

Le procès France Télécom : management, levez-vous ?



Voilà plus de dix ans maintenant que cette affaire a commencé, lorsque l'entreprise France Télécom a, en 2006, lancé un plan de licenciement de 22000 employés, pour rendre l'entreprise plus compétitive. Ce genre d'affaire fait souvent polémique, mais s'est de nos jours banalisé. Cependant cette affaire ne fut pas renvoyée devant les Prud'hommes (tribunal social du travail), mais en correctionnelle. La raison ? Le suicide de trente-cinq salariés, dû pour l'accusation à la méthode employée par France Télécom pour inciter ses employeurs à accepter leur licenciement. C'est la première fois qu'une entreprise du CAC 40 est en procès pour harcèlement moral.

Le temps a passé. L'entreprise a changé de nom et est devenue Orange, le TGI - dont le tribunal correctionnel est une chambre - a quitté la Conciergerie pour le nouveau bâtiment du Tribunal de Paris, mais l'affaire est toujours là. Sur le banc des accusés, sept anciens dirigeants de l'entreprise, dont Didier Lombard, le président-directeur général de l'époque. Les juges d'instruction ont reconnu trente-neuf victimes, soit dix-neuf suicides, douze tentatives de suicide, et 8 dépressions et arrêts de travail.

Le professeur de gestion Jean-Philippe Denis, le consultant Gérard-Dominique Carton et l'enseignante-chercheuse Valéry Michaux, la chercheuse Florence Palpacuer, et le professeur émérite de management Jean-Michel Saussois débattent de ce procès dans quatre tribunes publiées par *Le Monde* le 7 juin 2019.

Jean-Philippe Denis s'interroge : « Quelle peine pour le chauffeur du véhicule sans lequel le hold-up n'aurait pu être accompli, même si celui-ci n'a pas bougé de ce véhicule ayant permis aux protagonistes de prendre la fuite ? » Pour lui, ce procès pose d'abord le problème de la responsabilité collective, alors que, selon le code pénal, la responsabilité s'apprécie toujours individuellement. Or, l'action collective est le propre de l'activité managériale dans les entreprises. De plus, les dirigeants ne sont, selon lui, pas directement responsables, et il n'est pas possible de démontrer la chaîne des causes et des conséquences qui expliquerait qu'un battement de cil d'un PDG ou qu'un plan stratégique voté en conseil d'administration puisse *in fine* déclencher une série de suicides. Car, comme il le rappelle, les managers doivent « faire en sorte que les autres fassent ». Enfin, selon lui, la faute morale n'est pas faute pénale. Il conclut en rappelant Jawad Bendaoud, le trafiquant de sommeil chez qui logeaient les terroristes du « Vendredi 13 », qui ne pouvait pas savoir que ses clients s'apprêtaient à commettre un attentat, mais qui a quand même été condamné en appel - après avoir été relaxé en première instance - pour « recel de malfaiteurs terroristes ». La négligence rend parfois coupable...

De son côté, Florence Palpacuer estime que c'est un procès hors normes, sans précédent ; car une armée se dresse contre France Télécom : des syndicats logiquement opposés font front commun contre la grande entreprise, en créant l'Observatoire du stress et des mobilités forcées. Et viennent s'ajouter des académiciens, des artistes, des inspecteurs du travail, des universitaires, des consultants, des médecins et des artistes, etc. Mais, pour elle, c'est « l'économie que nous souhaitons mettre en œuvre et construire qui se trouve aujourd'hui dans le banc des accusés. » En effet, le management étant devenu indispensable dans la mondialisation de l'économie, l'attaquer, c'est empêcher les entreprises de parvenir à leurs fins, et donc stopper ladite mondialisation. Elle achève en expliquant que c'est le détachement des entreprises des hommes et des territoires pour le cœur de la Bourse qu'il s'agit de mettre en procès, et pas uniquement les managers et les employeurs. On attaque le principe de la déshumanisation des entreprises.

Cependant, Gérard-Dominique Carton et Valéry Michaux sont en désaccord avec le professeur Denis, mais sont d'accord avec Mme Palpacuer sur le fait que les entreprises (se) déshumanisent. Selon eux, les stratégies managériales de France Télécom ont abouti à un « Effet Lucifer » : des personnes ordinaires peuvent devenir tortionnaires si on leur donne une mission dans une organisation particulière. En effet, France Télécom utilisait, pour son plan de licenciement, la technique dite de la « courbe du deuil ». Le principe est le suivant : s'il arrive quelque chose de dramatique (par exemple, la mort d'un proche) à quelqu'un, ce dernier va être fortement attristé, mais, au bout d'un moment, à un certain point de la courbe, il finira par accepter le drame, par se faire une raison. Ici, le drame est une mutation, un licenciement, des désavantages, de la pression, et autres petites horreurs que recel le monde du travail. Les auteurs de la tribune ne sont pas contre ce principe : s'il est bien utilisé, si le manager joue le rôle du proche qui vient vous voir à l'enterrement, en vous disant « Je suis désolé » et en vous prenant dans ses bras, la technique est même, selon eux, plutôt positive. Cependant, ils accusent les managers de France Télécom de n'avoir pas accompagné les « endeuillés », mais au contraire de s'être éloignés d'eux, d'où les dépressions et les suicides. Car, le gros inconvénient de l'application de cette méthode chez France Télécom, c'est le fait qu'on apprenait aux managers que les employés devaient être en rébellion ou en dépression, car cela signifiait qu'ils étaient prêts à céder. Ils achèvent en déclarant que ces mêmes managers étaient de mauvais médecins, et qu'ils ont fait de mauvais diagnostics à propos de la courbe du deuil et des dépressions des employés.

Dans le même esprit, Jean-Michel Saussois pense que ce procès nous incite à réfléchir sur le changement au sein des organisations publiques ou privées. Il déclare que le changement n'est guère recommandable, pour les organisations comme pour les individus, car tous deux préfèrent maintenir les choses en leur état plutôt que d'expérimenter l'inconnu. Et il s'appuie sur Machiavel : « il faut savoir qu'il n'y a rien de plus difficile, de plus risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre des choses. » On ne peut, selon Saussois, changer que sous la contrainte. Les approches simplistes sont en fait là pour apaiser les craintes de ceux qui hésitent à conduire un changement organisationnel, ou alors à conforter ceux qui ne voient pas où est le problème. Et il y a trois façons de changer : la première est de penser que l'organisation est une machine à produire de l'efficacité, la seconde qu'elle est une construction d'intentions humaines, et la troisième qu'elle est une somme d'intérêts enchevêtrés mais un lieu bien vivant d'apprentissage. De ces trois façons de changer, il déconseille la première, mais il recommande fortement la dernière, car elle a un aspect pédagogique qui est, selon lui, nécessaire pour le changement. Les managers deviennent donc des pédagogues. Mais il achève en concluant que c'est tout de même un défi, car l'essai-erreur est difficile dans une organisation, et, sans lui, l'apprentissage est impossible.

Volonté de passer outre les principes fondamentaux de la justice, d'attaquer l'économie capitaliste et libérale, ou au contraire volonté d'humaniser les rapports entre employeurs et employés, et de réfléchir à une meilleure organisation du changement ? Le procureur de la République a requis les peines maximales contre l'entreprise (75000 euros d'amende) et l'ex-PDG (un an de prison et 15000 euros d'amende), ce qui semble indiquer une victoire du bloc « humaniser-mieux organiser ». Cependant, rien n'est encore joué : en effet, si la société, incarnée par le magistrat du Parquet, condamne l'entreprise, la Justice, elle, la condamnera-t-elle ? Nous le saurons le 20 décembre prochain, date à laquelle le tribunal doit rendre son jugement. Et nul doute qu'une ou plusieurs parties feront appel dudit jugement, comme c'est souvent le cas dans les procès inculquant les grandes entreprises...

Julien MATHIEUX (1^{ère} 4), le 17 octobre 2019