



# La vérité sur... le harcèlement à France Telecom

Après quatre ans d'enquête judiciaire sur les méthodes managériales de l'ancienne direction, les documents saisis sont accablants.

Un courriel glaçant : « 1 400 CDI sans chaise ». Voilà comment un directeur financier de France Telecom désignait les fonctionnaires qu'il fallait faire partir du groupe. Interrogé en juin dans le cadre d'une instruction des juges Pascal Gand et Aurélie Raymond, l'ex-PDG, Didier Lombard, mal à l'aise, disait ne pas comprendre cette expression, une « originalité comptable » selon lui. Elle est en tout cas symptomatique des dérives managériales révélées par l'enquête judiciaire après la vague de suicides chez l'opérateur. Habituellement, la justice traite de cas isolés de dirigeants ou de cadres ayant harcelé directement un employé. Dans cette affaire hors norme, c'est toute la politique de ressources humaines d'un groupe du CAC 40 qui fait l'objet de poursuites : une forme de harcèlement moral quasi institutionnel à l'encontre de 39 salariés, dont 19 se sont suicidés.

## Intéressement aux départs

Pour se justifier, les mis en examen – France Telecom et ses anciens dirigeants, Didier Lombard, son numéro deux Louis-Pierre Wenes et le DRH Olivier Barberot – rappellent la situation délicate de l'entreprise : l'ex-monopole public, plombé par une dette abyssale et des sureffectifs, devait migrer vers l'Internet et le mobile. Pour permettre cette transition, ils mettent en œuvre dès 2006 le plan NEXt et son volet social, ACT, qui prévoit 22 000 suppressions de postes, 10 000 mobilités internes et 6 000 recrutements. Mais difficile d'imposer un plan social quand deux tiers des salariés sont fonctionnaires. Tout va donc être fait pour les pousser à partir.

## CHRONOLOGIE

### Février 2005

Didier Lombard arrive à la tête de France Telecom. Annonce du plan NEXt.

### Fin 2009

SUD porte plainte après les suicides depuis 2007.

### Mars 2010

Stéphane Richard est nommé directeur général.

### Avril 2010

Information judiciaire contre X pour harcèlement moral.

### Mars 2011

Didier Lombard abandonne la présidence.

### Juillet 2012

France Telecom et trois ex-dirigeants mis en examen pour harcèlement moral.

Les ex-dirigeants nient pourtant l'existence d'objectifs de réduction d'effectifs, préférant parler de « trajectoires ». Une défense mise à mal par les documents internes saisis, dont *Challenges* révèle le contenu. Des lettres d'orientation envoyées par Olivier Barberot et par le directeur marketing fixent aux managers des objectifs de baisse du nombre de CDI. Dans un mémo de 2006, la DRH d'Orange Business Services évoque même des actions pour « inciter les départs des plus de 55 ans dans le cadre des instructions du groupe » et « des salariés qui ne sont plus adaptés aux besoins de l'entreprise ».

Ensuite, « les résultats de ces objectifs de déflation d'effectifs faisaient l'objet de remontées systématiques à l'équipe dirigeante, notamment à Olivier Barberot », écrivent les enquêteurs. Les bonus des cadres RH reposaient d'ailleurs en partie sur les « mobilités externes ». Idem pour le comité de direction : Olivier Barberot reconnaît que les « trajectoires d'effectifs » représentaient la moitié de leurs « objectifs personnels » et

15% de la part variable de leur rémunération. Lombard, lui, a affirmé aux juges que celle-ci ne dépendait que des résultats financiers. Mais ce sont surtout les moyens utilisés pour obtenir ces départs qui posent question. Dans les motifs de mise en examen, les juges pointent « une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés, à créer un climat professionnel anxio-gène ». Didier Lombard lui-même avait donné le ton devant l'association des cadres de France Telecom en 2006 : « Je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte. » La formule a disparu du compte rendu diffusé en interne, détruit par la suite.

## Alerte des juristes maison

Ce discours martial était relayé lors des formations dispensées aux cadres par des bataillons de consultants. Selon une synthèse des tables rondes organisées en 2007 par l'académie interne de formation et Orga Consultants, les managers étaient encouragés à introduire la « culture du turnover ». « Pour les gens qui ne sont pas assez proactifs : par-

## La parole à la défense

Contactés, les avocats de Didier Lombard, d'Olivier Barberot et de Louis-Pierre Wenes n'ont pas souhaité s'exprimer. Au-delà des débats sur l'existence d'objectifs de réduction d'effectifs, les ex-dirigeants, entendus à près

de quinze reprises par les juges de 2012 à 2014, se sont surtout défendus d'avoir eux-mêmes donné des instructions pour pousser des salariés à partir. Olivier Barberot assure que les mobilités externes ne se faisaient que sur la base du volontariat.

Ils contestent aussi le lien établi entre les cas de suicides et la mise en œuvre des plans NEXt et ACT. « Pour justifier le harcèlement moral, les cas individuels doivent être directement rattachables à la politique de l'entreprise, avance Claudia Chemarin,

l'avocate de France Telecom, rebaptisé Orange. Les salariés jugés fragiles n'ont pas été laissés de côté. Le plan ACT prévoyait de nombreux dispositifs de formation et d'accompagnement lorsque l'évolution de l'activité justifiait des changements de postes. » ■





F. Famineur/ANP

fois, il faut supprimer le poste pour faire bouger, "retirer la chaise" en mettant en déploiement. » Le compte rendu donne des « astuces » pour les entretiens individuels : « Si vous ne disposez pas de raison particulière de catalyser les énergies autour d'un événement favorisant la mise en mouvement, parlez avec des "si" : "Si on fermait", "Si tu devais bouger"... » Didier Lombard assure qu'« il n'y a qu'un consultant pour imaginer quelque chose d'aussi imbécile ».

Au-delà des discours, les juges ciblent surtout certaines méthodes contestables, notamment des « réorganisations multiples et désordonnées » et des « mobilités géographiques ou fonctionnelles forcées ». En 2007, 54 salariés de la direction immobilier et transports ont appris par courrier la suppression de leur poste. Ils ont ensuite eu trois mois pour trouver un autre job en interne, ou étaient affectés d'office sur des « métiers prioritaires ». Un exemple qui a alerté les juristes maison : « Ce dossier met en lu-

mière les limites de nos pratiques de "redéploiement". » Et de s'inquiéter du respect du Code du travail : « Nous sommes un peu limite sur les suppressions de postes. »

### Missions dévalorisantes

Des cadres auditionnés déplorent des incitations répétées au départ lors des entretiens mensuels ou par des courriels hebdomadaires proposant des postes en collectivités locales. Quand cela ne suffit pas, les « cibles » sont affectées sur des missions dévalorisantes. Dans un document de 2006, la direction territoriale Est veut impulser une « déstabilisation positive » : « Pour certains salariés, la mission temporaire sur une activité "front" (relation client...) et éloignée du domicile est le déclencheur d'un projet externe. »

Les policiers se sont aussi procuré le témoignage d'un cadre dirigeant recruté par Orange Business Services en septembre 2009. Dans son « rapport d'étonnement » destiné à sa nouvelle patronne, il se dit « stu-

**Didier Lombard, le 15 octobre 2009, à Lannion. Alors PDG de France Telecom, il se rend sur place après le suicide d'un employé. L'ex-dirigeant est mis en examen, comme son numéro deux et le DRH.**

péfait par la manière qui consiste à annoncer à un collaborateur que l'on souhaite son départ de l'entité et, à partir de là, qu'on lui retire la plupart de ses attributions, voire que l'on change le mode et, de fait, le montant de sa rémunération. En arrivant au pôle commerce, transport et médias, j'ai ainsi trouvé quatre collaborateurs en mobilité (sur 140 salariés). Pour moi, ils étaient au placard. » Et il précise : « Mon étonnement réside dans le fait que, malheureusement, cette situation n'est pas un cas isolé, mais correspond à une pratique de fonctionnement répandue. »

Jean-Paul Teissonnière, l'avocat du syndicat SUD, partie civile, précise le sens de l'action en justice : « Les procédés utilisés relèvent d'une stratégie nationale élaborée, mise en œuvre et contrôlée par la direction. Une condamnation aurait un effet d'exemplarité. » Si elle était renvoyée en correctionnelle, l'affaire France Telecom, unique par sa dimension, déboucherait sur un procès fleuve. **David Bensoussan**