A la barre, celle qui est désormais retraitée lit sa déclaration. Le calme de sa voix tranche avec la violence du propos. Des réorganisations comme celles à l'œuvre en 2007 - *«nombreuses», «désordonnées»* -, elle n'en avait jamais connu : *«Les salariés me disent que tout semble être fait pour les déstabiliser.»* Les visites médicales spontanées atteignent les 14,8 %, contre 11 % en 2006. *«Une augmentation préoccupante, mais personne ne s'interroge.»* Or : *«Quand tout va bien, les salariés ne demandent pas à rencontrer le médecin du travail.»* En 2008, elle note 218 passages à l'infirmerie. L'an suivant, 317. C'est 45 % de plus. *«Du ja-mais-vu»*, appuie la témoin.

Puis de décrire l'ambiance générale dégradée, *«les tensions et les rivalités*

*entre collègues»* qui s'exacerbent en même temps que *«le management par la pression s'accroît»*. Elle-même a fait l'objet de pressions hiérarchiques : elle refusait d'intégrer les fameuses cellules d'écoutes, prévues pour *«accompagner les réorganisations»*, mais en contradiction avec la déontologie médicale. Monique Fraysse-Guigliani raconte ses rencontres avec des cadres, piégés dans des conflits de valeurs, dont beaucoup ne *«l'écoutent plus»* et *«n'ont plus qu'une idée en tête : tenir les objectifs.»* Une fois, un d'eux lâche : *«Lorsqu'on secoue un arbre fort, les fruits trop mûrs ou pourris tombent.»* Des collègues ont démissionné, elle est restée pour les employés. Elle pense à Manuel, *«n'arrivant pas à tenir ses objectifs au travail»* et devenu impuissant, à Robert, dont les cheveux sont tombés d'un coup et n'ont plus repoussé, et à tant d'autres dont ce jeune Alexandre, lui faisant part *«de son souhait d'en finir»* et qu'elle réussira à appeler à temps. Un jour, elle croise Olivier Barberot. Avec d'autres médecins, ils tentent de l'alerter : *«Il ne prend en rien la mesure.»* Pis encore, l'ex-DRH plaisante : *«Vous, les médecins, vous ne voyez que les gens à problème.»*

### **Des cols blancs sur le banc des prévenus**

Dans la salle d'audience, on diffuse un compte rendu clé. Celui de la réunion du 20 octobre 2006, où le langage du triumvirat s'est fait particulièrement



brutal et cynique devant les quelque 1 000 membres de l'Association des cadres supérieurs et dirigeants de France Télécom (Acsed). Mais on ne diffuse pas *«la version Marguerite»*, comme l'appelle la présidente pour désigner ce texte affadi par la secrétaire de l'Acsed, Marie-Claude Marguerite, qui, avait-elle dit aux juges, avait pris sur elle *«de supprimer quelques phrases»*, car les mots des dirigeants *«étaient assez durs»*. Dans la vraie version, le PDG enjoint ses troupes à sortir *«de la position de mère poule»* pour accomplir les 22 000 suppressions annoncées huit mois auparavant. Surtout, Didier Lombard a cette phrase qui donne le ton : *«En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte.»* En ce neuvième jour d'audience, le polytechnicien de 77 ans concède une *«erreur»* : *«C'est une phrase idiote. Je la regrette, surtout si elle a eu des conséquences négatives.»* Jusqu'à présent, il avait nié l'avoir prononcée. Deuxième à la barre, Olivier Barberot explique : *«J'ai alors le sentiment que nous n'allons pas assez vite dans la mise en place d'Act. La communication n'a pas encore complètement irrigué l'entreprise.»* Il reconnaît *«un discours énergique»*, mais réfute avoir dit *«on va faire partir la colle»*. Il n'empêche. Ces éléments de langage collent mal à l'image de départs *«naturels»* avancés par la direction.

Côté parties civiles, M<sup>e</sup> Topaloff soulève

que, lors d'un comité central d'entreprise un mois après cette réunion, on a averti *«une dizaine de fois [que] des volontaires, il n'y en a plus»*. Elle questionne : *«Comment pouvez-vous imaginer que vous allez pouvoir faire partir autant de personnes sur le fondement du volontariat, alors même que les salariés de France Télécom sont si attachés à leur entreprise ?»* *«Il y a une erreur fondamentale dans vos propos de dire que les 22 000 étaient un objectif, et que le reste n'avait aucune importance»*, rétorque sèchement Lombard. C'était *«un chiffre général»*, *«la meilleure estimation qu'on pouvait réaliser»*. Et non *«une cible»* à atteindre, redit celui qui, en guise de propos liminaires, avait énoncé *«sa sincère et profonde tristesse»*, mais n'avait pas exprimé de regret quant aux transformations imposées à l'entreprise, alors surendettée et exposée à une forte concurrence en pleine évolution technologique. *«Vous ne m'avez pas répondu sur le volontariat»*, relance l'avocate. *«Je ne vais pas vous répondre.»* ◆

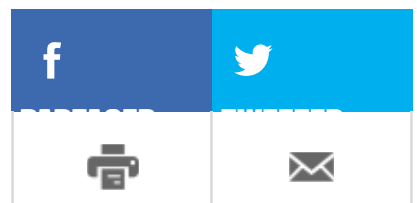
Chloé Pilorget-Rezzouk

APRÈS CET ARTICLE



RÉCIT

**Baby-foot et burn-out au menu des DRH**



LA UNE

ARTICLES POPULAIRES

DANS LE DIRECT

Libé des animaux. 17:47

1

Souffrance au travail : «Les entreprises se contentent souvent de

2

«Samos est le pire endroit en Grèce pour les réfugiés»

3

DOA en BD, bon trip satanique

4

En Inde, le Premier ministre Narendra Modi

5

Jeudi jeu, set, et match interrompu

1

Deux salariés d'un Cora licenciés pour avoir refusé de travailler le

2

Au Royaume-Uni, vague d'attaques au milk-shake contre

3

Non, le live de Nathalie Loiseau n'a pas été suivi par 200 000

4

Syndicaliste éborgné en 2016 : un CRS renvoyé aux assises

5

Crèches : «On crée les conditions pour qu'il y ait maltraitance

Vacances : 30 millions d'amis lance une plateforme pour lutter contre l'abandon

**Obsèques.** 17:24

Niki Lauda, légende de la Formule 1 décédée lundi à 70 ans, fera l'objet d'un hommage en la cathédrale Saint-Etienne de Vienne mercredi, au cours d'une cérémonie où le public pourra se recueillir auprès de son cercueil ouvert, ont annoncé l'épiscopat et son entourage jeudi.

**Victoire.** 17:05

Accusé de contrefaçon par des Indiens du Danemark, Nike

22.05.19



**RÉCIT**

## Baby-foot et burn-out au menu des DRH

Si le drame de France Télécom a permis une prise de conscience, les mesures adoptées pour prévenir la souffrance des salariés sont souvent cosmétiques.

22.05.19

**RÉCIT**



Le meilleur de la France

Les salariés connaissent que les entreprises de France sont largement améliorées depuis dix ans, une part des élus dénoncent les nouvelles restructurations.

23.05.19



**LIBÉ MATIN**

**Européennes,  
«Conseil de  
défense  
écologique»,  
élections en  
Inde...**

**L'essentiel  
de l'actu de  
ce jeudi  
matin**

L'actu Brexit. La ministre chargée des relations avec le Parlement, Andrea Leadsom, a annoncé mercredi soir sa démission estimant «ne plus croire» que le...

23.05.19



**INTERVIEW**

**Souffrance  
au travail :  
«Les  
entreprises  
se  
contentent  
souvent de  
faire**

## diversion»

Dix ans après la crise de France Télécom, la clinicienne Catherine Mieg alerte sur la dégradation des conditions de travail et le risque d'intensification des cas de burn-out.

22.05.19



A LA  
BARRE

## Agression de Finkelkraut : «Je lui ai dit ce que je pensais !»

Le parquet de Paris a requis mercredi six mois de prison avec sursis contre un gilet jaune jugé pour des injures antisémites proférées contre l'essayiste, en marge d'une manifestation parisienne en février.

17.05.19



CHRONIQUE  
«WARGAMES»

## Israël, terre de cyber-barbouzerie

Chaque semaine, chronique des jeux de pouvoir et de l'art de la guerre dans le cyberspace. Aujourd'hui : surveillance de WhatsApp, propagande sur Facebook... Des entreprises installées dans l'Etat hébreux se sont spécialisés dans des activités sulfureuses.

22.05.19



#### SANTÉ

### De nombreux travailleurs exposés à la silice cristalline, cancérogène

Des milliers de travailleurs de la construction et du BTP notamment, en contact avec la silice cristalline, un minéral, sont particulièrement exposés au risque de développer une maladie respiratoire comme le cancer broncho-pulmonaire,

selon une étude  
publiée mercredi  
par l'Anses.

14.05.19



**FAILLE**

## Whatsapp, la messagerie cryptée piratée

Propriété de Facebook, la plus populaire des messageries sur smartphone a été victime d'une attaque très sophistiquée grâce à une faille exploitée par une start-up israélienne de cybersécurité. Une vulnérabilité qui entache sa réputation de robustesse.

22.05.19



**ECONOMIE**

## British Steel en faillite, l'avenir d'Ascoval s'assombrit

La mise en redressement judiciaire du sidérurgiste britannique menace 25 000 emplois

outré-Manche et nourrit l'inquiétude du côté de son nouveau site français de Saint-Saulve, repris il y a une semaine. A Bercy, on dédramatise et affirme que la reprise va se poursuivre.

22.05.19



#### TRIBUNE

### «J'ai mal à l'Europe», un désamour européen générationnel

Ceux qui célébraient la réunification de l'Europe à la chute du mur de Berlin doutent aujourd'hui de leur europhilie. Membre de cette génération, le géographe Boris Grésillon s'interroge sur les raisons de ce désamour.