

**À bâbord !**  
Revue sociale et politique

## **Le symbole de la souffrance au travail** **Suicide chez France Télécom**

Léa Fontaine and Grégory Léppée

---

Number 83, March 2020

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/94006ac>

[See table of contents](#)

---

Publisher(s)

Revue À bâbord !

ISSN

1710-209X (print)

1710-2103 (digital)

[Explore this journal](#)

---

Cite this article

Fontaine, L. & Léppée, G. (2020). Le symbole de la souffrance au travail : suicide chez France Télécom. *À bâbord !*, (83), 19–21.

## SUICIDE CHEZ FRANCE TÉLÉCOM

# LE SYMBOLE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL

Léa Fontaine ◀  
Grégory Léppée, doctorant en droit, UQAM

Depuis quelques années, plusieurs grandes entreprises françaises sont le théâtre de trop nombreux suicides parmi leurs salarié·e·s. Les travailleuses et travailleurs de France Télécom (devenue Orange) souffrent par exemple de conditions de travail des plus anxiogènes liées notamment aux pratiques de harcèlement de l'entreprise. Une décision du Tribunal correctionnel de Paris reconnaît pour la première fois l'existence du « harcèlement managérial ».

Si les grandes entreprises doivent s'adapter à une concurrence féroce, elles ne peuvent cependant le faire au détriment de leurs salarié·e·s. Pourtant, en repoussant toujours plus loin les limites de la performance, certaines entreprises créent un climat de souffrance au travail comprenant son lot d'humiliations, de pertes de confiance et d'estime de soi, voire un sentiment de peur chez les salarié·e·s.

### LE CAS DE FRANCE TÉLÉCOM

Soulignons d'abord que l'entreprise France Télécom a connu une profonde mutation en passant, en quelques années, du statut d'un « service public en situation de monopole à celui d'une société cotée en Bourse, ouverte à la concurrence et confrontée à une révolution technologique », selon les propres mots de Didier Lombard, son ex-PDG, qui ajoutera par ailleurs, sans aucune gêne, que les suicides sont à la mode dans les grandes firmes.

Selon le Code du travail français (art. L1152-1) : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

En l'espèce, cette transformation de France Télécom a pris la forme d'une « marche forcée », soit d'une nécessité éprouvée d'aller vers l'avant, sans possibilité d'accommodements, en vue d'atteindre rapidement un objectif (entre 2007 et 2010), qui n'était évidemment pas celle des salarié·e·s. Plus concrètement, cette politique visait à inciter les salariés à changer de poste, de métier, à être davantage mobiles (10 000 personnes étaient visées), ou, à défaut, de carrément quitter « volontairement » l'entreprise (22 000 personnes étaient concernées sur un total de 120 000 individus).

Le personnel de cadres intermédiaires vivait également sous la pression de la direction. Il était dans l'obligation de mettre en œuvre un projet non seulement brutal, mais aussi très mal pensé. Durant la période visée (soit 2007-2010), 39 victimes ont été identifiées, dont 19 se sont suicidées, 12 ont tenté de le faire, et 8 ont subi un épisode de dépression ou un arrêt de travail; plusieurs de ces victimes ont explicitement accusé France Télécom de les avoir poussées à l'acte, certain·e·s portant une lettre sur eux dénonçant le travail à accomplir sous pression.

Si le harcèlement existe depuis des lustres, il est de plus en plus présent dans l'exercice du travail moderne. L'autoritarisme, parfois sévère sinon brutal, ne constitue pas nécessairement du harcèlement. Mais cet autoritarisme peut le devenir s'il est pratiqué de manière plus

subtile et perverse, par exemple en isolant et en insultant « discrètement » un·e salarié·e, donnant lieu à un véritable harcèlement insidieux imposé par l'autorité hiérarchique. La frontière entre ce qui est du « harcèlement managérial » et ce qui n'en est pas est parfois bien mince.

### LE JUGEMENT DU TRIBUNAL CORRECTIONNEL DE PARIS

« Juger, c'est aimer écouter, essayer de comprendre, et vouloir décider », avait dit la présidente du tribunal correctionnel de Paris, Cécile Louis-Loyant, lors de l'ouverture du procès de France Télécom, le lundi 6 mai 2019. Deux mois et demi plus tard, le jeudi 11 juillet 2019, c'est sur ces mêmes mots que le procès se terminera. La présidente, en s'adressant aux prévenus, parties civiles, témoins, experts, procureurs, avocats, pour les remercier d'avoir concouru à la richesse des débats, affirme ainsi : « La dernière étape, vouloir décider, prend un poids très lourd en ce dernier jour ». Le jugement, pour sa part, sera mis en délibéré au 20 décembre 2019.

Trois prévenus – l'ancien président Didier Lombard, son ex-numéro deux Louis-Pierre Wenès et le directeur des ressources humaines Olivier Barberot – ainsi que l'entreprise France Télécom sont poursuivis pour « harcèlement moral ». Quatre autres prévenus sont accusés de complicité dans ce délit. Selon les sept prévenus, la dette de France Télécom avait augmenté en flèche alors que le chiffre d'affaires et ▶



Illustration : Mohamed Hassan (CC0 Public Domain).

les marges de profit s'étaient effondrés, ce qui expliquerait l'attitude des décideurs de France Télécom dans la détermination des conditions de travail. C'était leur ligne de défense. L'entreprise, en tant que telle, était aussi citée à comparaître en sa qualité de personne morale.

La Procureure de la République française précise d'entrée de jeu que « *le but de ce procès n'est pas de poser un jugement de valeur sur [les] personnes, mais de démontrer que l'infraction pénale de harcèlement moral peut être constituée par une politique d'entreprise, par l'organisation du travail, et*

*qualifier ce que l'on appelle le "harcèlement managérial"* ». Elle ajoute, s'adressant aux juges: « *L'évolution du droit vous permet de reconnaître l'infraction pénale de "harcèlement managérial"* », aussi appelé « *harcèlement moral institutionnel* ».

Le harcèlement managérial a longtemps été utilisé comme synonyme ou encore comme sous-catégorie du harcèlement moral. Pourtant, la jurisprudence de la Cour de cassation française avait consacré l'existence d'un harcèlement moral «*de type managérial*», mais celui-ci se caractérisait par les méthodes de gestion «*mises en œuvre par un supérieur hiérarchique*». De nombreuses entreprises misent beaucoup, on le sait, sur leur image de marque, leur méthode de «*management*» visant apparemment le bien-être des travailleuses et travailleurs et la prévention de la souffrance, cette volonté s'incarnant dans des codes d'éthique, par exemple. Des changements réels ont été ainsi notés au sein de certaines entreprises, mais il n'en demeure pas moins que des personnes souffrent encore aujourd'hui lorsqu'elles travaillent dans des milieux sous haute pression, dans lesquels règnent l'insécurité et un *management* incohérent, voire pervers.

Il semble qu'un double principe avait été instauré dans la pratique par la haute direction de France Télécom :

1. Seuls les salarié-e-s les plus performants restent dans l'entreprise, et ce, si nécessaire, jusqu'à l'épuisement.
2. Les salarié-e-s doivent composer avec les discours culpabilisants les accusant de ne pas être capables de s'adapter à la politique «*managériale*», et ce, dans le cadre par ailleurs d'un plan concerté de dégradation des conditions de travail.

L'ex-PDG Didier Lombard, l'ex-directeur des opérations Louis-Pierre Wenès et l'ex-directeur du groupe des ressources humaines, Olivier Barberot, ont été reconnus coupables et condamnés à un an d'emprisonnement, dont huit mois avec sursis – la peine maximale encourue était d'un an –, accompagné de 15 000 euros d'amende, le montant maximal prévu pour ce délit. Le tribunal a également prononcé la peine d'amende maximale permise, 75 000 euros, contre France Télécom. Les quatre autres prévenus, cadres ou anciens cadres de l'entreprise, ont été reconnus coupables

## DES EXCUSES...

Didier Lombart, ex-PDG, a demandé l'autorisation de lire un témoignage écrit, lors de son «*interrogatoire*». La juge lui a permis de lire ce texte qui est particulièrement révoltant : «*Avec l'émotion, je risque de dérailler*», s'excuse-t-il d'abord. «*Je veux dire le profond chagrin qui demeure et demeurera à tout jamais le mien pour ceux qui n'ont pas supporté la transformation imposée à l'entreprise dont le sauvetage puis le succès ne sont dus qu'au travail de chacune et de chacun d'entre eux. Notre maison était en péril en 2005 à cause de son surendettement, de l'agressivité de la concurrence et des évolutions technologiques extrêmement rapides. (...) A l'évidence, il est apparu que les mesures d'aide à la transformation n'étaient pas adaptées à l'égard de certains et je renouvelle aux victimes et à leurs familles l'expression de ma sincère et profonde tristesse de ce que cette situation ait pu involontairement contribuer à fragiliser certains d'entre eux au point qu'ils accomplissent un geste irrémédiable, ce qui m'est insupportable.*»

de complicité dans ce délit et condamnés à quatre mois de prison avec sursis et 5 000 euros d'amende. Ce qui représente bien peu si l'on pense au nombre de vies brisées.

## LA SITUATION AU QUÉBEC

Des suicides ont malheureusement déjà eu lieu dans des circonstances similaires au Québec. Un tiers des Québécois-es ont déjà eu à faire face à un suicide dans leur entourage. Dans 28% des cas, il s'agissait d'un collègue de travail. Dans 16% des cas, le suicide s'est produit sur le lieu de travail.

Des efforts ont été faits en matière de prévention, mais cela demeure insuffisant. En effet, certaines entreprises misent sur le bien-être et la prévention de la souffrance au travail. Mais cela n'élimine pas complètement le suicide sur les lieux de travail. Par ailleurs, plusieurs catégories de travailleuses et travailleurs sont plus à risque comme ceux devant porter un uniforme (pompiers, militaires ou policiers), et également les personnes exerçant des activités difficiles dévalorisées socialement (comme les agriculteurs, salariés temporaires en provenance de l'étranger). Et apparemment, dès qu'il y a un suicide sur le lieu du travail, le risque d'autres tentatives augmente.

La solution québécoise consiste à former des «*sentinelles*», soit des salarié-e-s formés pour prévenir le suicide, en repérant notamment les personnes susceptibles d'en commettre un. Solution qui repose sur la capacité à reconnaître une

personne envisageant de commettre un tel acte, ce qui ne va pas de soi bien sûr.

Bref, si en France, le tribunal correctionnel est en train de réaliser un véritable virage majeur en droit pénal du travail au sujet du «*harcèlement managérial*» ou «*institutionnel*», le Québec, par comparaison, est encore en période d'apprentissage. 