



## Suicides chez France Télécom : Trois dirigeants toujours en poste

Sandrine Cassini, « Le Monde économie », Le Monde, le 07.07.2016

**Disparus de la scène médiatique des affaires, les sept dirigeants qui pourraient être poursuivis au pénal dans l'affaire des suicides au sein de l'ex-France Télécom ont connu des parcours très différents. Deux d'entre eux ont quitté l'opérateur, tandis que deux autres ont pris leur retraite. Mais trois sont toujours en poste chez Orange.**

Personnage principal de l'affaire, Didier Lombard, qui fut PDG de l'opérateur entre 2005 et 2010, date à laquelle il fut forcé de céder les rênes opérationnelles à son dauphin Stéphane Richard, continue de côtoyer le monde des affaires. Il siège au sein de plusieurs conseils d'administration.

A 74 ans, cet X-télécom est toujours le président non exécutif de Technicolor (ex-Thomson) et reste vice-président du fabricant de puces franco-italien STMicroelectronics. Il fait également partie du conseil de Radiall, le groupe du président du Medef, Pierre Gattaz. Enfin, on peut le croiser dans les bureaux parisiens d'Iris Capital, qui gère le fonds d'investissement financé par Orange et Publicis, où il préside le comité stratégique.

Louis-Pierre Wenes, son ancien bras droit, autre figure-clé de la crise qui a entaché l'ex-monopole public, a été violemment débarqué de son poste de directeur des opérations en octobre 2009. Il a ensuite exercé quelques missions de conseil.

### Aucune condamnation prononcée

Orange n'a visiblement pas ressenti le besoin de sanctionner les autres. Il est vrai qu'aucune condamnation n'a été pour le moment prononcée. Au lendemain de la crise, Olivier Barberot, ex-directeur des ressources humaines, a mené les négociations syndicales destinées à restaurer la paix sociale. En 2010, il a pris la tête de Globecast, une filiale du groupe, dévolue à la distribution de contenus, avant de prendre sa retraite fin 2015. Enfin, Guy-Patrick Cherouvrier, ex-DRH France, aurait lui aussi cessé ses activités.

Trois autres rouages de la hiérarchie poursuivent leur carrière au sein de l'opérateur. Nathalie Boulanger, à l'époque directrice territoriale du groupe, dirige désormais la division Orange Start-up Ecosystème. Cette ingénieure télécoms, diplômée de l'Ensa et de l'ENS (Sèvres), coordonne les fonds d'investissement du groupe consacrés aux start-up, Orange Digital Ventures et Orange Publicis Ventures.

Jacques Moulin, qui était directeur territorial de la région Est jusqu'en 2009, a ensuite pris la tête de onze directions, ainsi que de la division des ressources humaines chapeautant la structure française et ses 80 000 salariés. Nouveau virage en 2011. Le dirigeant est nommé à la tête de Sofrecom, une autre filiale du groupe spécialisée dans l'ingénierie et le conseil. Enfin, Brigitte Bravin-Dumont, l'ex-directrice du programme Act, a occupé diverses fonctions à la direction des ressources humaines jusqu'en 2010, avant de devenir en 2013 directrice RSE (responsabilité sociale) d'Orange.

### Enquête sur le stress et les conditions de travail

Hasard du calendrier, quelques jours après la demande de renvoi devant le tribunal correctionnel de ses anciens dirigeants, l'opérateur publiait, mercredi 6 juillet, son 13e baromètre social, et sa troisième enquête sur le stress et les conditions de travail. Miroir d'un traumatisme encore palpable, ces sondages, réalisés par Secafi Alpha et l'institut CSA, font partie de l'arsenal mis en place en 2010 au lendemain de la crise sociale.

## **Un accord signé avec les syndicats sur la charge de travail a également été annoncé mercredi.**

Huit ans après les faits, tout semble être rentré dans l'ordre. Selon les derniers résultats, les salariés se sentent chez Orange mieux qu'ailleurs, et ils sont fiers d'appartenir à l'entreprise. Légers bémols, ils s'inquiètent quand même « de la charge de travail liée à l'impact de la baisse des effectifs », peuvent percevoir leur travail comme « complexe », et se disent encore insuffisamment satisfaits quant à leurs « perspectives d'évolution », autant de « points de vigilance » que l'opérateur ne prend pas à la légère. Un accord signé avec les syndicats sur la charge de travail a également été annoncé mercredi.

C'est Stéphane Richard qui a été chargé de remettre l'entreprise à flot et de créer les garde-fous nécessaires après les difficultés. Mais l'amélioration du climat s'explique aussi par la restauration financière des comptes de l'opérateur, aujourd'hui au beau fixe.

## **Suicides à France Télécom : des dirigeants menacés de poursuites pour harcèlement moral**

Emeline Cazi, Le Monde, le 07.07.2016

Mérignac, parking de l'entreprise France Telecom, sur lequel Remy Louvradoux s'est immolé par le feu le 26 avril 2011. Photo issue de la série « Le Grand Incendie » de Samuel Bollendorff. Mérignac, parking de l'entreprise France Telecom, sur lequel Remy Louvradoux s'est immolé par le feu le 26 avril 2011. Photo issue de la série « Le Grand Incendie » de Samuel Bollendorff. Samuel Bollendorff

La réunion des cadres de France Télécom organisée à la Maison de la chimie, à Paris, le 20 octobre 2006, se voulait sans détour. Une opération de motivation des troupes comme les grandes entreprises savent le faire. Les objectifs étaient clairs, et le PDG Didier Lombard n'a pas pris de gants pour les annoncer.

D'ici trois ans, 22 000 salariés devront avoir quitté l'entreprise, 14 000 autres auront changé de poste. Soit une personne sur trois. « Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé », a admis Didier Lombard ce jour-là, mais « je ferai [ces départs] d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte ». En contrepartie, 6 000 personnes seront recrutées.

Sur scène, aux côtés du grand chef, le directeur des ressources humaines (DRH), Olivier Barberot, opine. Next, le plan de restructuration, et son volet social Act, sont ambitieux, il faut se donner les moyens.

Les conséquences de la mise en œuvre de ces deux programmes furent dramatiques. Soixante personnes se sont suicidées en trois ans, dont trente-cinq pour les seules années 2008 et 2009. En septembre 2009, le syndicat SUD-PTT de l'entreprise déposait plainte contre la direction dont il dénonçait « les méthodes de gestion d'une extraordinaire brutalité ».

Pendant quatre ans, l'ex-juge d'instruction Pascal Gand a épluché des milliers de courriels, déchiffré des PowerPoint, interrogé des dizaines de salariés et de cadres. L'enquête est terminée et le parquet vient de prendre ses réquisitions. A la fin d'un document de 193 pages signé le 22 juin, le procureur de la République de Paris est catégorique : selon lui, sept anciens dirigeants de France Télécom doivent être renvoyés devant un tribunal correctionnel.

### **Réquisitions inédites**

Si le juge d'instruction, qui rendra son ordonnance d'ici quelques semaines, suit l'avis du parquet, Didier Lombard, ancien numéro un de France Télécom (devenu Orange en 2013), son ex-bras droit, Louis-Pierre Wenes, et celui qui fut DRH, Olivier Barberot, comparaitraient pour « harcèlement moral ».

De même pour la société France Télécom, personne morale. Deux directeurs territoriaux – Nathalie Boulanger et Jacques Moulin –, ainsi que le DRH France de l'entreprise, Guy-Patrick Cherouvrier, et l'ex-directrice du programme Act, Brigitte Bravin-Dumont, devraient répondre, eux, de « complicité de harcèlement moral ».

De telles réquisitions – « qui ne sont qu’une étape de l’instruction », rappelle Me Claudia Chemarin, l’avocate de l’entreprise – sont exceptionnelles, en France. Il est encore rarissime, pour ne pas dire inédit, que les plus hauts dirigeants d’une entreprise, qui n’étaient pas les responsables directs des salariés, doivent répondre d’actes de « harcèlement moral » devant un tribunal et pour autant de salariés.

Pour le procureur, il s’agit surtout de juger un système, celui de la politique de la chaise vide. Ces années-là, chez France Télécom, le harcèlement était érigé en méthode. Les cadres étaient formés à décourager leurs équipes, leur bonus en dépendait. Chaque nouveau départ était la promesse d’une prime majorée en fin d’année.

La loi, en France, est pourtant claire. Quiconque « harcèle autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail » est puni d’un an d’emprisonnement et de 15 000 euros d’amende, dit l’article 222-33-2 du code pénal. Si la preuve est donc apportée que des actes ont été commis dans le but de dégrader les conditions de travail d’un ou plusieurs salariés, le délit de harcèlement moral est constitué. Des preuves, le parquet estime en avoir pléthore.

Soyons clairs, la justice ne reproche pas aux anciens dirigeants de France Télécom d’avoir voulu réorganiser l’entreprise pour l’adapter à l’ère du numérique et du (presque) tout-mobile. « *Ce qui est en cause, c’est la façon dont [ils ont] géré cette organisation* », explique le procureur.

Au cours de l’instruction, Didier Lombard et son équipe ont beaucoup joué sur les mots. Ils ne contestent pas les chiffres de 22 000 départs et 14 000 mouvements annoncés à la Maison de la chimie, mais il ne s’agissait pas d’« objectifs », juste des « estimations », des « trajectoires », assurent-ils.

Pour le parquet, « cette dénégation n’est pas sérieuse ». Tout prouve, au contraire, que « l’objectif de déflation et de mobilité est devenu une fin en soi, quels que soient les moyens pour l’obtenir ». Mais comme « la société n’a pas tenu compte des alertes et des avertissements sur l’impact » des changements, « n’a pas évalué les risques psychosociaux », cette défense était « la seule possible », note le parquet. Combien de fois, pourtant, les syndicats, l’inspection du travail, les médecins ont-ils alerté les dirigeants du climat de travail exécrable de l’entreprise ?

### « Faire bouger les gens »

Le dossier d’enquête regorge de documents – tableaux Excel, présentations PowerPoint – et de témoignages de salariés qui relatent la chronique de ces départs forcés. « 5 janvier 2007, petit déj Codir (...). RH (ressources humaines) : objectif réduction atteint tant bien que mal », griffonne, par exemple, sur un carnet, Gervais P., directeur financier.

Là, c’est une note adressée à Nathalie Boulanger évoquant la « décroissance de 47 CDI [contrats à durée indéterminée] actifs (...), soit sept de mieux que le budget repéré (...), l’objectif annuel de 296 départs est donc atteint à hauteur de 74 % ». Jacques Moulin avait conservé, chez lui, des montagnes de documents récapitulants, « pour toutes les directions (...), la réalisation ou non des objectifs de réductions d’effectifs ».

Combien de chefs ont pu résister ou protéger leurs équipes, alors que tout les poussait à suivre le mouvement ? Leur rémunération était indexée sur les départs. Et l’école de management de Cachan, spécialement créée en 2005 et entièrement consacrée au projet, les formait à « faire bouger les gens », en mettant « la pression partout ». Plus de 4 000 cadres suivaient le cursus chaque année.

Le message toxique est passé ; la méthode a fonctionné. Progressivement, mais sûrement, les conditions de travail se sont dégradées. Tout était bon pour faire craquer le personnel. Affecter les mères de famille sur un poste à deux heures de route de chez elles, offrir à un cadre des responsabilités nettement inférieures à celles qu'il occupait précédemment. Mais aussi « oublier » des salariés lors d'un déménagement, les laisser quelques semaines sur un plateau vide, sans chaise ni bureau, loin de leurs anciens collègues.

La situation semble ubuesque, mais Etienne et Vincent l'ont vécue à Montrouge, dans les Hauts-de-Seine, comme Guy, à Villeneuve-d'Ascq (Nord). Chaque vendredi soir, chacun attendait avec crainte ce courriel qui leur vanterait une nouvelle fois les bienfaits d'un poste au conseil général ou des aides qu'ils pourraient recevoir s'ils se lançaient dans l'apiculture.

Dans son réquisitoire, le parquet précise que les victimes concernées pourraient être plus nombreuses que les quelques dizaines de personnes qui se sont déjà manifestées auprès de la justice : « Ces dégradations ont concerné tous les salariés de tous les établissements du groupe dans lesquels était recherchée ou pratiquée la déstabilisation des salariés (...) propice à accélérer la déflation d'effectifs et les mobilités. »

Sur les 110 000 salariés que comptait alors France Télécom, « il existe nécessairement de très nombreuses victimes non identifiées », poursuit le magistrat. « Cette machine était une machine de destruction massive », confirme Me Jean-Paul Teissonnière, avocat du syndicat SUD-PTT. Dans l'hypothèse où un procès se tiendrait, des centaines d'autres salariés pourraient demander l'indemnisation de leur préjudice.

## Chronologie

### Décembre 2009

Le syndicat SUD-PTT dépose plainte contre la direction de France Telecom pour « mise en danger de la vie d'autrui », après la vague de suicides qui touche l'entreprise depuis 2006. Une enquête préliminaire est ouverte.

### Avril 2010

Un juge d'instruction est nommé.

### 4 juillet 2012

Didier Lombard, l'ex-PDG de France Telecom (2005-2010), est mis en examen pour « harcèlement moral ». Son ancien bras droit, Louis-Pierre Wenes, et le DRH, Olivier Barberot, seront mis en examen des mêmes chefs.

### Décembre 2014

Les juges Pascal Gand et Aurélie Reymond étendent les poursuites à quatre autres dirigeants, qui sont mis en examen pour « complicité de harcèlement moral ».

### 22 juin 2016

Le parquet de Paris demande le renvoi de ces sept dirigeants pour « harcèlement moral » ou « complicité de harcèlement moral ».

## Archive...archive Malades du travail

François Desnoyers, Le Monde, le 03.05.2016

"« La montée du burn-out et des dépressions est aujourd'hui frappante et s'accompagne de taux d'absentéisme importants », expose Thierry Rochefort, professeur associé à l'Institut d'administration des entreprises de Lyon." "« La montée du burn-out et des dépressions est aujourd'hui frappante et s'accompagne de taux d'absentéisme importants », expose Thierry Rochefort, professeur associé à l'Institut d'administration des entreprises de Lyon."

De 30 000 à... 3 millions. Telle est l'impressionnante fourchette qui permet d'évaluer, en France, le nombre de personnes touchées par le burn-out (épuisement professionnel). Le premier chiffre est avancé par l'Institut de veille sanitaire (InVS), le second par un cabinet spécialisé dans la prévention des risques. Une estimation pour le moins imprécise, qui en dit long sur la difficulté à appréhender aujourd'hui le phénomène.

C'est en ce sens que la ministre de la santé, Marisol Touraine, a annoncé courant février la mise en place d'un groupe de travail chargé de définir « médicalement le burn-out et la manière de le traiter ». Quelques jours plus tôt, le député socialiste Benoît Hamon avait déposé une proposition de loi visant à reconnaître cette pathologie aux contours flous comme une maladie professionnelle.

Si les travaux sur la définition du phénomène et sa prise en compte efficace en entreprise apparaissent considérables, les spécialistes du sujet s'accordent d'ores et déjà sur un constat : les cas de burn-out, et plus largement les risques psychosociaux, sont en croissance dans les milieux professionnels. « La montée du burn-out et des dépressions est aujourd'hui frappante et s'accompagne de taux d'absentéisme importants », expose Thierry Rochefort, professeur associé à l'Institut d'administration des entreprises de Lyon.

### **Hausse de l'intensité du stress**

Signe de la progression du sentiment de mal-être au travail, le nombre de dossiers présentés pour des affections psychiques devant les comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles augmente sensiblement depuis 2012. Des données que viennent corroborer les résultats d'une étude publiée à l'automne 2015 par Cegos.

Le spécialiste de la formation professionnelle s'est notamment intéressé au stress subi par les salariés. « Son intensité ne cesse d'augmenter, commente Virginie Loye, responsable des formations en ressources humaines chez Cegos. Le niveau d'intensité du stress perçu par les collaborateurs et managers a presque doublé en un an : 72 % des salariés et 79 % des managers évaluent leur niveau de stress à 7 et plus [sur une échelle de 0 à 10], contre respectivement 38 % et 41 % en 2014. »

La question du burn-out, point extrême des pathologies psychiques subies en entreprise, n'est jamais loin : le baromètre Cegos précise qu'« un quart de la population interrogée déclare avoir subi au cours de sa carrière un problème psychologique grave, de type dépression ou burn-out » (19 % chez les managers).

Les jeunes diplômés n'échappent pas au phénomène. Le champ de la recherche sur leur rapport aux risques psychosociaux reste en grande partie à explorer. Mais des enquêtes permettent de pointer leur sensibilité au stress. « Il n'épargne personne, et ce sont (...) les jeunes et les seniors qui affichent les niveaux les plus élevés », confirme Mme Loye. Le baromètre Cegos indique ainsi que, sur une échelle de 0 à 10, 48 % des 18-25 ans placent leur niveau de stress à 8 et plus, contre 37 % pour les 25-39 ans, et 40 % pour les 40-50 ans. De même, 87 % de ces 18-25 ans estiment que ce stress a un impact négatif sur leur santé, contre 83 % des 25-39 ans et 82 % des 40-50 ans.

Pourquoi seraient-ils particulièrement exposés ? Le sujet apparaît particulièrement difficile à apprécier. « Les facteurs de souffrance au travail et de déclenchement de pathologies sont multiples et ne sont pas uniquement dus à la vie en entreprise elle-même, met en garde Catherine Lainé, spécialiste des enjeux relations humaines (RH) chez Cegos. Le monde extérieur ou la vie privée peuvent être également des facteurs de stress importants. » Plusieurs éléments peuvent toutefois favoriser le mal-être au travail des nouveaux arrivants : précarité de l'emploi, peur de perdre son poste, nécessité de faire ses preuves, compétition entre jeunes talents, mais aussi l'obligation d'évoluer dans un nouvel univers dont il faut rapidement saisir les codes.

« Les jeunes diplômés doivent être capables d'intégrer ces règles pour ne pas être marginalisés, explique M. Rochefort. Il y a donc, pour eux, une question de socialisation dans l'entreprise. » En conséquence, pour Valérie Langevin, de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité), « l'accueil des nouveaux salariés est très important. Il peut permettre de limiter les facteurs de risques psychosociaux. Favoriser l'intégration dans le collectif de travail a un effet protecteur face au stress. »

## Transformation du travail

Pour comprendre le développement des risques psychosociaux en entreprise, il faut également se pencher sur « la transformation du travail » lui-même, comme l'explique Philippe Douillet, de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

Qu'ils soient jeunes diplômés ou cadres plus expérimentés, les salariés doivent faire face à « un travail plus complexe, des contraintes plus fortes, des temps de réalisation réduits dans un environnement moins porteur, du fait de l'éloignement croissant du management ». Des évolutions au long cours, que le développement des technologies numériques a accentuées ces dernières années. Le climat économique morose ne pouvant, lui aussi, qu'encourager une telle tendance. « Plus il se durcit, plus les entreprises ont de pouvoirs sur leurs salariés », confirme Mme Lainé.

Ces mêmes entreprises auraient toutefois pris la mesure, ces dernières années, de la montée des risques psychiques en leur sein. Le choc provoqué par les 35 suicides au sein de France Telecom en 2008 et 2009, puis le lancement par les pouvoirs publics d'un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail fin 2009 ont imposé aux organisations une réflexion sur le sujet. « Une prise de conscience a eu lieu, et elle a été assez largement partagée », témoigne M. Douillet.

## Etudes d'impact socio-humaines

De nombreuses sociétés ont lancé des états des lieux sur les risques psychosociaux. « Beaucoup de temps a été passé sur ces diagnostics, mais les entreprises sont encore assez démunies au moment de passer réellement à l'action », estime cependant M. Rochefort. Certaines, à l'avant-garde, mènent toutefois des actions concrètes : études d'impact socio-humaines préalables au lancement de nouveaux projets, développement d'un management plus tourné vers le soutien des équipes que vers la tenue des objectifs, meilleure prise en compte de l'équilibre vie professionnelle-vie privée, notamment par le recours au télétravail...

Des avancées donc, mais également, depuis peu, des signes « d'essoufflement », perçus par M. Douillet. « Il s'agit toujours d'un sujet d'actualité, mais nous notons aujourd'hui que la mobilisation est plus difficile à impulser. Face aux contraintes économiques, la question de la santé au travail peut passer au second plan, souligne-t-il. En outre, on constate parfois un découragement dans certaines entreprises, tant il est difficile d'obtenir des résultats probants et des améliorations visibles sur ces questions. » D'autant plus que « rien n'est jamais acquis ».

Les avancées du numérique influent en continu sur l'organisation des sociétés, générant de nouvelles contraintes à prendre en compte. Dans le même temps, la recherche met en lumière, année après année, de nouvelles sources de mal-être au travail, tels l'ennui au bureau ou la souffrance éthique (l'exécution de tâches à contre-courant de ses propres valeurs). De quoi élargir encore le champ d'intervention d'entreprises souvent dépassées, mais aussi et surtout souligner la multiplicité des pathologies pouvant toucher les salariés... Et l'urgence qu'il y a à agir. □