



Copie certifiée conforme
à l'original

Le Greffier

Cour d'Appel de Paris

**Tribunal de Grande Instance
de Paris**

**Cabinet de Brigitte JOLIVET
Vice-Présidente chargée de l'instruction**

N° du Parquet : 0935790257 .

N° Instruction : 2701/15/9 .

Procédure Correctionnelle

**ORDONNANCE de NON-LIEU PARTIEL
et
de RENVOI devant
le TRIBUNAL CORRECTIONNEL
(article 179 du code de procédure pénale)**

Nous, Brigitte JOLIVET, Vice-Présidente chargée de l'instruction au tribunal de grande instance de Paris, en co-saisine avec Emmanuelle ROBINSON, Vice-Présidente chargée de l'instruction, étant en notre cabinet

Vu l'information concernant :

-M. BARBEROT Olivier sous C.J.

placement sous C.J.: 05/07/12

né le 25/12/54 à LYON (69006) de Claude et de Marie LASBISTES, profession :
cadre dirigeant

demeurant chez Me Marie DANISSCP AUGUST et DEBOUZY 8 avenue de
Messine 75008 PARIS

ayant pour avocat : Me Marie DANIS

-M. LOMBARD Didier sous C.J.

placement sous C.J.: 04/07/12

né le 27/02/42 à CLERMONT FERRAND (63) de Louis et de Suzanne
CAUDERLIER, profession : administrateur de sociétés

demeurant chez Me Jean VEIL 38 rue de Lisbonne 75008 PARIS

ayant pour avocats : Me Jean VEIL et Me François ESCLATINE

-M. WENES Louis-Pierre sous C.J.

placement sous C.J.: 05/07/12

né le 28/01/49 à PARIS 13° de Edgar et de Catherine dite Jeannette JACOB,
profession : retraité

demeurant chez Me Sylvain CORNON 65 avenue Marceau 75116 PARIS

ayant pour avocats : Me Sylvain CORNON et Me Frédérique BAULIEU

-SA FRANCE TELECOM devenue "ORANGE" sous C.J.

N° SIREN : 380129 866 RCS Paris

placement sous C.J.: 06/07/12

créée le 17/01/91 à N°GESTION : 1991 B 00801, siège social : 176 rue de Rivoli
75001 PARIS

ayant pour avocat : Me Claudia CHEMARIN

-Mme BOULANGER Nathalie ép. DEPOMMIER Libre

née le 09/01/60 à PARIS 14 de BOULANGER Alain et de HERODOTE Christiane,
profession : directrice d'orange start up eco système

demeurant chez Chez me Chemarin 176 rue de rivoli 75001 PARIS

ayant pour avocat : Me Claudia CHEMARIN

-M. CHEROUVRIER Guy-Patrick Libre

né le 15/01/51 à PARIS de et de , profession : retraité

demeurant 24 rue de Verdun 94220 CHARENTON-LE-PONT

ayant pour avocat : Me Solange DOUMIC

-Mme BRAVIN Brigitte ép. DUMONT Libre

née le 12/01/59 à MEAUX de et de

demeurant chez chez Me Maxime PIGEON 163 BD Malesherbes 75017 PARIS

ayant pour avocats : Me Maxime PIGEON et Me Lucie MONGIN ARCHAMBEAUD

-M. MOULIN Jacques Libre

né le 09/04/65 à LES SABLES D'OLONNE de Pierre MOULIN et de Annick
COYAULT, profession : Directeur Général de SOFRECOM

demeurant chez Me Patrick MAISONNEUVE 232 Boulevard St Germain 75007
PARIS

ayant pour avocat : Me Patrick MAISONNEUVE

- Personnes mises en examen -

des chefs de :

RÉQUISITOIRE INTRODUCTIF DU 8 AVRIL 2010 (D268)

- HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, ET 131-38
DU CODE PÉNAL

- DOCUMENTS D'ÉVALUATION DES RISQUES INSUFFISANTS

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES L.4111-1, L.4111-6, L.4121-1, L.4121-2,
L.4121-3, R.4121.1, R.4121-2, L.4741-1, L.4741-5 DU CODE DU TRAVAIL ET 121-2,
131-38 DU CODE PÉNAL

RÉQUISITOIRE SUPPLÉTIF DU 25 NOVEMBRE 2010 (D680)

- ENTRAVE AU FONCTIONNEMENT RÉGULIER DU COMITÉ D'ENTREPRISE

FAITS COMMIS À MONTROUGE (92) ARCUEIL (94) ET PARIS (75), AU COURS DE
L'ANNÉE 2007, EN L'ESPÈCE DÉFAUT D'INFORMATION ET DE CONSULTATION DU CE SUR LA
SUPPRESSION DU SERVICE INNOVATION -ITNPS- APPARTENANT À LA STRUCTURE ORANGE
FRANCE ET SES CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI DES SALARIÉS

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES L.2323-1 À L.2323-82, L.2328-1 DU CODE DU TRAVAIL ET 121-2, 131-38 ET SUIVANTS DU CODE PÉNAL

- ENTRAVE AU FONCTIONNEMENT RÉGULIER DU COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DU TRAVAIL

FAITS COMMIS À MONTROUGE (92) ARCUEIL (94) ET PARIS (75), AU COURS DE L'ANNÉE 2007, EN L'ESPÈCE DÉFAUT D'INFORMATION ET DE CONSULTATION DU CHSCT SUR LE DÉMÉNAGEMENT DU SERVICE INNOVATION -ITNPS- ET SES CONSÉQUENCES SUR L'EMPLOI DES SALARIÉS

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES L.2323-1 À L.2323-82, L.2328-1 DU CODE DU TRAVAIL ET 121-2, 131-38 ET SUIVANTS DU CODE PÉNAL

RÉQUISITOIRE SUPPLÉMENTAIRE DU 25 NOVEMBRE 2010 (D727)

- ENTRAVE AU FONCTIONNEMENT RÉGULIER DU CHSCT

FAITS COMMIS À PARIS (75) AU COURS DES ANNÉES 2009 ET 2010, EN L'ESPÈCE NOTAMMENT

* FIXATION UNILATÉRALE DE L'ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION DU 15 JANVIER 2009, PRESSIONS DIVERSES AFIN D'OBTENIR UNE RÉSOLUTION ANNULANT UNE DÉCISION D'EXPERTISE VOTÉE LE 9 JANVIER 2009

* PRESSIONS SUR L'EXPERT POUR QU'IL NE DÉBUTE PAS SA MISSION

* INTIMIDATION DES ÉLUS, MENACES DE SANCTIONS

* RÉTENTION DE DOCUMENTS UTILES À L'EXPERTISE

* ENTRAVE À LA LIBRE COMMUNICATION ENTRE LES ÉLUS ET LES SALARIÉS AU SUJET DE L'EXPERTISE

* ENTRAVE À LA FIXATION D'UNE RÉUNION D'ÉTAPE

AU PRÉJUDICE DU COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL, REPRÉSENTÉ PAR SON SECRÉTAIRE M. JEAN-GABRIEL LAINEY

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES L.2323-1 À 2323-82, L.2328-1 DU CODE DU TRAVAIL ET 121-2, 131-38 ET SUIVANTS DU CODE PÉNAL

RÉQUISITOIRE SUPPLÉMENTAIRE DU 1ER FÉVRIER 2012 (D2012)

-HARCÈLEMENT MORAL SUSCEPTIBLES DE RÉSULTER DES PLANS NEX'T ET ACT ET D'AVOIR ÉTÉ COMMIS LE 8 AVRIL 2010 JUSQU'À CE JOUR

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, ET 131-38 DU CODE PÉNAL.

RÉQUISITOIRE SUPPLÉMENTAIRE DU 18 OCTOBRE 2012 (D2330)

-HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 DU CODE PÉNAL

JONCTION DU 10 DÉCEMBRE 2012 - TGI BESANÇON (D2377/D789)

RÉQUISITOIRE INTRODUCTIF DU 15 MARS 2010 (D2377/D590)

- HOMICIDE INVOLONTAIRE

POUR AVOIR À BESANÇON, DANS LA NUIT DU 10 AOÛT 2009, PAR IMPRUDENCE, INATTENTION, NÉGLIGENCE OU MANQUEMENT À UNE OBLIGATION PARTICULIÈRE DE SÉCURITÉ OU DE PRUDENCE IMPOSÉE PAR LA LOI OU LE RÈGLEMENT, À SAVOIR, EN PARTICULIER, CELLE PRÉVUE PAR L'ARTICLE L.4121-1 DU CODE DU TRAVAIL, INVOLONTAIREMENT CAUSÉ LA MORT DE NICOLAS GRENOVILLE

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES 121-2, 131-38, 221-6 AL.1 ET 221-7 DU CODE PÉNAL

- ENTRAVE AU FONCTIONNEMENT DU CHSCT

POUR AVOIR À BESANÇON, COURANT 2008 ET 2009, PORTÉ ATTEINTE AU FONCTIONNEMENT DU CHSCT ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL DE "L'UNITÉ D'INTERVENTION BOURGOGNE FRANCE COMTÉ" DE LA SA FRANCE TELECOM, EN PARTICULIER, EN NE LE CONSULTANT PAS AVANT TOUTE MODIFICATION DES CADENCES ET DES NORMES DE PRODUCTIVITÉ
FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES L.4612-8 ET L.4742-1 DU CODE DU TRAVAIL

JONCTION DU 10 DÉCEMBRE 2012 - TGI BORDEAUX (D2376/D94)

RÉQUISITOIRE INTRODUCTIF DU 13 FÉVRIER 2012 (D2376/D69)

- HOMICIDE INVOLONTAIRE
- MISE EN DANGER DE LA VIE D'AUTRUI

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES 221-6, 221-8, 221-10, 123-3 AL.2, 223-1, 223-18, 223-20 DU CODE PÉNAL

JONCTION DU 14 FÉVRIER 2014 - TGI BOBIGNY (D3281/D38)

RÉQUISITOIRE INTRODUCTIF DU 20 SEPTEMBRE 2013 (D3281/D27)

HARCÈLEMENT MORAL ET HOMICIDE INVOLONTAIRE

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES 222-33-2, ART.6 QUINQUIES LOI, 221-6 AL.1 DU CODE PÉNAL L.1152-1 DU CODE DU TRAVAIL, 221-6 AL.1, 221-8, 221-10, L.83-634 DU 13/07/1983, 222-44, 222-50-1 DU CODE PÉNAL

RÉQUISITOIRE SUPPLÉTIF DU 10 JUILLET 2014 (D3422)

HARCÈLEMENT MORAL AU TRAVAIL :

ATTENDU QUE ALAIN MARCHADOUR, SALARIÉ DE FRANCE TELECOM AU STATUT DE FONCTIONNAIRE DEPUIS 1992, ÉLU DÉLÉGUÉ DU PERSONNEL SUD À PARTIR DE L'ANNÉE 2007, A DÉPOSÉ PLAINTÉ DU CHEF DE HARCÈLEMENT MORAL ; QUE LES FAITS TELS QUE DÉCRITS SEMBLÉNT S'INSCRIRE DANS LE VOLET ACT DU PLAN NExT DE FRANCE TELECOM VISANT À LA RÉDUCTION DES EFFECTIFS, NOTAMMENT LE CONCERNANT :

- MISSIONS SUR DES POSTES DÉCLASSÉS À COMPTER DU 1ER JUILLET 2008 ET JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2009 (ENTRE-AUTRES POSTES D'OPÉRATEUR DE SAISIE ALORS QU'IL ÉTAIT CADRE SUPÉRIEUR DE NIVEAU 2)
- À COMPTER DU 1ER JANVIER 2010, MISSION TECHNIQUE SANS RAPPORT AVEC SES COMPÉTENCES
- 18 DEMANDES DE CHANGEMENT DE POSTE TOUTES REFUSÉES ET ALERTES RENOUVELÉES À LA DIRECTION
- ABSENCE SOUDAINÉ D'ATTRIBUTION DE PRIMES DE PART VARIABLE ET DE PRIME DE COMPLEMENT DE POSTE À PARTIR DE L'ANNÉE 2008

CONSTITUANT DES INDICES GRAVES OU CONCORDANTS DE HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL

FAITS PRÉVUS ET RÉPRIMÉS PAR LES ARTICLES 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 DU CODE PÉNAL

RÉQUISITOIRE SUPPLÉTIF DU 19/02/16 :

AUX FINS DE DISJONCTION AVEC PROCÉDURE P09357090257 - I 2701/15/9, CONCERNANT DES FAITS DE :

-HARCÈLEMENT MORAL, À L'ENCONTRE D'ALAIN MARCHADOUR :

VU LE RÉQUISITOIRE SUPPLÉTIF EN DATE 10/07/2014 CONCERNANT DES INDICES GRAVES OU CONCORDANTS DE HARCELEMENT MORAL AU TRAVAIL À L'ENCONTRE D'ALAIN MARCHADOUR (D3422);

ATTENDU QUE LES FAITS OBJETS DE LA PLAINTES DE M. MARCHADOUR SE SONT DÉROULÉS ENTRE 2007 ET 2013 ; QUE LE FAIT GÉNÉRATEUR SEMBLE AVOIR ÉTÉ SON ÉLECTION 11 JANVIER 2007 EN TANT QUE DÉLÉGUÉ POUR LE SYNDICAT SUD ; QU'EN EFFET, AUCUN PROBLÈME N'EST SIGNALÉ AVANT CETTE DATE ET SON DERNIER ENTRETIEN PROFESSIONNEL DU 18 JANVIER 2006 INDIQUE UN SEMESTRE PARTICULIÈREMENT RÉUSSI ; QUE M. MARCHADOUR MET EN CAUSE SA HIÉRARCHIE DIRECTE QUI A COMPTABILISÉ SES OBJECTIFS SANS TENIR COMPTE DE SES HEURES DE DÉLÉGATION SYNDICALE, LUI A REPROCHÉ DES OBJECTIFS NON ATTEINTS, LUI A ATTRIBUÉ DES MISSIONS SUR DES POSTES DÉCLASSÉS ET A OPPOSÉ UN REFUS À 18 DEMANDES DE NOUVEAU POSTE ; QUE DES TÉMOINS CONFIRMENT DES PROPOS TENUS EN RÉUNION SYNDICALE PAR LA HIÉRARCHIE DIRECTE SUR LE FAIT QUE M. MARCHADOUR N'AURAIT PLUS AUCUN POSTE PERENNE ; QUE LUI-MÊME INDIQUE QUE SON ENGAGEMENT SYNDICAL A DÉPLU PUISQU'IL N'AVAIT AUPARAVANT EU NI PROBLÈME, NI MISE EN GARDE (D3423, D3425 À D3502, D3503, D3504 À D3650) ;

ATTENDU QUE LES FAITS AINSI RAPPELÉS APPARAISSENT PLUS JUSTEMENT QUALIFIÉS DE DISCRIMINATION (SANCTION PROFESSIONNELLE) EN RAISON DE L'APPARTENANCE SYNDICALE, INFRACTION PRÉVUE PAR L'ARTICLE 225-2 3° DU CODE PÉNAL, PLUTÔT QUE DE HARCÈLEMENT MORAL ; QU'EN EFFET, SI CERTAINS COMPORTEMENTS SONT COMMUNS AUX DEUX INFRACTIONS, IL EST DE PRINCIPE QUE LA QUALIFICATION À RETENIR EST, D'UNE PART, CELLE QUI ENGLOBE LE PLUS D'ÉLÉMENTS DE L'ESPÈCE (CE QUI EST LE CAS DE LA DISCRIMINATION PUISQUE LE HARCÈLEMENT NE TIEN PAS COMPTE DE L'ASPECT SYNDICAL) ET, D'AUTRE PART, CELLE QUI EST "RÉPRIMÉE SOUS SA PLUS HAUTE EXPRESSION PÉNALE" (CRIM. 16 MAI 2006), CE QUI EST LE CAS DE LA DISCRIMINATION, RÉPRIMÉE DE 3 ANS D'EMPRISONNEMENT ET 45.000 EUROS

D'AMENDE PAR L'ARTICLE 225-2 DU CODE PÉNAL ;

ATTENDU QUE M. MARCHADOUR MET EN CAUSE SA HIÉRARCHIE DIRECTE QUI N'EST PAS MISE EN EXAMEN DANS LA PRÉSENTE INFORMATION ; QUE LES FAITS SE SONT DÉROULÉS JUSQU'EN 2014 ET QUE LA PARTIE POSTÉRIEURE À 2010 CONCERNENT UNE AUTRE DIRECTION DE FRANCE TELECOM - ORANGE QUE CELLE MISE EN EXAMEN DANS LA PRÉSENTE INFORMATION ;

-FEDERATION CCC-CFDT

représentée par MORLAND Hervé
domicilié chez Me LEPANY Franceline, 30 rue Pierre Semard 75009 PARIS
ayant pour avocat : Me Franceline LEPANY

-FEDERATION FO-COM FO COMMUNICATION

représentée par DUMANS Jacques
domicilié chez Me RIERA Dominique, 25 rue Etienne Marcel 75001 PARIS
ayant pour avocat : Me Dominique RIERA

-FEDERATION SYNDICALE SUD PTT

représentée par ACKERMANN Patrick
domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS
ayant pour avocat : Me Jean-Paul TEISSONNIERE

-SYNDICAT CFE-CGC CFE-CGC FRANCE TELECOM-ORANGE

représentée par CROZIER Sébastien
domicilié chez Me BENOIST Frédéric, 36, rue Paul Valéry 75116 PARIS
ayant pour avocat : Me Frédéric BENOIST

-Syndicat UNSA-FRANCE TELECOM

représentée par VARS Pierre
domicilié chez Me BENOIST Frédéric, 36, rue Paul Valéry 75116 PARIS

ayant pour avocat : Me Frédéric BENOIST

-Fédération CFTC POSTES ET TELECOMMUNICATIONS

représentée par TRIBOULT Alain

domicilié chez Me SIBENALER Blandine, 80 Bd Haussmann 75008 PARIS

ayant pour avocat : Me Blandine SIBENALER

-Fédération CGT DES ACTIVITES POSTALES ET TELECOMMUNICATION

représentée par DUYNSLAEGER Colette

domicilié 263 rue de Paris Case 545 93515 MONTREUIL CEDEX

ayant pour avocat : Me Agnès CITTADINI

-CHSCT DE L'UIA PARIS

représentée par LAINEY Jean-Gabriel

domicilié chez Me ALVAREZ DE SELDING Yanic, 56 rue Crozatier 75012 PARIS

ayant pour avocat : Me Yanic ALVAREZ DE SELDING

-M. DOUBLET Daniel

domicilié 59 rue Henri Bègue 78160 MARLY LE ROI

ayant pour avocat : Me CARBON DE SEZE

-M. NOUHAUD Jean-Paul

domicilié Le Coustalou 47220 FALS

ayant pour avocat : Me Gilbert COLLARD

-Mme PERRIN Marie Laure *représentant PERRIN Robert -DCD-*

domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS

ayant pour avocat : Me Jean-Paul TEISSONNIERE

-M. PERRIN Jean Francis *représentant PERRIN Robert -DCD-*

domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS

ayant pour avocat : Me Jean-Paul TEISSONNIERE

-Mme DUPAGNY Myriam *représentant DUPAGNY MICHEL -DCD-*

domicilié Kervennou 22610 PLEUBIAN

ayant pour avocat : Me Vincent BERTHAULT

-M. DEPARIS Bernard *représentant DEPARIS Michel -DCD-*

domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS

ayant pour avocat : Me Jean-Paul TEISSONNIERE

-Mme DEPARIS Claudine née HARMIER *représentant DEPARIS Michel -DCD-*

domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS

ayant pour avocat : Me Jean-Paul TEISSONNIERE

-Mme DEPARIS Veronique *représentant DEPARIS Michel -DCD-*

domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS

ayant pour avocat : Me Jean-Paul TEISSONNIERE

-Mme DEPARIS Christine ép. PASCUAL *représentant DEPARIS Michel -DCD-*
domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS
ayant pour avocat : **Me Jean-Paul TEISSONNIERE**

- FNATH *représentée par CHEVALLIER Christine*
domicilié chez Me LEDOUX Michel, 10, rue Portalis 75008 PARIS
ayant pour avocat : **Me Michel LEDOUX**

-M. GRENOVILLE Vincent *représentant GRENOVILLE Nicolas -DCD-*
domicilié chez Me LEDOUX Michel, 10, rue Portalis 75008 PARIS
ayant pour avocat : **Me Michel LEDOUX**

-Mme FROISSART Dominique ép. MARTIN *représentant MARTIN Didier -DCD-*
domicilié 32 allée des Ajoncs 22300 LANNION

-Mme REGNIER Ghislaine *représentant REGNIER Alexandre -DCD-*
domicilié 69 rue Jean Jaurès 54400 LONGWY

- ASD - AIDE AUX VICTIMES *représentée par LALLIER Michel*
domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS
ayant pour avocat : **Me Jean-Paul TEISSONNIERE**

-M. MINGUY Yves
domicilié chez Me TOPALOFF Sylvie, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS
ayant pour avocat : **Me Sylvie TOPALOFF**

-Mme GRENOVILLE Anne Marie *représentant GRENOVILLE Nicolas -DCD-*
domicilié chez Me LEDOUX Michel, 10, rue Portalis 75008 PARIS
ayant pour avocat : **Me Michel LEDOUX**

-Mme QUERRE Catherine ép. SENAN
domicilié 32 rue Raspail 76050 LE HAVRE
ayant pour avocat : **Me Jean-Paul TEISSONNIERE**

-M. DERVIN Yonnel
domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS
ayant pour avocat : **Me Jean-Paul TEISSONNIERE**

-M. RICH Noël
domicilié 44, place des Vosges 63800 COURNON D'AUVERGNE
ayant pour avocat : **Me ANNE DUMAS**

-Mme BACHER Andrée ép. COURRIER
domicilié 2 allée Le Prince Ringuet 42100 ST ETIENNE
ayant pour avocat : **Me Jonathan CADOT**

-Mme PELLETER Nadine *représentant BODIVIT CAMILLE -DCD-*
domicilié 8 Espace Kernéveleck bâtiment B appartement 12 29170 FOUESNANT
ayant pour avocat : **Me Juliette MENDES RIBEIRO**

-M. CASSOU Robert *représentant CASSOU Anne-Sophie -DCD-*
domicilié chez Me BENOIST Frédéric, 36, rue Paul Valéry 75116 PARIS
ayant pour avocat : Me Frédéric BENOIST

-Mme CASSOU-BOESCH Jocelyne *représentant CASSOU Anne-Sophie -DCD-*
domicilié chez Me BENOIST Frédéric, 36, rue Paul Valéry 75116 PARIS
ayant pour avocat : Me Frédéric BENOIST

-M. NORET Francis *représentant NORET Annie -DCD-*
domicilié chez Me TOPALOFF Sylvie, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS
ayant pour avocat : Me Sylvie TOPALOFF

-Syndicat CGT DES SALARIES activité POSTALE DOUBS
représentée par ANDREY Thierry
domicilié 11 rue Battant 25000 BESANCON
ayant pour avocat : Me Franck BOUVERESSE

-Mme LOUVRADOUX Hélène *représentant LOUVRADOUX Rémy -DCD-*
domicilié 6 Chemin de la Peyre 33850 LEOGNAN
ayant pour avocat : Me Cécile BOULE

-Mme LOUVRADOUX Juliette représentée par LOUVRADOUX
Hélène
domicilié 6 Chemin de la Peyre 33850 LEOGNAN
ayant pour avocat : Me Cécile BOULE

-M. LOUVRADOUX Matthieu représentée par LOUVRADOUX
Hélène
domicilié 6 Chemin de la Peyre 33850 LEOGNAN
ayant pour avocat : Me Cécile BOULE

-Mme LOUVRADOUX Noemie *représentant LOUVRADOUX Rémy -DCD-*
domicilié 6 Chemin de la Peyre 33850 LEOGNAN
ayant pour avocat : Me Cécile BOULE

-M. LOUVRADOUX Raphaël *représentant LOUVRADOUX Rémy -DCD-*
domicilié 77 rue Riquet Apt 14 75018 PARIS
ayant pour avocat : Me Cécile BOULE

-Fédération F3C CFDT représentée par BERAUD Ivan
domicilié chez Me CADOT Jonathan, 30 rue Pierre Semard 75009 PARIS
ayant pour avocat : Me Jonathan CADOT

-M. PELCOT Marc
domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS
ayant pour avocat : Me Jean-Paul TEISSONNIERE

-M. MARTIN François représentée par MARTIN Dominique
domicilié 32 allée des Ajoncs 22300 LANNION

-Mme LALOUX Véronique *représentant NORET Annie -DCD-*
domicilié chez Me TEISSONNIERE Jean-Paul, 29 rue des Pyramides 75001 PARIS
ayant pour avocat : **Me Jean-Paul TEISSONNIERE**

-M. MENNECHEZ-DANILOFF Dimitri *représentant MENNECHEZ Dominique -DCD-*
domicilié 2 rue Stendhal 53940 ST BERTHEVIN
ayant pour avocats : **Me Eric CESBRON et Me Anne DANILOFF**

-M. TALAOUIT Vincent
domicilié 3, rue Jouffroy D'Abbans 75017 PARIS
ayant pour avocat : **Me Maud-Elodie EGLOFF**

-M. AVELINE Jean-Pascal
domicilié 8 rue des Larris 28300 JOUY

-M. DESCHAMPS Guy
domicilié 1556 Route Nationale 59310 FAUMONT
ayant pour avocat : **Me Barbara BERTHET**

- Parties Civiles -

Vu l'article 175 du code de procédure pénale,

Vu le réquisitoire de M. le procureur de la République, en date du 22 juin 2016, tendant au renvoi devant le tribunal correctionnel,

Vu l'envoi par lettre recommandée aux avocats des parties de ces réquisitions,

Vu les observations écrites de Me DOUMIC, conseil de Guy-Patrick CHEROUVIER, mis en examen, déposées au greffe le 27 juillet 2016,

Vu les observations écrites de Me VEIL et Me ESCLATINE, conseil de Didier LOMBARD, mis en examen, déposées au greffe le 29 juillet 2016,

Vu les observations écrites de Me DANIS, conseil d'Olivier BARBEROT, mis en examen, déposées au greffe le 29 juillet 2016,

Vu les observations écrites de Me MAISONNEUVE, conseil de Jacques MOULIN, mis en examen, déposées le 29 juillet 2016,

Vu les observations écrites de Me BENOIST, conseil de CFE-CGC FRANCE TELECOM – ORANGE et des Consorts CASSOU, parties civiles, déposées au greffe le 01 août 2016,

Vu les observations écrites de Me MOUGIN-ARCHAMBAULT, conseil de Brigitte BRAVIN ép, DUMONT, mise en examen, déposées au greffe le 02 août 2016,

Vu les observations écrites de Me CORNON, conseil de Louis-Pierre WENES, mis en examen, déposées au greffe le 03 août 2016,

Vu les observations écrites de Me CHEMARIN, conseil de Nathalie BOULANGER ép. DEPOMMIER, mis en examen, déposées au greffe le 03 août 2016,

Vu les observations écrites de Me CHEMARIN, conseil de FRANCE TELECOM devenu ORANGE, mis en examen, déposées au greffe le 04 août 2016,

Vu les observations écrites de Me BERTHET, conseil de Guy DESCHAMPS, partie civile, déposées au greffe le 11 août 2016,

Vu les articles 176, 179, 180, 183 et 184 du code de procédure pénale ;

Table des matières

INTRODUCTION	17
I - Exposé du dossier	17
I.1 - Les signalements	17
I.2 - L'ouverture d'information	19
I.3 - Les réquisitoires supplétifs	19
I.4 - Les jonctions d'informations judiciaires	20
I.5 - Les premières auditions de parties civiles et de témoins	20
I.6 - Les services d'enquête	20
I.7 - Les perquisitions	22
I.8 - Les interrogatoires	28
I.9 - Les recours des personnes mises en examen	33
I.10 - Les dépôts d'observations ou de pièces	35
II - Présentation de FRANCE TELECOM – ORANGE	36
II.1 - Historique	36
II.2 - L'Organisation	38
II.2.1 - L'organisation en France	40
II.2.2 - L'organisation des ressources humaines	43
II.3 - Contexte	45
II.3.1 - La situation financière	45
II.3.2 - La situation des personnels	46
III - Les plans NExT et Act	47
III.1 - Le Plan NExT (Nouvelle Expérience des Télécommunications)	47
III.2 - Le plan Act (Anticipation et Compétences pour la Transformation)	50
III.2.1 - Les dispositifs de mobilité externe prévus dans Act	52
III.2.2 - Les dispositifs de formation et d'adaptation au poste de travail	54
III.2.3 - Les mesures financières d'accompagnement des mobilités géographiques et fonctionnelles internes	55

IV - Les mises en examen.....	56
IV.1 - Didier LOMBARD.....	56
IV.2 - Olivier BARBEROT.....	58
IV.3 - Louis-Pierre WENES.....	60
IV.4 - FRANCE TELECOM SA.....	62
IV.4.1 - Harcèlement moral.....	62
IV.4.2 - Entrave au fonctionnement régulier du comité d'entreprise.....	63
IV.4.3 - Entrave au fonctionnement régulier du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail (CHSCT).....	63
IV.5 - Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER.....	64
IV.6 - Jacques MOULIN.....	66
IV.7 - Guy-Patrick CHEROUVRIER.....	67
IV.8 - Brigitte BRAVIN-DUMONT.....	69
V - Les constitutions de partie civile retenues.....	71
DISCUSSION.....	74
CHAPITRE I - La réduction massive des effectifs : une politique d'entreprise.....	75
I - Le contexte : un fait justificatif selon les dirigeants.....	78
I.1 - Les contraintes financières, économiques et technologiques.....	78
I.2 - Un environnement social anxiogène.....	80
I.3 - « la manière dont ces départs se font ».....	81
II - La réduction des effectifs : un objectif programmé	84
II.1 - Les annonces d'un objectif de 22.000 départs en 3 ans.....	84
II.1.1 - La présentation du plan NExT à la presse le 29 juin 2005.....	84
II.1.2 - L'annonce de la suppression des 22.000 emplois aux IRP le 15 février 2006.....	85
II.1.3 - Le discours du 20 octobre 2006 devant les cadres de l' ACSED.....	88
* 22 000 emplois supprimés : un objectif affiché.....	88
* L'esprit du plan Act : un « Crash Program »?.....	89
* L'équation « cash flow - suppression de 22 000 emplois ».....	92
* La version initiale (détruite) des interventions à la maison de la chimie.....	93
II.2 - Des « tendances naturelles » en contradiction avec l'objectif des 22 000 départs.....	96
II.2.1 - Un objectif des plans NExT et Act : les 22.000 départs	97
II.2.2 - Les nuances sémantiques du débat sur la réduction des effectifs	100
* Une mauvaise compréhension du projet de la direction.....	102
II.2.3 - Un argumentaire démenti par l'observation objective « des tendances naturelles » de « l'évolution des effectifs ».....	103
II.2.4 - La réduction des effectifs, une cible de 13 500 en juin 2005.....	106
III - Le plan Act : ni Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE), ni Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), un plan social déguisé.....	108
III.1 - Le refus du PSE : une décision conforme à l'intérêt des salariés ?.....	110
III.1.1 - Le recours juridiquement impossible aux licenciements économiques des fonctionnaires	112
III.1.2 - Le refus de licencier : l'argument du choix éthique	113
III.1.3 - Le refus du PSE : une décision motivée par des considérations économiques et stratégiques	116
III.2 - Le plan Act : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences amputée du dialogue social	118

III.2.1 - La GPEC: d'un accord précurseur en 2003 à une décision unilatérale en 2006.....	120
III.2.2 - Le programme Act : un dispositif GPEC détourné et non négocié.....	123
III.2.3 - La rhétorique du projet personnel au détriment des droits du salarié.....	125
III.3 - Les 22 000 départs dans le dialogue social : entre évitements et menaces.....	127
III.3.1 - Les 22 000 départs: le dialogue social esquivé.....	127
III.3.2 - la menace du plan social.....	132
III.3.3 - Observations sur les arguments en défense (1).....	135
CHAPITRE II – Les dispositifs de déstabilisation des personnels.....	139
I - La réduction des effectifs : un objectif diffusé relayé et imposé à la ligne managériale.....	139
I.1 - la notification aux managers des objectifs de déflation.....	139
I.1.1 - La formation dispensée aux managers sur les objectifs de réduction des effectifs.....	140
* <i>Le support de formation du module « Réussir Act ».....</i>	141
* <i>« Réussir Act : synthèse des tables rondes de l'année 2007 ».....</i>	142
I.1.2 - La notification aux managers des objectifs de départs.....	147
* <i>Le compte-rendu de la réunion du 11 décembre 2006 organisée par Nathalie BOULANGER : « Objectiver les acteurs pour réussir les objectifs Act en 2007 ».....</i>	147
* <i>« Objectif des départs externes : 6 % » : le courriel du 13 juin 2007 de Jean-Pierre YOU</i>	149
* <i>Les lettres d'orientation de Georges PENALVER et le courrier de Olivier BARBEROT du 14 novembre 2007.....</i>	150
* <i>« Act : 2008 et la suite » : l'intervention de Olivier BARBEROT du 4 juin 2008</i>	153
I.2 - La fonction RH et ses outils au service du programme de réduction des effectifs.....	154
I.2.1 - Les leviers et les pré-requis du "Crash Program".....	154
I.2.2 - Des DRH de proximité moins nombreux et mobilisés sur l'objectif de déflation.....	156
I.2.3 - Les « reportings » : le contrôle strict de la mensualisation des flux	158
* <i>L'exemple des agents de la DIDR : « les 1400 CDI sans chaise ».....</i>	160
* <i>Un suivi des remontées du terrain à l'effectif près.....</i>	164
* <i>« Réussir Act » : les tableaux de Jacques MOULIN.....</i>	166
* <i>Les limites de l'argument de la GPEC : le contrôle des performances des managers.....</i>	167
I.3 - La pression sur les managers.....	171
I.3.1 - les revues de personnel : l'identification des agents à cibler.....	172
* <i>Les low performers.....</i>	172
I.3.2 - Les Espaces Développement : une mission partiellement dévoyée.....	174
* <i>Un dispositif pour accélérer les départs et les redéploiements selon Nathalie BOULANGER.....</i>	175
* <i>L'évaluation des Espaces Développement.....</i>	177
* <i>L'information sur les offres d'emploi : les sites PLANET EMPLOI et ANOO.....</i>	178
I.3.3 - La prise en compte des objectifs de déflation et de mobilité dans la rémunération des cadres : l'indexation des départs sur la part variable.....	179
* <i>La note sur la part variable signée par Brigitte DUMONT le 8 octobre 2008.....</i>	181
* <i>La part variable des membres du COMEX.....</i>	186
* <i>La décision 50 du 19 octobre 2009 signée (aussi) par Brigitte DUMONT.....</i>	187
Observations sur les arguments de la défense (2).....	187
II - Le traitement des réductions d'effectifs sur le terrain : « le passage du macro au micro».....	191
II.1 - Les formes directes d'incitation au départ.....	192
II.1.1 - Les cibles à privilégier.....	192
* <i>2006, priorité au Congé de Fin de Carrière (CFC) : AFO et ACO de plus de 55 ans.....</i>	192
* <i>2007, « le programme Act » :</i>	196

* <i>L'application du win ratio au local</i>	197
II.1.2 - Les envois répétés de courriels et les entretiens systématisés.....	199
II.1.3 - Les entretiens de « progrès » et la Performance Individuelle Comparée.....	205
II.2 - Les formes indirectes d'incitation au départ : la pression sur les résultats, la surcharge de travail, l'absence de travail, le contrôle excessif et intrusif.....	208
II.2.1 - Le management par les résultats : une méthode implicite appliquée pour accélérer les départs.....	208
II.2.2 - Les pressions pour atteindre des objectifs ambitieux dans un contexte de raréfaction des moyens.....	213
II.2.3 - Des process de travail mal expliqués ou/et mal appliqués, des contrôles excessifs et/ou incompris.....	217
II.2.4 - L'exclusion ou la marginalisation du salarié de sa communauté de travail.....	220
II.2.5 - Un moyen de pression plus rare : la diminution de la rémunération.....	223
III - Le traitement des mobilités internes: créer l'incertitude sur la pérennité des postes	228
III.1 - Les réorganisations multiples et désordonnées.....	230
* <i>Les réorganisations affectant les sites</i>	231
* <i>Les réorganisations affectant les process et les outils de travail</i>	233
* <i>Les réorganisations affectant les modalités d'exercice du métier</i>	235
* <i>Les réorganisations affectant l'organisation du travail</i>	237
III.2 - Les mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées.....	239
* <i>Le TTM : time to move</i>	243
* <i>Les mutations d'office</i>	246
* <i>Les mutations forcées sur des tâches vécues comme dévalorisantes</i>	254
III.3 - Les missions dévalorisantes.....	254
* <i>Les missions temporaires et l'intérim développement</i>	254
III.4 - Des formations insuffisantes, voire inexistantes.....	262
CHAPITRE III : Un défaut de prise en compte des effets anxiogènes sur le personnel de la politique d'entreprise	267
I - Une prise en compte tardive et inadaptée des risques psychosociaux malgré les alertes multiples.....	268
I.1 - La prévention des risques psychosociaux (RPS): la déclinaison concrète d'une obligation légale de l'employeur.....	269
I.2 - Des alertes nombreuses, méconnues ou ignorées des dirigeants.....	271
I.2.1 - Les alertes des organisations syndicales.....	272
I.2.2 - Les alertes de la médecine du travail.....	275
I.2.3 - Les alertes de l'inspection du travail et des CRAM.....	279
I.3 - Les arguments en défense (3): les actions préventives et curatives des risques psycho-sociaux dans la politique de l'entreprise.....	281
I.3.1 - Les cellules d'écoute et d'accompagnement.....	284
I.3.2 - Le plan 2008 de la prise en compte des risques psychosociaux.....	288
I.3.3 - Les actions locales.....	290
II - Les effets anxiogènes de la politique d'Entreprise.....	291
II.1 - Les 39 situations retenues lors des mises en examen.....	292
1 - <i>André AMELOT</i>	292
2 - <i>Christine ANDRIEUX</i>	298
3 - <i>Étienne ANNIC</i>	305
4 - <i>Camille BODIVIT</i>	311

5 - Claude BOURETTE.....	318
6 - Anne-Sophie CASSOU.....	326
7 - Christel CIROUX.....	335
8 - Corinne CARADEC CLEUZIOU.....	340
9 - Andrée COURRIER.....	347
10 - Michel DEPARIS.....	353
11 - Yonnel DERVIN.....	365
12 - Stéphane DESSOLY.....	371
13 - Guy DESCHAMPS.....	378
14 - Daniel DOUBLET.....	385
15 - Luc DUMAS.....	395
16 - Hervé GERAUD.....	403
17 - Nicolas GRENOVILLE.....	410
18 - Brice HODDE.....	417
19 - Jean-Michel LAURENT.....	420
20 - Didier LEFRANCOIS.....	428
21 - Georges LLORET.....	436
22 - Rémy LOUVRADOUX.....	444
23 - Didier MARTIN.....	454
24 - Dominique MENNECHEZ.....	464
25 - Yves MINGUY.....	472
26 - Stéphanie MOISON.....	481
27 - Annie NORET.....	485
28 - Jean-Paul NOUHAUD.....	490
29 - Marc PELCOT.....	498
30 - Robert PERRIN.....	504
31 - Bernard PILLOU.....	512
32 - Jean-Marc REGNIER.....	517
33 - Noël RICH.....	525
34 - Patrick ROLLAND.....	532
35 - Jean-Paul ROUANET.....	537
36 - Catherine SENAN.....	546
37 - Vincent TALAOUIT.....	553
38 - Martine THELLY.....	562
39 - Alain TROTEL.....	571
II.2 – Les situations non retenues.....	577
II.3. Observations sur les arguments en défense (4).....	581
II.3.1 - Harcèlement moral et histoire de la victime.....	581
II.3.2. - Harcèlement moral et lien entre l'auteur et la victime.....	582
II.3.3 - Harcèlement moral et accidents de service ou du travail.....	582
II.3.4 - Harcèlement moral et réorganisations.....	584
II.3.5 - Harcèlement moral et responsabilité du management de proximité.....	585
II. 3. 6. - Harcèlement moral et effet médiatique.....	585
Conclusion – Les mesures mises en place sous la pression de la crise médiatique.....	586
* La suspension des « mobilités forcées ».....	586
* La fin des objectifs chiffrés.....	588
* Le dialogue social réhabilité.....	589
* Un nouveau contrat social pour un environnement de travail plus humain.....	590
CHAPITRE IV – Les responsabilités pénales.....	592

I - Les incriminations.....	592
I.1 - Les incriminations écartées.....	592
I.1.1 - L'homicide involontaire.....	592
I.1.2 - La mise en danger d'autrui.....	593
I.1.3 - Le document unique d'évaluation des risques insuffisant.....	593
I.2 - Les qualifications retenues dans la mise en examen mais insuffisamment caractérisées.....	594
I.2.1 - Les délits d'entrave au CE et au CHSCT à Paris, Montrouge et Arcueil.....	594
<i>* Concernant l'entrave au comité d'entreprise.....</i>	<i>595</i>
<i>* Concernant l'entrave au CHSCT.....</i>	<i>596</i>
I.2.2 - Le délit d'entrave au CHSCT de l'Unité d'Intervention Affaire de Paris.....	597
I.3 - Le harcèlement moral : définition et éléments constitutifs.....	598
II - Un harcèlement moral organisé à l'échelle de l'Entreprise dans le cadre des plans NExT et Act	600
II.1 - Une politique d'entreprise ayant pour objet et pour effet la dégradation des conditions de travail.....	600
<i>* Le Plan NExT, à l'origine un projet de développement industriel pour adapter l'entreprise aux enjeux technologiques et économiques.....</i>	<i>600</i>
<i>* Le plan Act, un volet social d'accompagnement conçu sous les auspices des milieux financiers</i>	<i>601</i>
<i>* Le Plan Act : le détournement du dispositif légal de la GPEC.....</i>	<i>602</i>
<i>* L'éviction et/ou le contournement organisé(e) des IRP.....</i>	<i>603</i>
<i>* Le Plan Act, un plan de départs collectifs sans les garanties légales.....</i>	<i>604</i>
<i>* Le plan Act, l'atomisation planifiée du collectif de travail.....</i>	<i>605</i>
<i>* Le transfert de la charge de la politique de déflation sur les managers locaux.....</i>	<i>606</i>
<i>* Un dispositif RH piloté depuis la direction centrale.....</i>	<i>607</i>
II.2 - Observations sur les arguments en défense (5).....	609
<i>* Le contexte : un fait non justificatif des infractions pénales.....</i>	<i>609</i>
<i>* La mise en cause de la responsabilité des managers locaux et les délégations de pouvoir : deux arguments inopérants.....</i>	<i>610</i>
<i>* L'élément intentionnel de l'infraction est caractérisé en l'absence d'intention de nuire.....</i>	<i>613</i>
III - Une responsabilité pénale personnelle des dirigeants personnes physiques et personne morale.....	615
<i>* Focus sur la période de prévention.....</i>	<i>616</i>
III.1 - L'imputation des faits à la personne morale SA FRANCE TELECOM.....	616
III.2 - L'imputation des faits aux personnes physiques en qualité d'auteur.....	618
III.2.1 - Didier LOMBARD.....	618
III.2.2 - Olivier BARBEROT.....	621
III.2.3 - Louis-Pierre WENES.....	625
III.3 - L'imputation des faits aux personnes physiques en qualité de complice.....	629
III.3.1 - Guy-Patrick CHEROUVRIER.....	630
III.3.2 - Jacques MOULIN.....	634
III.3.3 - Brigitte BRAVIN-DUMONT.....	638
III.3.4 - Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER.....	643
III.4 - Renseignements et personnalité.....	645
<i>* Didier LOMBARD.....</i>	<i>645</i>
<i>* Olivier BARBEROT.....</i>	<i>646</i>
<i>* Louis-Pierre WENES.....</i>	<i>647</i>
<i>* Guy-Patrick CHEROUVRIER.....</i>	<i>648</i>

* Jacques MOULIN.....	649
* Brigitte BRAVIN-DUMONT.....	649
* Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER.....	650
<u>NON-LIEUX PARTIELS</u>	651
* Les non-lieux des chefs de homicide involontaire et de mise en danger d'autrui.....	651
* Les non-lieux des chefs d'entrave au fonctionnement du Comité d'Entreprise, d'entrave au fonctionnement régulier du CHSCT, de défaut de document d'évaluation des risques.....	651
* Les non-lieux du chef de harcèlement moral.....	652
<u>RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL</u>	653
* FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA :.....	653
* Didier LOMBARD :.....	654
* Olivier BARBEROT :.....	656
* Louis-Pierre WENES :.....	657
* Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER :.....	659
* Jacques MOULIN :.....	660
* Guy-Patrick CHEROUVRIER :.....	662
* Brigitte BRAVIN-DUMONT :.....	664
<u>LEXIQUE</u>	668

INTRODUCTION

Les faits et la procédure ont été rappelés par le Procureur de la République dans son réquisitoire définitif (D 4031) et peuvent être repris et développés de la manière suivante :

I - Exposé du dossier

I.1 - Les signalements

Le 14 septembre 2009, le syndicat SUD PTT déposait plainte auprès du parquet de Paris contre la direction de FRANCE TELECOM (Didier LOMBARD, président et directeur général du groupe, Olivier BARBEROT, directeur des relations humaines, Louis-Pierre WENES, directeur exécutif délégué et la société FRANCE TELECOM SA) dont il dénonçait les « méthodes de gestion d'une extraordinaire brutalité, pour provoquer et accélérer le départ d'un grand nombre d'agents de l'entreprise ».

La société FRANCE TELECOM avait fait l'objet depuis plusieurs années de plans importants de restructuration et le dernier en date « NExT » (1) et son volet social Act (2) se seraient traduits par des pressions multiples et organisées qui avaient des conséquences graves en termes de santé au travail « *l'augmentation considérable de la souffrance au travail se traduisant dans l'entreprise par une « épidémie » de suicides et de tentatives de suicides explicitement liés à l'aggravation des conditions de travail* ».

La plainte était accompagnée notamment d'un rappel des signalements émanant des CHSCT, des cabinets d'experts, des inspections du travail et des médecins du travail (D1).

Le 24 décembre 2009, le parquet de PARIS saisissait pour avis le Directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Paris (DTEFP) (D21) sur les faits dénoncés et lui demandait de faire procéder à une enquête (D21).

1 NExT :Nouvelle Expérience des Télécommunications.

2 Act : Anticipation et Compétence pour la Transformation

INTRODUCTION

Le 4 février 2010, Sylvie CATALA, inspectrice du travail du siège social de l'entreprise depuis 2004 et déjà saisie du sujet depuis septembre 2009 (3), adressait au parquet un signalement en application de l'article 40 du code de procédure pénale (D58). Elle visait les infractions de harcèlement moral, de mise en danger de la vie d'autrui et d'insuffisance des documents d'évaluation des risques.

Le signalement relatait le contexte de restructuration de FRANCE TELECOM depuis le changement de statut, l'administration ancienne étant devenue depuis la loi du 31 décembre 2003 une société anonyme, et présentait l'organisation de la société et les plans NExT et Act (D68 à D91).

L'inspection du travail relevait de nombreuses alertes données sur plusieurs années tant par les syndicats, l'inspection du travail, les Caisses régionales d'assurance maladie, les médecins du travail et les enquêtes réalisées à la demande des différents comités d'entreprise (D209 à D252). Elle mentionnait également les conclusions du cabinet TECHNOLOGIA, cabinet nommé par la direction de FRANCE TELECOM et le CHSCT, qui rendait en décembre 2009, un pré-rapport (D292) faisant état de 65 rapports d'expertises réalisés dont 45 tiraient la sonnette d'alarme dont deux dénonçaient clairement des risques de passage à l'acte.

L'enquête menée par l'inspectrice du travail concluait que l'existence d'événements survenus au sein des établissements FRANCE TELECOM, répartis sur tout le territoire national, exposait le caractère pathogène de la politique de réorganisation et de management mise en œuvre par la société, ces événements allant du suicide à la tentative de suicide en passant par un sentiment de mal être ou la dépression.

Un autre rapport établi par Larissa DARRACQ, inspectrice du travail de Paris concernant un établissement de la société FRANCE TELECOM, l'Unité d'intervention d'affaires (UIA) de Paris, était transmis simultanément à celui de Sylvie CATALA au Procureur de la République de Paris au titre de l'article 40 du CPP et dénonçait des faits de harcèlement moral au titre de trois salariés dont la situation était reprise dans le rapport de l'inspectrice du travail du siège. (D22)

Selon l'inspection du travail, les difficultés rencontrées par les salariés sur l'ensemble du pays dépassaient un simple cadre de "souffrance au travail" ou de risques "psycho-sociaux". Le rapport présentait à l'appui de ses conclusions 15 situations individuelles de salariés (4) appartenant à 8 directions territoriales différentes (D94 à D208).

3 Sylvie CATALA a assisté le 24 septembre 2009 à la réunion du CNSHSCT présidée par Olivier BARBEROT, DRH du Groupe, pendant laquelle elle a annoncé qu'elle allait diligenter une enquête après avoir assisté à la discussion sur le mal-être au travail et le lien avec les suicides. Pour cette enquête, elle a été déchargée des affaires courantes pour s'y consacrer pendant 5 mois à 80% de son temps (D282/2).

4 André AMELOT ; Étienne ANNIC ; Anne-Sophie CASSOU ; Guy DABE ; Michel DEPARIS ; Yonnel DERVIN ; Hervé GERAUD ; Nicolas GRENOVILLE ; Jean-Michel LAURENT ; Didier LEFRANCOIS ; Pascal PELTIER ; Jean-Paul ROUANET ; Catherine SENAN ; Vincent TALAOUIT ; Alain TROTEL

INTRODUCTION

I.2 - L'ouverture d'information

Une information judiciaire était ouverte le 8 avril 2010. Le réquisitoire introductif contre X visait les qualifications de harcèlement moral et de documents d'évaluations des risques insuffisants de 2007 à 2010 à PARIS et sur le territoire national (D268).

I.3 - Les réquisitoires supplétifs

Le 25 novembre 2010, un réquisitoire supplétif étendait l'information à des faits d'entrave au fonctionnement régulier du comité d'entreprise et d'entrave au fonctionnement régulier du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail commis à MONTROUGE, ARCUEIL et PARIS courant 2007, résultant du défaut de consultation sur le déménagement et la suppression du service innovation (ITNPS) et ses conséquences sur l'emploi des salariés (5) (D680).

Le 25 novembre 2010, un réquisitoire supplétif étendait l'information à des faits d'entrave au fonctionnement régulier du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail commis à PARIS courant 2009 et 2010 résultant de plusieurs agissements tendant à empêcher la réalisation d'une expertise demandée par le CHSCT de l'UIA (Unité d'Intervention Affaire) de PARIS (6) (D727).

Le 1er février 2012, un réquisitoire supplétif saisissait les juges d'instruction des faits nouveaux de harcèlement moral susceptibles de résulter des plans NExT et Act et d'avoir été commis depuis le 8 avril 2010 jusqu'au 1er février 2012 (D2012).

Le 18 octobre 2012, un réquisitoire supplétif saisissait les juges d'instruction de faits nouveaux de harcèlement moral commis à PARIS, RENNES et sur le territoire national de 2007 à 2010 et révélés par une transmission de procès-verbal par le parquet de RENNES (7) (D2330).

Le 10 juillet 2014, un réquisitoire supplétif saisissait les juges d'instruction de faits nouveaux de harcèlement moral commis de 2008 à 2010 à l'encontre de Alain MARCHADOUR et ayant fait l'objet d'une enquête préliminaire distincte (8) (D3422).

-
- 5 Ces nouveaux faits étant considérés comme en lien avec le harcèlement moral commis au préjudice de Étienne ANNIC et Vincent TALAOUIT N° de Parquet à NANTERRE 09 064 45127 et n° de Parquet à PARIS 10 298 90258
- 6 Ces nouveaux faits étant considérés comme en lien avec le harcèlement moral commis au préjudice de Guy DABE ; Plainte du CHSCT de l'UIA (D682)
- 7 N° de Parquet 12 286 70087 sur dessaisissement du Parquet de RENNES du dossier de l'enquête décès suite au suicide de Jean-Sébastien MOREAU et au rapport de l'inspection du travail de RENNES
- 8 L'enquête de la BRDP indiquait qu'il pouvait y avoir un lien entre les faits et le plan Act. Par ordonnance du 19 février 2016, les faits dénoncés par Alain MARCHADOUR étaient disjointes pour une bonne administration de la justice, les faits couvrant une période plus étendue que ceux de la saisine, visant des personnes non mises en causes dans le présent dossier et étant susceptibles de qualification sanctionnée plus sévèrement (D4006). A la suite d'un protocole d'accord entre Alain MARCHADOUR et la société ORANGE, nous rendions le 22/11/2016, une ordonnance de non-lieu. (références : N° parquet 11 334 090 473 et N° instruction 2701/16/1)

INTRODUCTION

I.4 - Les jonctions d'informations judiciaires

Le 10 décembre 2012, deux informations judiciaires ouvertes respectivement à BORDEAUX sur constitution de partie civile le 13 février 2012 (9) et à BESANÇON le 15 mars 2010 (10) faisaient l'objet d'une ordonnance de jonction à la procédure d'information de PARIS (D2376-D94, D2377-D789). Le 14 février 2014 une information judiciaire ouverte à BOBIGNY le 20 septembre 2013 (11) était également jointe (D3281-D38).

I.5 - Les premières auditions de parties civiles et de témoins

La fédération syndicale SUD PTT (D281), Sylvie CATALA, l'inspectrice du travail (D377), et Jean-Claude DELGENES (D379), le directeur général de la société TECHNOLOGIA, cabinet d'étude sur les risques professionnels liés au travail choisi par la direction de FRANCE TÉLECOM en accord avec les organisations syndicales pour réaliser une évaluation des risques psycho-sociaux (D379), étaient entendus.

I.6 - Les services d'enquête

Le souci d'éviter une approche univoque et réductrice de faits signalés comme ayant été commis sur l'ensemble du territoire français a conduit à faire appel à des services d'enquêtes de police et de gendarmerie implantés tant à PARIS qu'en régions. Ainsi, plus de 15 services de police judiciaire se sont vus confier des commissions rogatoires :

- le 9 juillet 2010 la DPJ - SDAEF - BRDP de PARIS, les SRPJ de REIMS, ROUEN et TOULOUSE, et les DIPJ de DIJON et MARSEILLE;
- le 10 août 2010 les DIPJ de BORDEAUX, LILLE, RENNES et STRASBOURG;
- le 12 janvier 2011 la DIPJ de LILLE;
- le 3 février 2012 la DPJ - SDAEF - BRDP de PARIS;
- le 8 février 2012 la DIPJ de LILLE;
- le 29 mars 2012 la DIPJ de LYON;
- le 2 avril 2012 la DIPJ de STRASBOURG;
- le 11 mai 2012 les SRPJ de REIMS et TOULOUSE, les DIPJ de LYON et RENNES;
- le 2 octobre 2012 la DIPJ de STRASBOURG;
- le 10 décembre 2012 les DIPJ de BORDEAUX et RENNES;
- le 19 décembre 2012 la SR de MARSEILLE;

9 Information ouverte pour homicide involontaire et mise en danger de la vie d'autrui, après le suicide de Rémi LOUVRADOUX

10 Information ouverte pour homicide involontaire et entrave au fonctionnement du CHS, après le suicide de Nicolas GRENOVILLE

11 Information ouverte pour harcèlement moral et homicide involontaire, après le suicide de Dominique MENNECHEZ

INTRODUCTION

TABLEAU DES RETOURS ET DES COTES DES COMMISSIONS ROGATOIRES			
VILLE	SERVICE	DATE DE RETOUR DES CR	COTES
ANGERS	SRPJ	13 novembre 2012	D2335 à 2349
BORDEAUX	DIPJ	17 février 2011	D967 à 1008
		11 juillet 2013	D2807 à 2827
DIJON	DIPJ	31 janvier 2011	D934 à 945
		24 février 2012	D2013 à 2048
LILLE	DIPJ	28 mars 2011	D1121 à 1125
		9 juillet 2012	D2179 à 2199
LYON	DIPJ	8 août 2012	D2200 à 2209
		8 août 2012	D2220 à 2209
		24 septembre 2012	D2235 à 2251
		18 janvier 2013	D2413 à 2419
MARSEILLE	DIPJ	3 octobre 2012	D2252 à 2282
		28 octobre 2012	D2356 à 2375
MARSEILLE	SR	23 janvier 2013	D3236 à 3273
		25 mars 2014	D3383 à 3397
PARIS	BRDP	6 décembre 2011	D1518 à 1966
		10 octobre 2012	D2283 à 2291
		8 janvier 2013	D2397 à 2412
		12 février 2013	D2455 à 2470
		6 mars 2013	D2474 à 2495
		16 avril 2013	D2515 à 2523
		26 avril 2013	D2572 à 2669
		7 mai 2013	D2672 à 2725
		24 mai 2013	D2726 à 2745
		30 mai 2013	D2746 à 2770
		4 juillet 2013	D2788 à 2803
		19 juillet 2013	D2828 à 2834
		22 juillet 2013	D2835 à 2847
		25 juillet 2013	D2848 à 2859
		14 août 2013	D2915 à 2923
		22 août 2013	D2929 à 2937
		27 août 2013	D2938 à 2974
		5 septembre 2013	D3041 à 3058
		5 septembre 2013	D3000 à 3043
		23 septembre 2013	D3059 à 3063
		3 novembre 2013	D3175 à 3230
		29 novembre 2013	D3163 à 3170
REIMS	SRPJ	11 avril 2011	D1126 à 1190
RENNES	DIPJ	14 janvier 2011	D874 à 929
		21 avril 2011	D1201 à 1303
		3 mai 2012	D2142 à 2147
		21 août 2012	D2210 à 2214
		19 mars 2013	D2496 à 2505
ROUEN	SRPJ	12 août 2011	D1376 à 1485

INTRODUCTION

STRASBOURG	DIPJ	21 février 2011	D1009 à 1030
		29 octobre 2012	D2354-55
TOULOUSE	SRPJ	29 juillet 2010	D356 à 360
		14 décembre 2010	D750 à 777
		24 septembre 2012	D2219 à 2234

I.7 - Les perquisitions

En 2012, des perquisitions étaient diligentées au siège de FRANCE TELECOM et dans ses différents établissements en Île-de-France (FONDATION ORANGE ; Pôle enquête ; Direction des archives et du patrimoine historique ; TECHNOCENTRE...) ainsi que dans les entreprises ayant fourni des prestations de consultants ou de formation continue, et aux domiciles des membres du comité de direction générale de FRANCE TELECOM.

La recherche de documents et de fichiers utiles à l'enquête était menée à partir d'une liste de mot-clés et de noms propres, liste constituée avec les noms des principaux dirigeants, ceux de personnes signalées comme pouvant être victime, ceux des cabinets contractant avec FRANCE TELECOM ainsi que les termes significatifs de la politique de management et de ressources humaines (12).

Lors de la perquisition au siège de FRANCE TELECOM, 6 place d'Alleray, la conseillère informatique Premium au sein de FRANCE TELECOM expliquait les principes d'archivage et de stockage des données. Chaque employé était doté d'un ordinateur portable dont les données étaient stockées sur le disque dur et sur un espace individuel sur les serveurs de l'entreprise. Lesdits serveurs étaient répartis sur tout le territoire et le stockage opéré en fonction de la place disponible. Chaque salarié disposait d'une messagerie. Il n'y avait pas de politique d'archivage des messages et leur conservation relevait de la gestion individuelle. L'archivage des espaces personnels sur les serveurs se faisait sous forme d'images des serveurs conservées un mois et remplacées par les nouvelles. Au départ d'un salarié, les données étaient effacées (13)(D3044).

Le directeur des Archives et Patrimoine Historique chez FRANCE TELECOM expliquait lors de la perquisition, que la direction était dédiée à l'archivage (sans caractère obligatoire) des documents en provenance de FRANCE TELECOM

12 Suicide - PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) - ED (espace développement) - contrat de performance - part variable managériale - comblement des postes - mobilité - mouvement - CFC (congé de fin de carrière) - essaimage - mutualisation - fusion - Act - plan Act - NExT – plan NExT - "Crash Program" - cash flow - orga consultants - obifive - LESIRE&PARTNER - right management - ACSED - confidentiel - méthodologie - instabilité - condition de travail - effectif - redéploiement - comité de redéploiement - Act fast - inconfort - conflit - turn over - LOMBARD Didier - BARBEROT Olivier - WENES Louis Pierre - AMELOT André - ANDRIEUX Christine - ANNIC Etienne - BODTVIT Camille - BOURETTE Claude - CASSOU Anne-Sophie - CIROUX Christel - CLEUZIOU Corinne - COURRIER Andrée - DEPARIS Michel - DERVIN Yonnel - DESSOLY Stéphane - DOUBLET Daniel - DUMAS Luc - GERAUD Hervé - GRENOVILLE Nicolas - HODDE Brice - LAURENT Jean-Michel - LEFRANÇOIS Didier - MARTIN Didier - MENNECHEZ Dominique - MINGUY Yves - MOISON Stéphanie - NORET Annie - NOUHAUD Jean-Paul - PELCOT Marc - PERRIN Robert - PILLOU Bernard - REGNIER Jean-Marc - RICH Noël - ROLLAND Patrick - ROUANET Jean-Paul - SENAN Catherine - TALAOUIT Vincent - THELLY Martine - TROTEL Alain

13 Quinze répertoires individuels étaient rapatriés des serveurs de FRANCE TELECOM (Chantal PERURENA - Dorothea SONNENBURG - Pascale MONTAULARD - Helene CHASSAGNETTE - Gervais PELLISSIER - Jean-Phillipe VANOT - Thierry LASSELIN - Vivek BADRINATH - Nathalie BOULANGER - Brigitte DUMONT - Laurent DEMAGNIENVILLE - Véronique LECOMPTE - Anne-Laure SIBILLOTE - Bruno METTLING - Olivier BARBEROT). Le répertoire de Guy Patrick CHEROUVRIER avait été détruit à son départ de l'entreprise (D3045)

INTRODUCTION

dont la somme totale était de 7 kilomètres linéaires, recensés dans des bases de données consultables avec le logiciel WEB DOC. Après recherches, les enquêteurs constataient qu'il n'existait pas de versement de documents archivés émanant de la Direction générale depuis 1997 et pas de versement émanant des ressources humaines entre 2005 et 2009. La vérification par WEB DOC n'apportait pas d'élément intéressant l'enquête (D3316).

Lors de la perquisition au siège, puis par réquisitions (D2400;D2965/4), les enquêteurs demandaient les dossiers individuels de salariés susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement. Un certain nombre de dossiers était transmis par mail le 5 février, et les dossiers manquants étaient ensuite récupérés en format numérique auprès de Laurent AUFILS (directeur gouvernance RH et emploi) et Laurent de MAGNIENVILLE (secrétariat général ; directeur juridique ; directeur du département droit social). Ceux-ci expliquaient que les dossiers individuels n'étaient plus conservés en format papier depuis 2007. Les dossiers étaient exploités (D2586 à D2669 ; procès-verbal de synthèse D2574) puis placés sous scellés. Beaucoup d'entre eux étaient incomplets et désordonnés.

Pour chaque perquisition, les documents papiers ou informatiques retrouvés par les mots-clés étaient saisis et placés sous scellés ainsi que les ordinateurs, clés USB ou disques durs nécessitant une exploitation ultérieure.

L'exploitation des scellés était réalisée par trois experts, M. Christian RISSE, PCM ASSISTANCE, expert près la cour d'appel de NANCY (D2385), M. Nicolas LE FLEM, de l'IRCGN à ROSNY SOUS BOIS (D2381 ; D2509), et Mme Nelly MOULON, du service central de l'informatique et des traces technologiques de la Police Technique et Scientifique à ECULLY (D2389, D2511). Pour chaque scellé, il leur était demandé de procéder sur l'ensemble des supports dont l'effacé, à la recherche des mots-clés cités supra (note 12 bas de page). Les rapports d'expertise étaient rendus respectivement le 13 décembre 2012, 24 janvier 2013 et le 25 mars 2013 (14).

TABLEAU DES PERQUISITIONS					
date	lieu	cote	scellés	n° scellés	exploitation des scellés
03/04/2012	Didier LOMBARD : domicile	D3311	1 ordinateur 1 clé usb 2 tablettes	A1 A2	D3184 (A1) D3183 (A2)
03/04/2012	Louis-Pierre WENES : domicile	D3313/1 -3	Docs 9 clés usb 1 DVD 1 disque dur	B1 B2 B3 B4 provisoire B5 provisoire B6 provisoire	D3313/4-13 (B1, B2, B3) D3326/1 (B2, B4, B6)

14 Rapport d'expertise C.RISSE D2387/1-71 ; Rapport d'expertise N. LE FLEM D2510/1-98 ; Rapport d'expertise N. MOULON D2512/1-103

INTRODUCTION

03/04/2012	Olivier BARBEROT : domicile	D2518	1 ordinateur 1 ipad 2 disques durs 1 clé usb docs	C1 provisoire C2 C3 C4 C5	D2520 à D2521 (C1 à C4) D2520/4-10 D2523/1 (C5)
03/04/2012	Barbara DALIBARD : domicile	D3312	1 disque dur	D1 provisoire	D2691/3 D3185 à D3196
03/04/2012	Jean-Yves LARROUTUROU : domicile	D3314/1 -2	Docs 2 ordinateurs	E1 E2 E3 E1 provisoire E2 provisoire	D3197 (E2 provisoire) D3198 (E1 provisoire) D3314/3-5
03/04/2012	DRH groupe (10 rue Jobbé Duval - 75015 PARIS)	D3315/1 -2	docs	F1 F2 F3 F4	D3291/2-3 D3315/34-43
03/04/2012	Georges PENALVER : domicile	D2917	2 disques durs 1 clé USB docs	G1 provisoire G2 provisoire G1 G2 G3	D2919 (G2 provisoire) D2923 (G1 provisoire, G1, G2, G3)
03/04/2012	Direction des archives et du patrimoine historique de FRANCE TELECOM (ALFORTVILLE)	D3316/1 -2	Docs CD-Rom	G4 G1 G5	D3200 D3316/3
03/04/2012	Direction des relations Sociales (10 rue Jobbé Duval - PARIS 75015)	D3320/1 -2	docs	H1 définitif ouvert H2 provisoire fermé	D3320/10-17
03/04/2012	Jean-Philippe VANOT : domicile	D3317	1 clé usb 1 tablette	H1 provisoire	D3201 ; D3291/4-5
03/04/2012	Pierre LOUETTE : bureau	D3321/1	1 disque dur	H2	D3326/5
03/04/2012	Vivek BADRINATH : domicile	D3318	1 ordinateur 5 clés usb 1 SD card 2 disques durs 1 UC	I1 provisoire I2 provisoire	D3202/1-4 (I1provisoire) D3323/1

INTRODUCTION

03/04/2012	Jacques MOULIN : domicile	D3319/1 -3	6 clés usb téléphone 3 CD-ROM 1 ordinateur 1 disque dur docs	J1 provisoire J1 J2 J3	D3319 D3291/3-4 (J1, J2,J3) D2691/2 /3 D3322 D3327 à D3350 D3355 à D3366 D3370 D3371 D3373 à D3376 D3291/2-3 (J1, J1 provisoire)
03/04/2012	Gervais PELISSIER : bureau	D2963/1 -2	1 disque dur docs	K1 K2 K8 K9 K10	D2690 D2963/7 (K10) D2963/9 (K1) D2963/10 (K8) D2965/8-10 (K9) D3001 (K2)
03/04/2012	Jean-Philippe VANOT : bureau	D2963/3	1 ordinateur 1 disque dur	K3 K4	D2691/3 D3001 D3034 à D3037 (K4) D3291/3 D3323/1-4 (K3)
03/04/2012	Stéphane RICHARD : bureau	D2963/4	DVD docs	K5 K6 K7	D3323/1
03/04/2012	Direction juridique - Département droit social de la DRH (10 rue Jobbé Duval 75015 PARIS)	D2964/3 -5	Docs 1 disque dur	L1 à L10 L11 provisoire	D3324/2-13 (L1 à L6, L9, L10) D2964/6-8 (L7, L8) D2691/2 /4 D3203/1-18 D3320/18 (L11 provisoire)
03/04/2012	Elie GIRARD : bureau	D3324/1	1 disque dur	L12	D2691/2 /5
03/04/2012	Nathalie BOULANGER : bureau	D3325/2 -8	Docs 2 DVD ROM	M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12	D3325/11-15 (M1 à M5) D3325/17-18 (M6) D3325/21 (M7) D3325/23-25 (M8, M9) D3204/1-2 D3207/1-2 D3208/1-2 (M10) D3325/26 (M11) D3325/27 (M12)

INTRODUCTION

03/04/2012	Brigitte CAPDEPONT bureau	D3325/9 -10	3 DVD ROM	M13	D3205/1 D3206/1 D3351/1 D3352/1 D3353/1 D3354/1 D3367/1 D3377/1-2
03/04/2012	Jean-François HADIDA : bureau (ORANGE campus à MONTROUGE)	D2730	1 DVD-ROM	N1	D3211/1 D3212/1-2
03/04/2012	Gérard DUCHEMIN : bureau (ORANGE campus à MONTROUGE)	D2730	1 DVD-ROM	N2	D3215
03/04/2012	Katherine FOGARTY : bureau (ORANGE campus à MONTROUGE)	D2730	1 DVD-ROM	N3	D3213
03/04/2012	Yann BRESSON : bureau (ORANGE campus à MONTROUGE)	D2730	2 DVD-ROM	N4	D2735 D2736 D3209/1-2 D3210/1 D3216/1
03/04/2012	Martine BABAULT : bureau (ORANGE campus à Montrouge)	D2730	Docs 2 DVD-ROM	N5 N6	D2737 D3214/1
03/04/2012	Bruno METTLING et Anne-Marie SIBILLOTTE (DRH) : bureau (groupe - 10 rue Jobbé Duval - PARIS 75015)	D2965/1 -6	Docs 1 disque dur 1DVD ROM	O1 O2 O3 O4	D3326/8-9 (O1) D3326/13-14 (O2) D2691/1 /2 D3219 à D3221 D3326/7 (O3) D3218 (O4)
03/04/2012	Laurent AUFILS (DRH) : bureau (groupe - 10 rue Jobbé Duval - 75015 PARIS)	D2965/6	Docs 1 disque dur	O14 O15 O16	D3326/36-37 (O14 ; O15)
03/04/2012	Brigitte DUMONT (DRH) : bureau (groupe - 10 rue Jobbé Duval - 75015 PARIS)	D2965/3 -4	docs	O5 O6 O7 O8 O9 O10 O11	D3326/21-27 (O5, O6, O7, O8) D2965/7 (O9 à O12) D3326/28-35 (O13)

INTRODUCTION

				O12 O13	
03/04/2012	Françoise BAYLE(DRH) : bureau (direction développement des compétences - 10 rue Jobbé Duval 75015 PARIS)	D2729	docs ; 1 DVD-ROM	P1 P2	D2691/1 (P1) D2740 (P2)
03/04/2012	François ARNAL(DRH) : bureau (direction développement des compétences - 10 rue Jobbé Duval 75015 PARIS)	D2729	1 DVD-ROM docs	P3 P4	D2740 D3038
03/04/2012	Marie-José RUAUDEL (DRH) : bureau (direction développement des compétences - 10 rue Jobbé Duval - 75015PARIS)	D2729	docs 1 DVD-ROM	P5 P6	D2738 (P6)
03/04/2012	Louis-Pierre WENES : domicile (73620)	D2418	2 ordinateurs 1 disque dur	Q1 Q2 Q3 Q4	D3221 D3222/1
03/04/2012	Siège de FRANCE TELECOM (Place d'Alleray - 75015 PARIS)	D3043 D3044 D3045	3 DVD-ROM	R-Unique	D2691 D3050/1 D3051/1-3 D3052/1 D3053/1-3 D3054/1 D3223 D3055/1 D3056/1 D3057/1 D3508/1
03/04/2012	Vivek BADRINATH : bureau	D3321/2	néant		
03/04/2012	Marc RENNARD : bureau	D2963/4	néant		
03/04/2012	Fondation ORANGE (6 place d'Alleray)	D3315/3 3	néant		

INTRODUCTION

03/04/2012	TECHNOCENTRE (ISSY LES MOULINEAUX)	D3325/1	néant		
03/04/2012	Gervais PELISSIER : domicile	D3378	absent		
03/04/2012	Thierry LASSELIN : ordinateur	D2734	3 DVD-ROM	N7	D3217 D3368/1-4 D3369/1
03/04/2012	Service comptable (rue Raymond Losserand)	D2741 à D2743	DVD-ROM	S1 S2	D3224
09/05/2012	Mme LECOMPTE : bureau (siège de FRANCE TELECOM)	D2795	1 CD-ROM	T1	D3227/1-4
09/05/2012	Pôle Enquête (rue de Madrid)	D2796 D2797	docs 5 DVD-ROM	U1 U1bis U2 U3 U3bis U4 U5 U6 U7 U8 U9 U10	D3326/5 (U6,U7) D3228/1-4(U8) D3326/5-6 (U9, U10)
09/05/2012	Bernard Julhiet (Groupe)	D2942 D2943	docs ; 5 DVD- ROM	V1 V2 V3	D2943/3 (V1) D2944 (V2) D2948 (V2, V3)
09/05/2012	OBIFIVE	D2477 D2478	docs 1 disque dur	W1 à W10	D 2479 à D2487 (W1 à W9)
09/05/2012	RIGHT Management SA	D2931	3 DVD-ROM docs	X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9	D2933 (X9)

I.8 - Les interrogatoires

Didier LOMBARD (D2151) a été mis en examen le 4 juillet 2012, Olivier BARBEROT (D2162) et Louis-Pierre WENES (D2174) le 5 juillet 2012 et la SA FRANCE TELECOM (D2176) le 6 juillet 2012. Lors de la mise en examen, ils ont choisi de faire seulement des déclarations. Par la suite, ils ont été interrogés à plusieurs reprises sur les agissements répétés constitutifs de harcèlement, sur l'exploitation des documents trouvés lors des perquisitions et sur les situations individuelles.

INTRODUCTION

Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER a été mise en examen et interrogée le 9 décembre 2014, en sa qualité de directrice des actions territoriales d'Opérations France au sein du groupe FRANCE TELECOM (D3676).

Jacques MOULIN a été mis en examen et interrogé le 10 décembre 2014 en sa qualité de Directeur Territorial Est, de Directeur des Ressources Humaines France puis de Directeur des actions territoriales d'OPERATIONS FRANCE au sein du groupe FRANCE TELECOM (D3682).

Guy-Patrick CHEROUVRIER a été mis en examen et interrogé le 11 décembre 2014 en sa qualité de Directeur des ressources humaines France (D3687).

Brigitte BRAVIN-DUMONT a été mise en examen et interrogée le 12 décembre 2014, en sa qualité de Directrice du programme Act, de Directrice du management, des compétences et de l'emploi, de Directrice du développement et des opérations Ressources Humaines, de Directrice des Ressources Humaines France puis de Directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe au sein du groupe FRANCE TELECOM (D3692).

TABLEAU DES INTERROGATOIRES		
Didier LOMBARD	sur l'organisation FRANCE TELECOM	D2217/3-7
	sur l'élaboration des plans NExT et Act	D2151/8
	sur la dégradation des conditions de travail et la déstabilisation des agents	D2293/5-14
	sur les agissements répétés - incitations répétées au départ ; réorganisations multiples et désordonnées ; mobilités forcées ; pression des résultats ; absence d'accompagnement adapté des ressources humaines...	D2353/1-13 D2473/1-7 D2379 D2507
	sur les alertes internes et externes	D3161
	sur les situations individuelles de : AMELOT André, ANDRIEUX Christine, ANNIC Etienne, BODIVIT Camille, BOURETTE Claude, CASSOU Anne-Sophie, CIROUX Christel, CLEUZIOU Corinne, COURRIER Andrée, DEPARIS Michel, DERVIN Yonnel	D2774
	sur les situations individuelles : de DESSOLY Stéphane, DOUBLET Daniel, DUMAS Luc, GERAUD Hervé, GRENOVILLE Nicolas,	D2861

INTRODUCTION

	HODDE Brice, LAURENT Jean-Michel, LEFRANCOIS Didier, MARTIN Didier, MENNECHEZ Dominique, MINGUY Yves	
	sur les situations individuelles de : MOISON Stéphane, NORET Annie, NOUHAUD Jean-Paul, PELCOT Marc, PERRIN Robert, PILLOU Bernard, REGNIER Jean-Marc, RICH Noël, ROLLAND Patrick, ROUANET Jean-Paul	D2926
	sur les situations individuelles de : LOUVRADOUX Rémy, SENAN Catherine, TALAOUIT Vincent, THELLY Marrtine, TROTEL ALAIN	D3064
	sur les situations individuelles de : DESCHAMPS Guy, LLORET Georges	D3413/2-7
	sur l'exploitation des scellés	D2293/10 / 13 D2353/3-4 D3413/7- 26 D3421 D2507/1-9
Olivier BARBEROT	sur l'organisation FRANCE TELECOM	D2216/5- 10
	sur l'élaboration des plans NExT et Act	D2162/4-5 D2295/1-4
	sur la dégradation des conditions de travail et la déstabilisation des agents	D2295/4
	sur les agissements répétés - incitations répétées au départ ; réorganisations multiples et désordonnées ; mobilités forcées ; pression des résultats ; absence d'accompagnement adapté des ressources humaines...	D2295/4- 17 D2351/1- 14 D2378 D2472 D2508
	sur les alertes internes et externes	D3162
	sur les situations individuelles de : AMELOT André, ANDRIEUX Christine, ANNIC Etienne, BODIVIT Camille, BOURETTE Claude, CASSOU Anne-Sophie, CIROUX Christel, CLEUZIOU Corinne, COURRIER Andrée	D2775

INTRODUCTION

	sur les situations individuelles de : DEPARIS Michel, DERVIN Yonnel, DESSOLY Stéphane, DOUBLET Daniel, DUMAS Luc, GERAUD Hervé, GRENOVILLE Nicolas, HODDE Brice, LAURENT Jean-Michel, LEFRANCOIS Didier, MARTIN Didier, MENNECHEZ Dominique, MINGUY Yves	D2860
	sur les situations individuelles de : MOISON Stéphane, NORET Annie, NOUHAUD Jean-Paul, PELCOT Marc, PERRIN Robert, PILLOU Bernard, REGNIER Jean-Marc, RICH Noël, ROLLAND Patrick, ROUANET Jean-Paul	D2928
	sur les situations individuelles de : LOUVRADOUX Rémy, SENAN Catherine, TALAOUIT Vincent, THELLY Marrtine, TROTEL ALAIN	D3065
	sur les situations individuelles de : DESCHAMPS Guy, LLORET Georges	D3419/1-9
	sur l'exploitation des scellés	D2295/12 D2351/4-5 D2508/1-2 /11 D3419/9-23 D3652
Louis-Pierre WENES	sur l'organisation FRANCE TELECOM	D2218/4-10
	sur l'élaboration des plans NExT et Act	D2296/1-2
	sur la dégradation des conditions de travail et la déstabilisation des agents	D2296/3-6 D2352/3-4 D2506/8
	sur les agissements répétés - incitations répétées au départ ; réorganisations multiples et désordonnées ; mobilités forcées ; pression des résultats ; absence d'accompagnement adapté des ressources humaines...	D2296/3-10 D2352/2-5 /9-19 D2380 D2471 D2506
	sur les alertes internes et externes	D3160
	sur les situations individuelles de :	D2776

INTRODUCTION

	AMELOT André, ANDRIEUX Christine, ANNIC Etienne, BODIVIT Camille, BOURETTE Claude, CASSOU Anne-Sophie, CIROUX Christel	
	sur les situations individuelles de : CLEUZIOU Corinne, COURRIER Andrée, DEPARIS Michel, DERVIN Yonnel, DESSOLY Stéphane, DOUBLET Daniel, DUMAS Luc, GERAUD Hervé, GRENOVILLE Nicolas, HODDE Brice, LAURENT Jean-Michel, LEFRANCOIS Didier	D2862
	sur les situations individuelles de : MARTIN Didier, MENNECHEZ Dominique, MINGUY Yves, MOISON Stéphane, NORET Annie, NOUHAUD Jean-Paul, PELCOT Marc	D2927
	sur les situations individuelles de : PERRIN Robert, PILLOU Bernard, REGNIER Jean-Marc, RICH Noël, ROLLAND Patrick, ROUANET Jean-Paul, SENAN Catherine, TALAOUIT Vincent, THELLY Marrtine	D3066
	sur les situations individuelles de : LOUVRADOUX Rémy, TROTEL ALAIN	D3160
	sur les situations individuelles de : DESCHAMPS Guy, LLORET Georges	D3415/1-9
	sur l'exploitation des scellés	D3415/9-19 D3654
	sur les agissements répétés et les alertes	D2331 D3417
SA FRANCE TELECOM	sur les entraves	D3417/3-7
	Sur l'exploitation des scellés	D3417/7-12
		D2352/2 D2380/3-4 D2471/7

INTRODUCTION

I.9 - Les recours des personnes mises en examen

Didier LOMBARD déposait une requête le 3 janvier 2013 aux fins de nullités de pièces et d'annulation d'actes de procédure subséquents. Par arrêt du 3 juillet 2013 (D2806), la chambre de l'instruction disait n'y avoir lieu à annulation de pièces et que la procédure était régulière jusqu'à la cote D2395/4.

Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER déposait une requête le 16 mars 2015 aux fins de nullité de la commission rogatoire du 25 juin 2014 visant à entendre une personne contre qui existent des indices graves et concordants, ainsi que de son audition le 22 septembre 2014 comme simple témoin et de sa mise en examen subséquente.

Guy-Patrick CHEROUVRIER déposait une requête le 17 mars 2015 aux fins de nullité de la commission rogatoire du 25 juin 2014 visant à entendre une personne contre qui existe des indices graves et concordants, ainsi que de son audition le 23 septembre 2014 comme simple témoin et de sa mise en examen subséquente.

Brigitte BRAVIN-DUMONT déposait une requête le 24 mars 2015 aux fins de nullité de son audition par les enquêteurs les 14 et 27 novembre 2013 en tant que simple témoin et d'annulation de sa mise en examen subséquente.

Jacques MOULIN déposait une requête le 24 mars 2015 aux fins de nullité de la commission rogatoire du 25 juin 2014 visant à entendre une personne contre qui existe des indices graves et concordants, ainsi que de son audition le 19 septembre 2014 comme simple témoin et de sa mise en examen subséquente.

Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER et Guy-Patrick CHEROUVRIER faisaient en outre valoir qu'il leur était reproché des faits de harcèlement moral au préjudice de personnes avec lesquelles ils n'ont eu aucun lien hiérarchique ou fonctionnel pendant la période de prévention.

Par un arrêt du 5 février 2016, la Chambre de l'instruction a ordonné la jonction des quatre requêtes et a dit n'y avoir lieu à annulation de pièces de la procédure.

Par un arrêt du 4 octobre 2016, la Chambre criminelle de la Cour de Cassation a rejeté le moyen du pourvoi fondé sur l'irrégularité de la garde à vue et le caractère tardif de la mise en examen et a annulé l'arrêt de la Chambre de l'instruction en ses seules dispositions relatives au rejet des demandes d'annulation partielle des mises en examen de Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER et Jacques MOULIN du chef de complicité de harcèlement moral en ce que l'arrêt avait considéré que " *la demande de Madame BOULANGER et de Monsieur MOULIN de nullité et d'exclusion de leur mise en examen de cas individuels de harcèlement au motif que ces salariés n'étaient pas sous leur dépendance hiérarchique, s'analyse comme une demande de non-lieu partiel irrecevable en raison de l'unique objet de la demande de nullité*".

INTRODUCTION

La Chambre criminelle a sanctionné la chambre de l'instruction pour n'avoir pas " *recherché pour chacun des salariés en cause, s'il existait à l'encontre des mis en examen, des indices graves ou concordants d'avoir été complices d'un harcèlement moral à l'égard de ces derniers* ". La cause et les parties étaient renvoyées devant la chambre de l'instruction de la Cour d'appel de PARIS autrement composée.

Par un arrêt en date du 23 novembre 2017, la chambre de l'instruction dans sa formation de renvoi a dit n'y avoir lieu à aucune annulation de pièce jusqu'à la cote D 4095.

En premier lieu, les magistrats de la Cour rappelaient que s'il est nécessaire de rechercher dans la procédure les indices graves et concordants de l'infraction support de la mise en examen, l'incrimination de complicité suppose la démonstration « *de faits personnels, positifs et conscients ayant concouru à la commission du fait principal, sans pour autant que leur auteur ait accompli matériellement aucun des actes décrits par le texte d'incrimination* ». Les juges de la cour de renvoi rappelaient également que s'agissant de complicité, " *il est indifférent, au sens de l'article 222-33-2 qu'un pouvoir hiérarchique ou un lien d'autorité existe entre la personne poursuivie et la victime ; néanmoins, en l'absence d'un tel lien, des faits personnels et positifs peuvent, le cas échéant, être imputés à la personne poursuivie, sous la qualification de complicité, dès lors qu'ils ont contribué, en connaissance de cause, à la réalisation du fait principal au préjudice de salariés du groupe* ".

A l'issue de leur examen de la procédure, après avoir relevé des faits personnels et positifs de la contribution effective de chacun des deux requérants « *à l'efficacité du plan Act, pour l'ensemble du groupe* », les magistrats de la Cour de renvoi considéraient suffisamment caractérisée, à l'encontre de Jacques MOULIN et de Nathalie BOULANGER, l'existence d'indices graves ou concordants de la complicité des faits de harcèlement moral reprochés à la SA ORANGE, Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES « *au préjudice de chacun des salariés visés dans leur mise en examen* ».

Les juges de renvoi écartaient l'argument tiré de l'absence de lien hiérarchique, inopérant en matière de harcèlement moral et superfétatoire en matière de complicité et refusaient d'exclure du champ de la mise en examen de Nathalie BOULANGER, les situations de harcèlement moral au préjudice des salariés cités dans la requête motif pris qu'elles concerneraient « *une période de temps en dehors de la période de mise en examen* ».

La Chambre de l'instruction affirmait ainsi, à notre sens, la portée exacte de l'infraction complexe qu'est le harcèlement moral par une formule, en parfaite cohérence avec le texte d'incrimination : « *quand bien même leur mutation effective (des salariés) ou les gestes désespérés qu'ils ont commis sur eux-mêmes seraient intervenus postérieurement à la cessation des fonctions de Nathalie BOULANGER* ».

INTRODUCTION

Par arrêt en date du 5 juin 2018, la Chambre criminelle disait parfaitement justifiée la décision de la chambre de l'instruction et rejetait les pourvois formés par Nathalie BOULANGER et Jacques MOULIN.

I.10 - Les dépôts d'observations ou de pièces

Au cours de l'information, les parties et leurs conseils ont déposé des observations :

Parties	Observations	Pièces
FRANCE TELECOM	D2804 (04/07/2013)	
FRANCE TELECOM	D2924 (20/09/2013)	
FRANCE TELECOM	D2925 (20/09/2013)	
FRANCE TELECOM	D3067 (31/10/2013)	
FRANCE TELECOM	D3406 (18/04/2014)	D3406/15 à /20 D3406/21 à /27
FRANCE TELECOM	D3409 (15/05/2014)	D3409/16
FRANCE TELECOM	D3411 (10/06/2014)	D3411/15 à /75
FRANCE TELECOM	D3738 (22/12/2014)	D3739 à D3749

Dans le délai de 3 mois suivant la notification de la fin d'information, les conseils des parties ont adressé des observations et pièces.

Parties	observations	Pièces
Olivier BARBEROT	D3927	D3928 à D3967
Brigitte DUMONT	D3875	D3876 à D3906
Didier LOMBARD		D3874
Jacques MOULIN	D3907	D3908 à D3923
Louis-Pierre WENES	D3855	D3856 à D3861

Dans le délai de 1 mois suivant la notification du règlement définitif de Madame le Procureur de la République, les conseils des parties ont adressé des observations et pièces.

Parties	observations	Pièces
Guy-Patrick CHEROUVRIER	D4035 (27/07/2016)	
Didier LOMBARD	D4036 (29/07/2016)	
Olivier BARBEROT	D4037 (29/07/2016)	
Jacques MOULIN	D4038 (29/07/2016)	D4038/24 à /63
Syndicat CFE-CGC FRANCE TELECOM - ORANGE M. et Mme CASSOU	D4039 (01/08/2016)	
Brigitte DUMONT	D4040 (02/08/2016)	
Louis-Pierre WENES	D4041 (03/08/2016)	
Nathalie BOULANGER	D4042 (04/08/2016)	D4044 à D4060
FRANCE TELECOM	D4061 (04/08/2016)	D4062 à D4085
Jacques SALMON	D4086 (09/08/2016)	
Guy DESCHAMPS	D4087 (11/08/2016)	D4087/1 à /292

II - Présentation de FRANCE TELECOM – ORANGE

II.1 - Historique

Le téléphone a été un service industriel de l'État depuis sa nationalisation en 1889. Il a été géré à partir de 1941 par la Direction Générale des Télécommunications (DGT) au sein du ministère des PTT. La DGT a pris le nom de FRANCE TELECOM en 1988.

La loi 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications crée, à compter du 1er janvier 1991, la personne morale de droit public FRANCE TELECOM, placée sous la tutelle du ministre chargé des postes et télécommunications et désignée sous l'appellation d'exploitant public.

FRANCE TELECOM est ainsi doté d'une personnalité morale distincte de l'État et de l'autonomie financière. Les droits et obligations de l'État attachés aux services relevant de la DGT sont transférés de plein droit à FRANCE TELECOM. L'ensemble des biens immobiliers et mobiliers du domaine public ou privé de l'État relevant de la DGT sont transférés de plein droit et en pleine propriété à FRANCE TELECOM.

Le personnel de FRANCE TELECOM est régi par un statut particulier pris en application de la loi 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et de la loi 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. L'article 31 de la loi du 2 juillet 1990 prévoit que lorsque les exigences particulières de l'organisation de certains services ou la spécificité de certaines fonctions le justifient, l'exploitant public peut employer des agents contractuels, sous le régime des conventions collectives, sans que cet emploi ait pour effet de rendre applicable à FRANCE TELECOM les dispositions du code du travail relatives aux comités d'entreprise. Selon les termes de l'article 44 de la loi, les personnels en activité affectés au 31 décembre 1990 dans les emplois d'un service de la DGT sont placés de plein droit sous l'autorité du président du conseil d'administration de FRANCE TELECOM, sans changement de leur position statutaire.

La loi 96-659 du 26 juillet 1996 de réglementation des télécommunications permet l'ouverture à la concurrence en insérant dans le code des postes et télécommunications l'article L32-1 qui prévoit que les activités de télécommunications s'exercent librement dans le respect des autorisations et déclarations prévues par le code, que le maintien et le développement du service public des télécommunications, notamment le droit au service universel, sont garantis, et que la régulation du secteur est exercée au nom de l'État par l'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART qui deviendra ARCEP) une nouvelle autorité administrative indépendante.

INTRODUCTION

La loi 96-660 du 26 juillet 1996 relative à l'entreprise nationale FRANCE TELECOM, modifie la loi du 2 juillet 1990 en insérant un article 1er-1 qui prévoit : *« La personne morale de droit public FRANCE TELECOM (...) est transformée à compter du 31 décembre 1996 en une entreprise nationale dénommée FRANCE TELECOM, dont l'Etat détient directement plus de la moitié du capital social. Cette entreprise est soumise aux dispositions de la présente loi en tant que celle-ci concerne l'exploitant public FRANCE TELECOM et, dans la mesure où elles ne sont pas contraires à la présente loi, aux dispositions législatives applicables aux sociétés anonymes ».*

Les biens, droits et obligations de la personne morale de droit public FRANCE TELECOM sont transférés de plein droit au 31 décembre 1996 à titre gratuit à l'entreprise nationale FRANCE TELECOM. Les biens relevant du domaine public sont déclassés à cette date.

La loi du 26 juillet 1996 modifie la loi du 2 juillet 1990 (article 29-1 inséré) en prévoyant qu'au 31 décembre 1996, les corps de fonctionnaires de FRANCE TELECOM sont rattachés à l'entreprise nationale FRANCE TELECOM et placés sous l'autorité de son président qui dispose des pouvoirs de nomination et de gestion à leur égard, que l'entreprise peut procéder jusqu'au 1er janvier 2002 à des recrutements externes de fonctionnaires et que l'entreprise emploie librement des agents contractuels sous le régime des conventions collectives. Un comité paritaire est créé auprès du président de FRANCE TELECOM avec un collège représentant les agents fonctionnaires et un collège représentant les autres agents, pour assurer l'expression collective des intérêts du personnel.

FRANCE TELECOM devient le premier opérateur de téléphonie mobile à la norme de 2e génération GSM en 1992 avec ITINÉRIS, et un fournisseur d'accès internet en 1995 avec la création de WANADOO.

Au 31 décembre 1996, le capital social de l'entreprise est dans sa totalité détenu directement par l'État. La première ouverture de capital a eu lieu en 1997. FRANCE TELECOM devient une SA (Société anonyme). L'année suivante, son capital est ouvert (en septembre 2004, l'État passe à une participation inférieure à 50%).

En 2001, le « dégroupage » c'est-à-dire l'ouverture de la boucle locale (15) à la concurrence, est mis en place réglementairement à la suite de la recommandation du 25 mai 2000 de la Commission européenne, du règlement 2887/2000 (CE) du 18 décembre 2000 relatif au dégroupage de l'accès à la boucle locale et du décret 2000-881 du 12 septembre 2000 modifiant le code des postes et télécommunications et relatif à l'accès à la boucle locale.

15 La boucle locale représente la partie du réseau, constituée de paires de cuivre reliant les utilisateurs finaux aux répartiteurs de l'opérateur historique. La boucle locale est la seule partie du réseau qui est dédiée à un utilisateur unique. Le dégroupage peut être total ou partiel. Le dégroupage partiel permet à un opérateur alternatif d'avoir accès à la bande de fréquence « haute » de la paire de cuivre (fréquences non vocales pour les données), alors que l'opérateur historique continue de gérer la fréquence basse (la voix) et fournit le service téléphonique à son abonné. Le dégroupage total met à disposition de l'opérateur alternatif l'intégralité des bandes de fréquence de la paire de cuivre. L'utilisateur final n'est alors plus relié au réseau de l'opérateur historique et n'a plus à lui payer d'abonnement

INTRODUCTION

Le dégroupage permet aux nouveaux opérateurs de louer la boucle locale qui est restée propriété de l'opérateur historique. L'obligation de fournir un accès dégroupé aux boucles locales concerne les opérateurs que les Autorités réglementaires nationales ont notifiés en tant qu'« opérateurs puissants » (16). La tarification de la location du réseau doit être appliquée de façon transparente, non discriminatoire et avec équité. Proportionnelle aux coûts, la tarification doit permettre de dégager une rémunération afin d'assurer le développement des infrastructures existantes.

FRANCE TELECOM, « opérateur « historique » est donc mis dans l'obligation de mettre à disposition des abonnés de ses concurrents son réseau tout en continuant d'en assurer l'entretien et le développement.

Après l'ouverture de son capital en 1997, FRANCE TELECOM passe des accords et prend des participations chez des acteurs étrangers des télécommunications (DEUTSCHE TELEKOM ; SPRINT ; etc.). FRANCE TELECOM a racheté la majeure partie de la société ORANGE en 2000 et l'intégralité en 2003. La société a fusionné l'ensemble de ses activités mobiles dans une filiale nommée ORANGE FRANCE. D'autres acquisitions de société et prises de participation ont lieu à cette période (GLOBALONE ; EQUANT ; INTERNET TELECOM ; FREESERVE ; FRESMAS ; WIND ; NTL ; MOBILCOM ; AMENA ...) et FRANCE TELECOM devient le quatrième opérateur mondial par sa taille (D1534/37-59).

II.2 - L'Organisation

FRANCE TELECOM est une société anonyme avec conseil d'administration. Son capital était de 10 594 365 432 euros au 13 octobre 2009 (D65). Depuis 2004 et le passage de l'État au statut d'actionnaire minoritaire, les procédures spécifiques de contrôle de FRANCE TELECOM par l'État ne sont plus applicables. Toutefois, le conseil d'administration de 15 membres doit comprendre des représentants de l'État au prorata de la quantité des actions détenues par celui-ci.

La direction générale du groupe depuis le passage en société anonyme a été la suivante :

- de septembre 1995 au 12 septembre 2002, Michel BON ;
- du 12 septembre 2002 au 27 février 2005, Thierry BRETON ;
- du 27 février 2005 au 1er mars 2010, Didier LOMBARD ;
- à compter du 1er mars 2010, Stéphane RICHARD.

A partir de 1995 et de l'ouverture à la concurrence, l'organisation est restructurée et conçue autour des usages des clients et non plus des produits. Les réorganisations vont se succéder.

16 Les opérateurs historiques possèdent par l'intermédiaire de la boucle locale un accès direct à l'utilisateur final qui leur donne une position privilégiée. Cette position ne permet en aucune façon qu'une concurrence saine se développe tant l'opérateur historique bénéficie d'une position dominante (considérant n°3 et 4 du règlement 2887/2000)

INTRODUCTION

En 2006, le groupe annonce qu'il met en place une nouvelle organisation au service de sa stratégie, qui est de placer le client au centre des priorités et d'accroître l'efficacité du groupe grâce à l'adoption d'une structure matricielle (17) : directions opérationnelles / secteurs d'activité / fonctions transverses.

L'organisation est présentée ainsi : les directions opérationnelles assurent le pilotage des activités opérationnelles du groupe par zones géographiques (France ; Royaume-Uni ; Espagne ; Pologne ; Afrique ; Moyen-Orient ; Asie) ; les secteurs d'activité sont définis pour assurer la convergence des services accessibles sur le fixe, le mobile et l'internet et la diffusion de contenus sur tous les accès (services de communication personnels ; services de communications résidentiels ; contenus ; santé) ; les fonctions transverses sont chargées de définir une politique globale à l'échelle du groupe et d'en assurer le pilotage pour chaque domaine (secrétariat général ; marketing stratégique ; finances ; réseaux, opérateurs et systèmes d'information ; ressources humaines ; transformation du groupe et achats ; communication et marque - D1534/13-14).

Le 30 janvier 2006, FRANCE TELECOM diffuse un communiqué de presse annonçant que Didier LOMBARD resserre son équipe de direction, que le pilotage du groupe est assuré par un Comité de direction générale restreint. Louis-Pierre WENES pilote la transformation du Groupe et l'activité opérationnelle en France. Ce Comité de direction générale réunit les membres suivants autour de Didier LOMBARD :

- Sanjiv AHUJA directeur général d'ORANGE,
- Olivier BARBEROT, directeur exécutif Groupe et directeur des ressources humaines du groupe,
- Barbara DALIBARD en charge des services de communications pour les entreprises,
- Jean-Yves LARROUTUROU secrétaire général du groupe,
- Gervais PELLISSIER, directeur des finances du groupe,
- Georges PENALVER dirige le marketing stratégique et le « Technocentre », Jean-Philippe VANOT les réseaux et systèmes d'information du groupe.

Il est précisé que Louis-Pierre WENES, assisté de Nathalie BOULANGER, pilotera l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe en France (D2126/8 - organigramme D1534/32).

Le Comité de direction générale met notamment en œuvre la stratégie et les programmes de transformation du groupe et pilote le suivi de ses performances

17 L'organisation matricielle est un type d'organisation dans lequel les personnes ou les sous-ensembles ayant des compétences similaires sont regroupées pour la répartition des tâches. Cette organisation fait partie d'un ensemble de pratiques qui ont été mises en place pour aider à la gestion de projets. Elle s'oppose à une organisation traditionnelle d'unité de commandement. Une structure matricielle repose sur le principe de dualité au niveau du contrôle et de la gestion. La structure de l'entreprise se fait selon deux niveaux - opérationnel et fonctionnel - et le découpage de l'activité se fait selon deux critères - la fonction et le projet. Ainsi, chaque individu a deux supérieurs : un supérieur chef du projet et un supérieur permanent. Les avantages attendus d'une structure matricielle est de créer des économies d'échelle, de permettre une coordination efficace de diverses activités complexes et la spécialisation du personnel permet de concentrer les capacités techniques dans une même division et de réduire les besoins en information. Les inconvénients d'une telle structure résultent de la division des pouvoirs décisionnels qui peut mener à sa dilution et à celle des priorités, de la spécialisation des salariés qui sont plus difficiles à remplacer en cas d'indisponibilité, et des échanges plus difficiles entre groupes de projets ce qui entraîne une lenteur de la prise de décision

INTRODUCTION

opérationnelles et financières. C'est l'instance décisionnaire de gestion du groupe (D1534/18). Il se réunit une fois par semaine, sur un ordre du jour résultant de la synthèse des sujets demandés par les membres, rassemblés par le directeur de cabinet de Didier LOMBARD et arbitré par celui-ci. Les décisions y sont prises en général par consensus et ne donnent pas lieu à la rédaction d'un compte-rendu de séance (D2105 ; D2216/6-7 ; D2217/4-5 ; D2218/5 ; D2408/2-3 ; D3161/2).

II.2.1 - L'organisation en France

Du fait de cette organisation matricielle, FRANCE TELECOM SA et ORANGE FRANCE SA, sa filiale, constituent une unité économique et sociale (UES) reconnue en raison de *« l'unicité du pouvoir de direction à l'égard d'une communauté de travailleurs caractérisée en l'occurrence par des conditions de travail similaires et l'organisation de la permutabilité des salariés entre les deux entités »*, par jugement du tribunal d'instance de PARIS (15) en date du 12 octobre 2006 (D378/5).

La direction opérationnelle France, dénommée Opérations France est dirigée par Louis-Pierre WENES. Le président directeur général d'ORANGE FRANCE SA début 2006 lui rapportait directement en sa qualité de directeur d'Opérations France jusqu'à fin 2006 où Louis-Pierre WENES devient lui-même président directeur général d'ORANGE FRANCE SA (D2218/4).

Opérations France est le regroupement, mis en œuvre en juillet 2006, concernant le grand public, notamment d'ORANGE, de WANADOO et de la partie fixe de FRANCE TELECOM. L'entité ne comprend ni les grands comptes (OBS : Orange Business Service) ni la recherche et le développement, ni le marketing stratégique (D2218/6).

Par une décision du 24 juillet 2006 (décision FT/Dir France/LPW/n°3) Louis-Pierre WENES crée au sein des Opérations France, les directions suivantes :

- Direction des actions territoriales
- Direction commerciale
- Direction de la communication commerciale et du sponsoring
- Direction marketing home grand public
- Direction du pilotage Commercial
- Direction Portail
- Direction Transformation et communication interne France (D1534/15).

Sur l'organigramme présenté en annexe de cette décision figurent, outre ces sept directions, « RH (18) », « Contrôle de gestion », « juridique », « grands projets », « ORANGE FRANCE marketing mobile grand public », Direction des Interventions sur les Réseaux (« DIDR ») et Division des Opérations d'Exploitation (« DOE ») (D1534/16).

18 Décision FT/Dir France/LPW/n°12 du 24 juillet 2006 : Louis-Pierre WENES nomme Guy-Patrick CHEROUVRIER directeur des ressources humaines France (D2112/4)

INTRODUCTION

Est également représentée la ligne hiérarchique de la direction des actions territoriales, dont dépendent 11 directions territoriales qui, du point de vue fonctionnel, regroupent des unités opérationnelles et, du point de vue gestion, recouvrent les 30 directions régionales qui existaient précédemment (D1534/16 et D3223).

Les 11 directions territoriales sont les suivantes (D3329/72):

Directions territoriales	périmètres couverts par les Directions Régionale de :	Siège DT
Nord	Nord pas de Calais, Picardie, Champagne Ardennes	LILLE
Est	Lorraine, Alsace, Bourgogne, Franche Comté	STRASBOURG
Centre Est	Lyon, Alpes, Auvergne	LYON
Sud Est	Marseille, Rhône et Durance, Provence Côte d'Azur, Corse	MARSEILLE
Sud	Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon	TOULOUSE
Sud Ouest	Aquitaine, Limousin Poitou Charente	BORDEAUX
Ouest	Bretagne, Pays de Loire	RENNES
Nord Ouest Centre	Normandie, Centre Val de Loire	ORLÉANS
Ile de France	PARIS, Île-de-France est, Île-de-France sud, Île-de-France ouest, Hauts de Seine	PARIS
Caraïbes	Martinique Guyane, Guadeloupe, Saint Pierre et Miquelon	BAIE-MAHAULT
Réunion	Réunion	SAINT DENIS

Elles assurent à compter du 10 juillet 2006 les compétences dévolues aux anciennes directions régionales et notamment les responsabilités suivantes :

- management des Unités Opérationnelles qui leur sont directement rattachées ;
- pilotage de la transformation et du bassin d'emploi ;
- relation avec les collectivités territoriales (19) (D3329/72).

Les Unités Opérationnelles ont chacune une spécialité (un métier), qu'elles

19 Décision FT/Dir France/LPW/n°1 du 10 juillet 2006 de Louis-Pierre WENES (D3339/72)

INTRODUCTION

exercent au sein d'une direction territoriale en mettant en œuvre les décisions prises au sein des directions métiers.

Les différentes Unités sont les suivantes : « *Unité d'intervention pour les interventions techniques sur le réseau ou chez le client (UIC); Agence Distribution qui regroupe les boutiques(AD), Agence Entreprise pour les clients entreprise (AE), Agence Vente Service Client pour les clients particuliers (AVSC), Unité d'Assistance Téléphonique (UAT)et Centre Client ORANGE (CCO), ces trois unités sont des centres d'appel, Unité d'intervention Affaires pour les grands comptes* » (D58/3).

Le fonctionnement d'Opérations France est résumé ainsi par Didier LOMBARD :

« *Il s'agissait d'une organisation matricielle. Opérations France (...) fonctionnait avec des directions opérationnelles verticales et des directions transversales par métier. En dessous d'Opérations France il y avait les directions territoriales dans chacune desquelles on retrouve les services classiques de boutiques, centres d'appels, réseaux, ... Les Directeurs d'Unités Opérationnelles (DUO) avaient le contact avec ces sous-ensembles sur le terrain au sein des directions territoriales. Le point central de l'architecture était la direction territoriale.*

Nous avons maintenu également des directions régionales dans les différentes régions pour assurer le contact entre le groupe et les élus locaux sur le modèle de ce qui existait à EDF. Les directions régionales étaient des structures légères qui n'avaient pas de mission opérationnelle directe. » (D2217/5).

Louis-Pierre WENES présente ainsi les articulations entre les différentes structures :

« *C'est une organisation matricielle avec d'une part une ligne hiérarchique qui dans la très grande majorité des cas était la suivante :*

- *sous moi, un responsable des directions territoriales*
- *en dessous, 11 directeurs territoriaux*
- *des unités opérationnelles rattachées à ces 11 directions territoriales, une unité opérationnelle étant un métier sur la zone géographique représentée par la direction territoriale.*

D'autre part, il y avait dans l'autre sens des métiers qui vont proposer, mettre au point des méthodes de travail, examiner les performances des différentes unités et définir les politiques. » (D2218/6).

« *FRANCE TELECOM a une organisation à la fois hiérarchique et fonctionnelle, ce sont les métiers au sens large du terme qui donnent les orientations et les directives de travail aux collaborateurs qui sont dans les métiers et décident du niveau de ressources correspondant. Si je prends par exemple les achats, dont j'étais responsable pour le groupe, il y avait des acheteurs dans toutes les entités qui ne m'étaient pas forcément rattachés hiérarchiquement mais c'était mes équipiers et moi qui décidions des politiques, des ressources et des moyens nécessaires à leur mise en œuvre. »* (D3160/14).

La présentation par Olivier BARBEROT de l'articulation entre directions

INTRODUCTION

territoriales et directions métiers au sein d'Opérations France est la suivante :
« les salariés sont répartis en unités qui comptent entre 250 et 800 personnes. Il y a entre 3 et 5 types d'unités :

- Unité intervention clients composée des techniciens appelés à aller chez les clients pour des réparations.
- Unité intervention réseau composée de techniciens appelés à réparer le réseau.
- Unité relation « clients » constituée de plusieurs centres d'appels chargés de répondre aux clients par téléphone.
- Unité agence distribution correspondant au regroupement de boutiques.

Une direction territoriale qui est une maille du territoire est constituée de 3 à 5 unités ayant des métiers différents. Le patron d'une unité territoriale a pour patron le directeur territorial, c'est là que s'exerce la relation hiérarchique. En plus de ces directions territoriales, il y a des directions métiers qui définissent les méthodes de travail des unités correspondant aux métiers dont elles ont la charge.

Par exemple le chef d'une unité boutique en Ile de France, a comme patron hiérarchique le directeur territorial Ile de France et va avoir une relation fonctionnelle avec le directeur métier du métier boutique. » (D2217/7).

Nathalie BOULANGER, nommée en février 2006, chef du projet de réorganisation des activités France puis en juillet 2006, directrice des actions territoriales explique que le premier objectif de cette réorganisation était de mettre en cohérence le périmètre des directions régionales avec celui des unités opérationnelles qui avaient fait l'objet d'un regroupement dans le cadre d'une précédente réorganisation en 2004/2005 dénommée « Évolution Relation Client » (ERC) : « Ainsi nous étions passés de 30 Agences Entreprises à 11. De même, les Agences Distributions qui regroupaient les boutiques avaient été réduites de 30 à 11. Le but était le même pour les plateaux d'appels qui devaient être regroupés en 11 Agences Vente et Service Client (AVSC). Dans ces conditions se posait la question du sens à conserver 30 Directions Régionales qui avait des périmètres de responsabilités différents, avec chacun des Comités d'Entreprise et donc des salariés qui pouvaient dépendre d'un Comité d'Entreprise d'une DR mais travaillant dans une unité opérationnelle rattachée à une autre DR. »(D3676/4)

Dans la décision FT DRHG/ GPC/46 (GPEC) (D2529/1/17), l'organisation en filières métiers est présentée comme un moyen de permettre l'identification des grands changements d'activité et les besoins en compétences du Groupe, comme le lieu d'études des évolutions technologiques et des nouvelles compétences à acquérir, d'inventaires des savoir-faire existants et des besoins d'ajustement en fonction des secteurs .

II.2.2 - L'organisation des ressources humaines

Les ressources humaines sont une des sept fonctions transverses issues de la réorganisation de 2006 au sein du groupe FRANCE TELECOM. Olivier BARBEROT en est le directeur exécutif.

Dans le document du 24 avril 2006 de présentation au CCE de la réorganisation

INTRODUCTION

des activités France, les principes d'organisation des ressources humaines sont les suivants :

transfert à la DRH Corporate des activités relatives au périmètre Groupe ;
définition d'une organisation RH France, miroir de l'organisation du business qui se traduit par le transfert de rattachement hiérarchique des Directions RH des entités métier qui passent sous le management France : Direction des ventes, Home France et ROSI/CIRA, ROSI/DOE, le pilotage fonctionnel de la DRH Orange France, le maintien d'une proximité RH auprès du business via les RH BP des directions métiers (D2784/32-38).

En juillet 2007, Olivier BARBEROT annonce que pour renforcer l'intégration et la culture internationale du groupe, une nouvelle organisation RH Groupe va regrouper l'actuelle organisation, les directeurs des ressources humaines des pays et d'Orange Business Service (OBS : la gestion des grands comptes).

Dans ce nouveau schéma, les DRH des Pays et d'Orange Business Service continuent à reporter directement à leur responsable et fonctionnellement à Olivier BARBEROT. Le DRH France continue seul à reporter directement à Olivier BARBEROT.

Selon l'organigramme joint, les entités qui sont entièrement rattachées à Olivier BARBEROT sont :

- « Rétributions et rémunérations globales » (Alain GUEGUEN),
- « Programme Act » (Brigitte DUMONT),
- « Mobilité Internationale » (Adriana PAUN),
- « Gestion des cadres dirigeants et développement des talents groupe » (Philippe ANDRES),
- « Relations sociales » (Laurent ZYLBERBERG),
- « Culture, changement et communications » (Christine GOAVEC),
- « Organisation, Opérations et gouvernance RH » (Patricia WALDRON-WERNER)
- et « RH France » (Guy-Patrick CHEROUVRIER).

Les entités fonctionnellement rattachées à Olivier BARBEROT sont les RH des pays (Pologne, Royaume-Uni, Espagne, Régions (EME & AMEA), la RH d'Orange Business Service et les Seniors HR Business Partners. Ces DRH des différentes divisions (les Senior Business Partner : SBP) dépendent de la RH France et de Guy-Patrick CHEROUVRIER jusqu'en avril 2008 puis sont entièrement gérés par Olivier BARBEROT à compter de cette date (D3014/2-4 ; D3210/2 ; D3294/7 ; D3329/12-18 ; D3671).

INTRODUCTION

Jean-Philippe VANOT, directeur de ROSI (Réseau Opérateur Système d'Information), une des sept fonctions transverses, répond ainsi à la question de l'élaboration et la mise en œuvre des mesures relatives à la gestion du personnel au niveau national et local : « *La gestion du personnel est de la responsabilité du DRH groupe, c'est lui qui élabore les directives en liaison avec les différentes DRH des entités géographiques et fonctionnelles. Moi par exemple j'avais une organisation matricielle, c'est-à-dire que le DRH de réseau Système d'Information (SI) me rendait compte et rendait compte au DRH groupe.* » (D2408/2-3).

Concernant l'articulation entre la DRH d'Opérations France et la DRH groupe, la présentation de Louis-Pierre WENES est la suivante : « *La DRH OPÉRATIONS FRANCE met en œuvre la politique définie par la DRH GROUPE. C'est la DRH GROUPE qui fixe par exemple le pourcentage d'augmentation des salaires et le nombre de recrutement par le biais du comité de redéploiement présidé par Olivier BARBEROT. A partir de la fourchette allouée par la DRH GROUPE, le management d'OPÉRATIONS FRANCE faisait des propositions qui devaient être validées par la DRH d'OPÉRATIONS FRANCE.* » (D2218/7).

Tant sur le groupe que sur Opérations France et sur les RH, les documents fournis par les mis en examen, sur réquisitions ou pour leurs conseils, illustrent la difficulté de représenter une organisation matricielle. Aucun ne fait la synthèse de l'organisation. La compréhension du fonctionnement d'un élément de l'ensemble rend obligatoire l'examen de plusieurs schémas et ceux qui tentent de représenter à la fois le fonctionnel et le hiérarchique (en rajoutant des sous-ensembles ; en ajoutant des liens différents en pointillés...) sont peu lisibles sans commentaire et s'avèrent parfois trompeurs (D1534/16 /31 ; D2781/26 ; D2784 ; D3014/2 ; D3052 ; D3210/2 ; D3329/11-15 ; D3904).

Alors que la plupart des organisations sont plus simples à comprendre avec un schéma qu'avec une description, la dualité de commandement entre le fonctionnel et la gestion induit par une structure matricielle empêche une présentation graphique simple. La représentation classique pyramidale des organisations hiérarchisées ne montre que la gestion et une partie du fonctionnel. La représentation en réseau ne montre que le fonctionnel et une partie de la gestion et ne peut se faire clairement que fonction par fonction (ou projet par projet) (20).

II.3 - Contexte

II.3.1 - La situation financière

Le développement de FRANCE TELECOM après sa transformation en société anonyme s'est traduit par de nombreuses acquisitions de sociétés et prises de

20 Ce point est relevé par Jean-Pierre YOU (ROSI/DRH) quand l'inspection du travail demande la communication d'un organigramme du service innovation (ITNPS). Dans une organisation matricielle, il y a deux types d'organigrammes, les organigrammes hiérarchiques qui restent internes à chaque société et les organigrammes d'une fonction groupe. La réponse serait-elle de donner deux organigrammes ? (D2718/2)

INTRODUCTION

participation, entraînant de ce fait un endettement très important. La dette nette du groupe passe de 14,6 milliards d'euros en 1999 à 68 milliards en 2002, avec un ratio Dettes nettes / Marge brute Opérationnelle (MBO) qui passe de 1,5 en 1998 à 5,9 en 2002. Les charges financières annuelles sont passées de 682 millions d'euros en 1999 à 1,5 milliards d'euros en 2000 (D291/7).

A la suite d'un changement de qualification de la dette de « long terme » à « court terme », de 2002 à 2005, FRANCE TELECOM a dû chaque année rembourser entre cinq et quinze milliards d'euros de dette. Thierry BRETON, président directeur général à compter du 2 octobre 2002, lance le plan « *Ambition 2005* » obtient de l'État actionnaire une augmentation de capital à hauteur de 15 milliards d'euros et des investisseurs et des banques le réaménagement de la dette et réalise un programme d'amélioration opérationnelle « TOP » pour dégager 15 milliards d'euros de trésorerie. Le bilan de ce plan a été un succès financier : 16,6 milliards de cash flow au lieu des 15 milliards espérés, moins 25% de désendettement en 3 ans avec un ratio Dettes nettes / Marge brute Opérationnelle à 2,48 et un quasi doublement du résultat net en 2005 (D58/4-5 ; D291/8 ; D1534/44 ; D2126/9).

Lors de la prise de fonction de Didier LOMBARD, le 27 février 2005 l'endettement de l'entreprise s'élevait à 47 milliards et demi d'euros.

II.3.2 - La situation des personnels

En 1996, l'entreprise comptait 165 000 employés dont 94% de fonctionnaires (D2176/5). Entre 1996 et 2001, 65 900 salariés de FRANCE TELECOM ont changé de métier (D2176/6).

Entre 2001 et 2005 les effectifs de FRANCE TELECOM sont passés de 146 900 à 120 974. Cette baisse de 18% de l'effectif en France est le résultat de la combinaison de deux facteurs. D'une part, une baisse de 26% des fonctionnaires et une hausse de 4% des agents contractuels. Ces départs massifs sont dus pour l'essentiel aux départs en retraite et en préretraite et dans une moindre mesure à des départs vers la fonction publique (cf supra article 30-1 de la loi du 2 juillet 1990 sur le Congé de Fin de Carrière - D291/8 ; D2294/2).

En juin 2003, un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences a été signé avec 4 organisations syndicales, pour organiser la fluidité de l'emploi et réorienter les collaborateurs sur les emplois prioritaires. Cet accord organise la mobilité à l'intérieur du groupe et vers la fonction publique. Il a été en vigueur de juin 2003 à mars 2006 (D58/4).

Le 12 juin 2006, entre en vigueur la décision DRHG/GPC/46 signé par Guy-Patrick CHEROUVRIER et intitulé "*Gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité pour FTSA*" qui succède à l'accord de juin 2003. Les mesures prévues sont mises en oeuvre de façon unilatérale par FRANCE TELECOM en raison de l'opposition des organisations syndicales à

INTRODUCTION

l'entrée en vigueur de l'accord signé le 19 avril 2006 par la direction. Il est signé par un seul syndicat : CFTC (21) (D2529/1-17).

A la date des faits, objets de la présente information, FRANCE TELECOM est une société anonyme depuis 1996, l'État est actionnaire minoritaire depuis 2004, le statut des personnels de droit public est fixé depuis 1992, la société est opérateur de téléphonie mobile depuis 1992, fournisseur d'accès internet depuis 1995 et le dégroupage est en place depuis 2001.

Dans la présentation à la presse le 14 février 2006 des bons résultats annuels 2005 évoqués ci-dessus, Didier LOMBARD déclare : *"notre environnement change, nous devons changer encore plus vite. Nos atouts exceptionnels, l'ADSL, la livebox, le Haut débit mobile et les Contenus sont les quatre piliers grâce auxquels nous allons développer tous nos nouveaux services. Un grand nombre d'entre eux sera lancé en 2006 sous la bannière d'une marque forte. Grâce à la mutation que j'ai engagée avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe, FRANCE TELECOM, encore plus réActif, encore plus efficace, va maintenir son avance."* Il annonce l'accélération de la mise en œuvre de NExT dès 2006 (D2126/10).

III - Les plans NExT et Act

III.1 - Le Plan NExT (Nouvelle Expérience des Télécommunications)

Le Plan NExT a été élaboré pour assurer la continuité du plan « Ambition 2005 » et sa première dénomination a été « Ambition 2008 ». Il est destiné à couvrir la période 2006-2008.

La présentation ci-dessous reprend celle faite dans deux documents établis par la direction de FRANCE TELECOM : le communiqué de presse du 29 juin 2005 (D69) et un document intitulé « *document de référence de FRANCE TELECOM* » daté du 16 mars 2007 et extrait de l'ordinateur de Louis-Pierre WENES (D3221/3).

Le Plan NExT est issu de la centralisation et de la synthèse des travaux et des réunions des différentes équipes par le service de prospective économique de la direction financière. Un schéma cohérent est prêt en juin 2005. L'ensemble est présenté au comité stratégique du conseil d'administration de FRANCE TELECOM, puis au conseil d'administration qui approuve le plan et la communication prévue à la presse (D2293/1-3).

21 Le droit d'opposition du syndicat CGT, notifié le 9 mai 2006, conclut ainsi : "cet accord a pour effet de réduire les obligations de l'employeur en matière de sauvegarde de l'emploi, il réduit les droits des personnels en matière de formation professionnelle, il organise le contournement des droits et prérogatives des IRP ; il n'est donc pas étonnant qu'il ait reçu un avis défavorable du CCE de FTSA, qu'il ait été rejeté par 5 organisations syndicales sur 6 représentant près de 95% du personnel et que notre fédération exerce à son encontre le droit d'opposition quant à son application. En conséquence, la fédération CGT considère que cet accord doit être réputé non écrit" (D75/1-5)

INTRODUCTION

Il est présenté à la presse par Didier LOMBARD le 29 juin 2005 puis dans les jours suivants aux membres du CCE (D2293/1-3).

Dans le document de présentation du Plan NExT remis à la Presse, il est précisé que *« Cette présentation contient des informations financières de nature prévisionnelle relatives à FRANCE TELECOM. Ces informations ne constituent pas des faits historiques et reflètent les opinions de la direction sur les résultats de sa stratégie, ainsi que ses anticipations sur les résultats de programmes nouveaux ou existants, l'évolution de la technologie et les conditions de marché »*.

Après avoir rappelé les efforts faits par le Groupe en 2005 et les défis technologiques et commerciaux auxquels ce groupe est confronté, le document énonce les axes stratégiques autour desquels s'organise le plan NExT : unifier et simplifier la relation client (faciliter l'accès au service qu'il soit fixe, mobile, internet, TV, etc... en lui proposant une offre unique dite convergente intégrant le téléphone fixe, l'internet, et le téléphone mobile), simplifier l'architecture de marques (maintien de la marque historique dans les pays de relations fortes avec l'opérateur historique ; regroupement des activités sous la marque au potentiel d'extension le plus fort : Orange).

Les objectifs de NExT pour 2008 sont :

- Offres convergentes = 5 à 10% du chiffre d'affaires du groupe
- Portail = disponible pour 100% des clients en Europe
- Terminaux = + de 2 millions de téléphone IP et + 30% de terminaux mobiles signatures
- Contenus = + d'un million de clients MaLigne tv en France et + de 400 millions d'euros de CA contenus
- Haut débit fixe = + de 12 millions de clients Haut débit dont + de 8 millions de clients LIVEBOX (6 millions en France)
- Haut débit mobile = + de 12 millions de clients (dont + de 6 millions en France et + de 5 millions au Royaume-Uni)
- Offres entreprises = + d'un million de clients Business Everywhere et + de 2 milliards d'euros de CA services TIC

Le programme pour accompagner les transformations annoncées de l'entreprise prévoit de recruter *« pour compenser les départs naturels »*, de faire émerger et développer de nouveaux métiers et compétences, d'accompagner dans la réalisation des projets professionnels avec des formations diplômantes et qualifiantes et d'augmenter les investissements en formation de 25%.(D69/27-28)

Concernant les objectifs financiers du groupe, l'objectif est une croissance pro forma du chiffre d'affaires comprise entre +3 et +5% sur la période 2006-2008 et le maintien de la capacité à générer du cash flow. Les principes d'utilisation du cash flow restent de poursuivre la réduction de la dette jusqu'en 2008, d'augmenter le dividende par action et de choisir des opportunités de croissance externe ciblées et cohérentes avec la stratégie NExT (D69/1-31).

INTRODUCTION

Cette première présentation du Plan NExT, en tant que communication à la presse, reste très **générale** sur les ambitions et objectifs. Les précisions sur leur contenu et leurs modalités (particulièrement sur les modifications des organigrammes et les transferts d'effectifs et de compétence) figurent dans les documents de présentation au CCE en avril 2006 de la transformation de l'entreprise (D2784 à D2787).

La description du plan NExT dans le « document de référence de FRANCE TELECOM du 16 mars 2007 », découvert dans l'ordinateur de LP WENES (D3221/4) précise les objectifs et le contexte dans lequel il s'inscrit, en ces termes :

« Le plan « NExT » est un programme de transformation sur trois ans qui permettra aux clients du Groupe d'accéder à un univers de services enrichis et simplifiés et au Groupe de poursuivre sa transformation d'opérateur intégré. Il vise à faire de FRANCE TELECOM l'opérateur de référence des nouveaux services de télécommunications en Europe, en matière d'innovation, de qualité de service, et de performance économique. S'appuyant sur un portefeuille complet d'offres et de solutions, sur sa maîtrise de tous les réseaux et sa capacité d'innovation intégrée, FRANCE TELECOM entend développer un nouveau monde de services dans les domaines de la communication, de l'information et des loisirs, de la vie pratique ainsi que des services aux entreprises, pour répondre aux attentes de toutes les clientèles (grand public, professionnels, entreprises, collectivités territoriales), dans toutes les situations (mobilité, domicile, bureau) et quel que soit le réseau, la plate-forme ou le terminal utilisé. En accompagnement de cette stratégie, le Groupe a adopté en juin 2006 un nouveau dispositif de marques autour de la marque Orange, simplifié et plus porteur à l'international » (D3221/3).

« Le plan NExT se décline en vingt objectifs majeurs répartis en six domaines distincts : Chiffre d'affaires et finance, Produits et services, Base de clients, Relation clients, Efficacité et rendement, et Ressources humaines. Les principaux objectifs du plan NExT pour 2008 sont les suivants :

- maintenir la génération de cash-flow organique sur 2006-2008,*
- réaliser dès 2007 plus de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires de vente directe de contenus,*
- réaliser de 5 à 10% du chiffre d'affaires consolidé grâce aux offres convergentes, plus de 30 % du chiffre d'affaires des Services de Communication Entreprises dans les services de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)*
- réaliser des économies sur les charges du réseau et du système d'information représentant un gain de 500 à 800 millions d'euros d'ici la fin 2008,*
- mettre en œuvre la mobilisation des compétences du Groupe dans le cadre du programme Act.*

L'objectif de désendettement financier est confirmé avec un ratio d'endettement financier net rapporté à la MBO inférieur à 2 d'ici fin 2008 (22).

Afin d'assurer le succès du plan NExT, (...)FRANCE TELECOM a mis en place « une organisation resserrée autour du Président avec la création d'un Comité

22 Soit un gain de 19% par rapport à 2005 (D291/9)

INTRODUCTION

de direction générale de neuf personnes mobilisées sur la génération du cash-flow organique et sur la réalisation des objectifs clés du plan NExT ».

Concernant l'adaptation des ressources humaines jugée nécessaire aux besoins résultant de l'évolution des activités et la transformation de l'organisation, elle consiste en un raccourcissement des circuits de décision et une réduction des degrés hiérarchiques, au redéploiement vers les métiers au service de clients, au renforcement des actions de formation, avec l'appui des écoles de métiers internes, à la mise en place de mesure d'incitation orientées vers la réalisation des objectifs du plan NExT et au recrutement de nouveaux talents (6000 recrutements prévus en France sur la période 2006-2008).

A l'issue de cette présentation du Plan NExT, le document de référence du 16 mars 2007 mentionne : *« Parallèlement, FRANCE TELECOM prévoit 22.000 départs en France et une diminution globale des effectifs de 17.000 au niveau du Groupe de 2006 à 2008 »* (D3221/3).

III.2 - Le plan Act (Anticipation et Compétences pour la Transformation)

Le plan Act est présenté dans le rapport annuel 2005 par Olivier BARBEROT comme l'accompagnement, doté d'importants moyens, de chaque salarié pour qu'il se place dans une perspective de changement pour réussir la transformation de l'entreprise. Il s'agit de renforcer les compétences dans certains domaines techniques, comme la voix sur IP et faire évoluer l'approche commerciale vers la « polycompétence ». Act est fondé sur un engagement du salarié à devenir *« acteur de son évolution professionnelle »* et à s'investir dans *« un projet de développement de ses compétences, d'évolution interne vers un métier prioritaire ou encore de mobilité externe »* et un engagement du Groupe à lui donner les moyens de réaliser ce projet (D2126/6).

Tous les documents concernant le plan Act font état d'un plan d'actions à 3 ans se déclinant en quatre volets *« Act opportunités »*, *« Act Développement »*, *« Act Solutions »* et *« Act Management »* (D77 à D81 ; D3221/4 ; D2532 ; D3049/18-19; D3906/1-28).

La présentation du plan Act ci-après reprend celle figurant dans le document coté D 3906 , produit par le conseil de Brigitte DUMONT (responsable du programme Act de juillet 2006 à octobre 2008) et intitulé *« présentation officielle de Act »* (D3825/12) au Comité de groupe européen de FTSA en octobre 2006. Elle est complétée par les informations contenues dans le document présentation du plan Act par Brigitte DUMONT, lors d'une réunion du 7 septembre 2005 (D3049).

Act opportunités vise à *« donner à chacun à chacun la visibilité sur les opportunités et les limites de chaque filière de métiers »* (D 3906/13). L'objectif est de permettre à chacun de disposer des informations sur les perspectives d'emploi (les besoins en recrutements externes et internes , les nouveaux métiers, les métiers en croissance et ceux en décroissance), de disposer d'une

INTRODUCTION

cartographie par filières, les parcours possibles au sein d'une filière; les passages possibles d'une filière à l'autre; la localisation des emplois). Une cartographie des métiers par domaine est établi (D3049/10) et un référentiel métiers définit les métiers dans chacun des domaines. Chaque poste est associé à une définition standard de métier autour des principales activités et des compétences clés requises (D3049/10).

Ces informations sont accessibles sur l'intranet du groupe ANOO (D2529/7 ; D4061/32)

Il est précisé que *« les secteurs d'activités prioritaires sont nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ils se caractérisent par un renouvellement fort des compétences qui n'est pas obligatoirement corrélé à une augmentation des effectifs »* (D3906/5).

Les secteurs d'activités prioritaires sont les métiers réseaux et informatiques (essentiellement ceux au service de la convergence au sein des plate-formes de services et intégrant les technologies IP), les métiers des relations face au client (vente en « front office », distribution, assistance technique...), les métiers de l'innovation tournés vers les nouveaux usages et les métiers des contenus multimédia.

Dans tous les secteurs, le management identifie au cas par cas les postes dits stratégiques.

La mise en œuvre de la communication sur les besoins ainsi que la systématisation et l'affichage des parcours professionnels, des passerelles entre filières et des programmes spéciaux étaient prévues à partir du 3ème trimestre 2005.

Act Développement doit donner à chacun les moyens de bâtir un projet professionnel en ligne avec la stratégie du groupe (D3906/13).

Il est créé un contrat de développement personnel appelé aussi engagement de développement personnel (EDP) . Il s'agit d'*«un engagement réciproque entre l'entreprise et tout salarié qui le souhaite (...) qui prend la forme d'une mobilité à l'intérieur du groupe vers des secteurs prioritaires ou des postes stratégiques, d'une mobilité externe, vers les fonctions publiques, l'essaimage ou la réalisation d'un projet personnel accompagné ou d'un développement de compétences sur les activités des secteurs prioritaires »* (D3906/21).

Les espaces « Développement » (EDP) remplacent les espaces « mobilité interne et externe » (EMEI) créés par l'accord GPEC du 5 juin 2003 et regroupent toutes les ressources affectées sur la mobilité et les carrières à partir du 4ème trimestre 2005. Ils ont pour mission d'organiser *«l'accompagnement des salariés volontaires dans l'élaboration de leur projet professionnel en cohérence avec la stratégie du Groupe en proposant un soutien au bilan de compétences interne (compétences, motivations,...), la formalisation du projet professionnel (court et long terme), l'aide à l'élaboration de l'EDP, l'accompagnement de solution*

INTRODUCTION

individuelle: la mobilité interne et en France des programmes spécifiques tels que la mobilité vers la fonction publique, l'essaimage ..., la rencontre entre managers et candidats et l'information sur les opportunités d'emploi » (D3906/23).

Act Solutions vise « à donner les moyens de réaliser son projet professionnel et de reconnaître la qualification par des mesures adéquates » (D3906/13).

A cet effet, il est annoncé en septembre 2005 que les investissements de formation seront augmentés de 25 % pour accroître l'expertise et renforcer les compétences des personnes qui sont sur les métiers en ligne avec la stratégie et acquérir de nouvelles compétences pour les personnes qui souhaitent changer de parcours professionnel ainsi que le développement des 16 écoles des métiers (D3049/16-19).

Dans ce volet, figurent l'adaptation de la politique de rémunération à l'environnement, aux enjeux business et à la performance, la définition et la communication sur la mobilité et l'accompagnement de fin de carrière en France (à partir du 3ème trimestre 2005), la mise en place d'outils et d'indicateurs de mesure de la qualité de service RH, la création du certificat FT et le recours à des labels externes, et le développement des parcours de professionnalisation pour soutenir les évolutions des compétences des agents (à partir de 2006 – D3049/16-19).

Act Management vise à « faire en sorte que chaque manager soit responsable de la transformation du Groupe » (D3906/13)

A partir du 1er trimestre 2006, est créée l'École de Management France (EMFT) pour les managers non Entrepreneurs. Elle dispense les « basiques » en management et prépare les futurs Entrepreneurs. Elle assemble les meilleures pratiques des programmes et écoles déjà existants, en cohérence avec le programme Leadership&Commitment (dispensé par FT Group University - D3049/15). Il est aussi annoncé que 50% de la part personnelle variable de la rémunération des managers sont mesurées sur l'accompagnement des projets professionnels, le management des équipes et le travail transverse dans l'intérêt du Groupe (D3049/15-19)

Olivier BARBEROT explique qu'en sa qualité de DRH du groupe, il était le responsable de la conception et de la mise en place du plan Act, le volet social du plan NExT (D2162/4 et /5). « Act fixait le cadre dans lequel devait s'inscrire l'accompagnement de tous les salariés dans la transformation induite par le plan stratégique NExT. » (D2295/2). Il précise : « la plupart des briques qui constituent ce plan sont des outils qui préexistaient à la DRH, qui étaient déjà utilisés et que nous avons améliorés. Il cite au titre des améliorations : la mise en ligne sur le site intranet de la carte des métiers et des évolutions des métiers, l'augmentation du budget formation à hauteur de 25 % sur trois ans et au titre des innovations, le temps partiel fin de carrière en remplacement du CFC (...) la seule création de Act, la création des projets personnels accompagnés » (D2295/2).

III.2.1 - Les dispositifs de mobilité externe prévus dans Act

Le Plan Act reprend deux dispositifs mis en place dans le cadre de l'accord collectif du 5 juin 2003 relatif à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) signé par les quatre principales organisations syndicales: mobilité vers la fonction publique et essaimage (D3903/). Le Plan Personnalisé d'Accompagnement (PPA) sera mis en place en 2006. Il est présenté dans la décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006 relative à la GPEC que les syndicats à l'exception de la CFTC ont refusé de signer (D3294/17). Enfin, sera aussi institué le temps partiel de fin de carrière qui a vocation à remplacer le Contrat de fin de carrière, dispositif en vigueur jusqu'au 31 décembre 2006.

Le dispositif MFP (mobilité Fonctions Publiques) issu de la loi du 31 décembre 2003 permettait aux agents de FRANCE TELECOM jusqu'au 31 décembre 2008 de rejoindre les fonctions publiques (D3875/2). Les dispositions relatives à ce dispositif sont précisées dans l'accord GPEC de 2003 (D3903/9). Une indemnité d'accompagnement et une prime d'intégration dont le montant et les modalités varient selon le statut du bénéficiaire, sont accordées aux agents de l'entreprise qui rejoignent les fonctions publiques. Ce dispositif ne figure pas dans l'accord GPEC de 2006 (D3294).

L'essaimage *« poursuit un double objectif: accompagner les collaborateurs dans la création ou la reprise d'une entreprise et contribuer à la fluidité de l'emploi au sein du groupe FRANCE TELECOM »*. Il permet au salarié de bénéficier d'une mise à disposition dont la durée est variable pour créer ou reprendre une entreprise, en bénéficiant de mesures d'accompagnement du Groupe (formation, prime d'essaimage). La réintégration était possible au terme de la période de mise en disponibilité variable selon le statut (de deux ans à 10 ans).

Le projet personnel accompagné (PPA) *« consiste à accompagner les collaborateurs dans un projet en dehors du Groupe FRANCE TELECOM ne relevant pas de la création d'entreprise (exemple : prise de poste dans une autre entreprise, dans une association, nécessitant un accompagnement en formation, un stage, un aménagement du temps de travail...) avec une possibilité de retour au sein du Groupe »*. Le contrat de travail était suspendu pendant une période de deux ans renouvelable une fois, cette durée pouvant être prorogée pour les salariés de droit privé par un congé sabbatique de 11 mois et pour les fonctionnaires d'une mise à disposition pour convenance personnelle de 10 ans sous réserve qu'il n'ait pas fait usage de ce droit antérieurement. Au terme de cette période dont la durée dépendait du statut, les bénéficiaires du PPA avaient la possibilité de réintégrer la société.

Le Congé de Fin de Carrière (CFC) a été introduit dans la loi de 1996 relative à la transformation de FRANCE TELECOM en société anonyme et prévoit: *« Jusqu'au 31 décembre 2006, les agents fonctionnaires affectés à FRANCE TELECOM à la date de promulgation de la présente loi et âgés d'au moins*

INTRODUCTION

cinquante-cinq ans, (...) peuvent, sur leur demande et sous réserve de l'intérêt du service, bénéficier d'un congé de fin de carrière, s'ils ont accompli au moins vingt-cinq ans de services, à FRANCE TELECOM ou dans un service relevant de l'administration des postes et télécommunications, pouvant être pris en compte pour la constitution du droit à pension en application de l'article L.5 du code des pensions civiles et militaires de retraite. Dans ce cas, les intéressés ne peuvent revenir sur le choix qu'ils ont fait. Ils sont mis à la retraite et radiés des cadres à la fin du mois de leur soixantième anniversaire... ». Au cours de ce congé de fin de carrière, les bénéficiaires de ce dispositif perçoivent une rémunération égale à 70% de leur rémunération d'activité complète. Une prime équivalent à une année de salaire leur est versée. Ce dispositif financé partiellement par l'État a pris fin au 31 décembre 2006.

Le temps partiel de fin de carrière a vocation semble-t-il à remplacer dans des conditions moins avantageuses le Contrat de Fin de carrière en permettant à des salariés de prendre leur retraite anticipée.

III.2.2 - Les dispositifs de formation et d'adaptation au poste de travail

La décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006 relative à la GPEC (D2529) et le Plan de formation 2006 (D2526) détaillent les objectifs, les actions et le contenu des formations auxquels se réfère le Programme Act .

Les besoins en formation et en compétences des agents sont définis lors de l'entretien individuel organisé chaque année par le manager (D2529/2). L'entretien peut être complété par un travail sur le projet professionnel, effectué dans le cadre des Espaces Développement.

Le plan de formation décline les actions suivantes en fonction des besoins identifiés lors de l'entretien individuel et du projet de formation à court ou à moyen terme (D2529/4) :

- les actions d'adaptation au poste de travail qui « *permettent d'apporter à un collaborateur les connaissances pour être opérationnel à son poste de travail* »
- les actions de formation liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi et au développement des compétences: il s'agit de « *maintenir les compétences dans l'emploi et d'étendre leur champ de compétences et de connaissances en rapport avec les évolutions des métiers Groupe* », soit dans « *un contexte de changement de métier ou de contenu de métiers* », soit pour « *développer de nouvelles compétences dans un métier, notamment lors d'un changement de famille d'emplois* ».

Ces actions peuvent être individuelles ou collectives, diplômantes ou qualifiantes (D2529/5).

Afin de faciliter l'accompagnement vers les postes considérés comme stratégiques ou les secteurs prioritaires, il est aussi mis en place des parcours de professionnalisation « *pour soutenir les évolutions des compétences des collaborateurs dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des*

INTRODUCTION

Compétences, de la transformation des activités du Groupe et de l'accompagnement du comblement des postes stratégiques ». Le parcours de professionnalisation intervient « *en soutien d'un projet professionnel nécessitant de forts changements de compétences et conduisant à une mobilité fonctionnelle et/ou géographique* » (D2529/3). Ses conditions et son contenu sont définis dans le cadre de l'entretien individuel . La formation suivie dans le cadre de ce parcours peut être validée par un diplôme ou un certificat . A cet effet, FRANCE TELECOM a développé des partenariats avec des Universités et des Grandes Écoles prestigieuses.(D4061/40)

Des formations à l'initiative d'un agent souhaitant effectuer une mobilité qui ne répond pas à un besoin d'évolution au sein du Groupe, peuvent également être prises en charge.

Seize Écoles Métiers ont été créées pour développer les compétences des salariés et les former aux nouveaux métiers. Elles sont « chargées d'assurer la maîtrise d'ouvrage des plans de développement de compétences de la filière concernée, de superviser la réalisation et le pilotage des formations ainsi que d'assurer leur déploiement » (D4061/38). Chacune des seize Écoles Métiers est dédiée à une filière professionnelle spécifique telles la vente Entreprises, la distribution, le métier des réseaux, la relation client à distance, les achats, le management ou encore les ressources humaines (D4061/38).

Les «Écoles du Management» ont pour «*vocation de former les managers et de les accompagner dans leur rôle de diffusion de l'information et d'accompagnement de la transformation*». Tous les managers d'Opération France ont été invités à participer aux sessions de formations des «Écoles du Management» (D4037/29).

Les salariés auraient ainsi bénéficié de 21 heures de formation en moyenne par an en 2006 (note pour le CCE 2005 -D2526/4), et jusqu'à 34 heures en moyenne en 2008 contre 16h en 2005 (D3875/11) . 83% des salariés auraient bénéficié d'une formation en 2006, 88% en 2008 et les 2/3 de ses formations portaient sur adaptation au poste de travail. Le budget de la formation serait passé de 147 millions d'euros en 2004 à 214 millions d'euros en 2006 (+45%), puis à 270 millions d'euros en 2008 (+26%) (D2524/6-7 et D 4037/28).

III.2.3 - Les mesures financières d'accompagnement des mobilités géographiques et fonctionnelles internes

La décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006 relative à la GPEC (D2529) précise les mesures financières accordées aux agents dans le cadre de l'accompagnement à la mobilité interne géographique ou fonctionnelle (D2529/15, /16 et /17 et D4061/48). Elle sera complétée par la décision DRHG/78 du 14 décembre 2006 qui accorde une prime de 12 % du salaire global de base aux salariés en cas de réussite à un parcours de professionnalisation (D3355).

INTRODUCTION

Les mesures financières d'accompagnement diffèrent selon que le salarié déménage avec sa famille ou sans sa famille :

- en cas de déménagement de la famille (indemnisation des frais de déménagement et garde-meubles, de réinstallation, prestation d'accompagnement dans la recherche d'emploi du conjoint, indemnisation de la perte d'emploi du conjoint, prime d'aggravation du temps de trajet domicile-lieu de travail, compensation du différentiel de coût de loyer entre la zone de départ et la zone d'arrivée ou participation à l'achat d'un logement)
- sans déménagement de la famille (indemnisation des frais de loyer de la double résidence permanente, remboursement des frais de transport hebdomadaires, remboursement des frais de transport domicile/travail, participation à l'achat d'un véhicule familial pourra être prise en compte, sur présentation d'un justificatif)

Des mesures d'accompagnement des mobilités fonctionnelles vers les postes stratégiques et/ou prioritaires sont également prévues : prime d'incitation à la mobilité de 1 à 3 mois de salaire brut en fonction de certains critères.

IV - Les mises en examen

IV.1 - Didier LOMBARD

Didier LOMBARD a été mis en examen le 4 juillet 2012 (D2151) :

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en sa qualité de Président de la société FRANCE TELECOM, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit:

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxieux, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

harcelé notamment :

- * AMELOT André qui a tenté de se suicider en avril 2008 et s'est suicidé le 19 mai 2008;
- * ANDRIEUX Christine qui a tenté de se suicider le 4 mai 2010;
- * ANNIC Etienne qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre

INTRODUCTION

2007 ;

- * BODIVIT Camille qui s'est suicidé le 30 juillet 2009 ;
 - * BOURETTE Claude qui a traversé une phase de dépression à partir de juin 2009 ;
 - * CASSOU Anne-Sophie qui s'est suicidée le 22 avril 2009;
 - * CIROUX Christel qui a tenté de se suicider le 29 juin 2009;
 - * CLEUZIOU Corinne qui s'est suicidée le 14 novembre 2009;
 - * COURRIER Andrée qui a tenté de se suicider le 18 juin 2009;
 - * DEPARIS Michel qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 ;
 - * DERVIN Yonnel qui a tenté de se suicider le 9 septembre 2009;
 - * DESSOLY Stéphane qui s'est suicidé le 11 février 2010 ;
 - * DOUBLET Daniel qui a vu ses droits, sa dignité et son avenir professionnel compromis
 - * DUMAS Luc qui a tenté de se suicider le 15 mai 2010;
 - * GERAUD Hervé qui a tenté de se suicider le 17 mars 2009;
 - * GRENOVILLE Nicolas qui s'est suicidé le 10 août 2009 ;
 - * HODDE Brice qui s'est suicidé le 15 avril 2009 ;
 - * LAURENT Jean-Michel qui s'est suicidé le 2 juillet 2008
 - * LEFRANÇOIS Didier qui a tenté de se suicider le 5 novembre 2007
 - * MARTIN Didier qui s'est suicidé le 15 octobre 2009 ;
 - * MENECHEZ Dominique qui s'est suicidé le 14 février 2010 ; .
 - * MINGUY Yves qui a été placé en arrêt de travail en 2009;
 - * MOISON Stéphanie qui s'est suicidée le 11 septembre 2009;
 - * NORET Annie qui s'est suicidée le 26 février 2010;
 - * NOUHAUD Jean-Paul qui a été en arrêt de travail en 2007;
 - * PELCOT Marc qui a tenté de se suicider les 2 et 3 janvier 2010;
 - * PERRIN Robert qui s'est suicidé le 17 mai 2008 ;
 - * PILLOU Bernard qui s'est suicidé le 4 septembre 2008
 - * REGNIER Jean-Marc qui s'est suicidé le 4 mai 2008;
 - * RICH Noël qui a tenté de se suicider le 8 février 2010;
 - * ROLLAND Patrick qui s'est suicidé le 9 novembre 2008;
 - * ROUANET Jean-Paul qui s'est suicidé le 28 septembre 2009;
 - * SENAN Catherine qui a tenté de se suicider le 6 août 2009;
 - * TALAOUIT Vincent qui est en arrêt de travail depuis 2007;
 - * THELLY Martine qui a tenté de se suicider le 8 juin 2010;
 - * TROTEL Alain qui a tenté de se suicider le 26 mai 2008 ;
- Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

Il a été mis en examen supplétivement le 28 octobre 2013 (D3064)

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en sa qualité de Président de la société FRANCE TELECOM en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées
 - * des incitations répétées au départ ;
 - * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
 - * l'attribution de missions dévalorisantes ;
 - * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines;
 - * l'isolement des personnels ;
- harcelé Rémy LOUVRADOUX qui s'est suicidé le 26 avril 2011.

INTRODUCTION

Il a été mis en examen supplétivement le 11 juin 2014 (D3413)

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en recourant notamment à

- * des réorganisations multiples et désordonnées
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'isolement des personnels ;
- * des diminutions de rémunérations;
- harcelé Guy DESCHAMPS, qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 et harcelé Georges LLORET, qui a traversé une période de dépression à partir de 2008.

IV.2 - Olivier BARBEROT

Olivier BARBEROT a été mis en examen le 5 juillet 2012 (D2162) :

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de responsable des ressources humaines du groupe FRANCE TELECOM :

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

harcelé notamment :

- * AMELOT André qui a tenté de se suicider en avril 2008 et s'est suicidé le 19 mai 2008;
- * ANDRIEUX Christine qui a tenté de se suicider le 4 mai 2010;
- * ANNIC Etienne qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre 2007 ;
- * BODIVIT Camille qui s'est suicidé le 30 juillet 2009 ;
- * BOURETTE Claude qui a traversé une phase de dépression à partir de juin 2009 ;
- * CASSOU Anne-Sophie qui s'est suicidée le 22 avril 2009;
- * CIROUX Christel qui a tenté de se suicider le 29 juin 2009;
- * CLEUZIOU Corinne qui s'est suicidée le 14 novembre 2009;

INTRODUCTION

- * COURRIER Andrée qui a tenté de se suicider le 18 juin 2009;
- * DEPARIS Michel qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 ;
- * DERVIN Yonnel qui a tenté de se suicider le 9 septembre 2009;
- * DESSOLY Stéphane qui s'est suicidé le 11 février 2010 ;
- * DOUBLET Daniel qui a vu ses droits, sa dignité et son avenir professionnel compromis
- * DUMAS Luc qui a tenté de se suicider le 15 mai 2010;
- * GERAUD Hervé qui a tenté de se suicider le 17 mars 2009;
- * GRENOVILLE Nicolas qui s'est suicidé le 10 août 2009 ;
- * HODDE Brice qui s'est suicidé le 15 avril 2009 ;
- * LAURENT Jean-Michel qui s'est suicidé le 2 juillet 2008
- * LEFRANÇOIS Didier qui a tenté de se suicider le 5 novembre 2007
- * MARTIN Didier qui s'est suicidé le 15 octobre 2009 ;
- * MENECHEZ Dominique qui s'est suicidé le 14 février 2010 ; .
- * MINGUY Yves qui a été placé en arrêt de travail en 2009;
- * MOISON Stéphanie qui s'est suicidée le 11 septembre 2009;
- * NORET Annie qui s'est suicidée le 26 février 2010;
- * NOUHAUD Jean-Paul qui a été en arrêt de travail en 2007;
- * PELCOT Marc qui a tenté de se suicider les 2 et 3 janvier 2010;
- * PERRIN Robert qui s'est suicidé le 17 mai 2008 ;
- * PILLOU Bernard qui s'est suicidé le 4 septembre 2008
- * REGNIER Jean-Marc qui s'est suicidé le 4 mai 2008;
- * RICH Noël qui a tenté de se suicider le 8 février 2010;
- * ROLLAND Patrick qui s'est suicidé le 9 novembre 2008;
- * ROUANET Jean-Paul qui s'est suicidé le 28 septembre 2009;
- * SENAN Catherine qui a tenté de se suicider le 6 août 2009;
- * TALAOUIT Vincent qui est en arrêt de travail depuis 2007;
- * THELLY Martine qui a tenté de se suicider le 8 juin 2010;
- * TROTEL Alain qui a tenté de se suicider le 26 mai 2008 ;

Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

Il a été mis en examen supplétivement le 29 octobre 2013 (D3065) :

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en sa qualité de responsable des ressources humaines du groupe FRANCE TELECOM en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées
 - * des incitations répétées au départ ;
 - * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
 - * l'attribution de missions dévalorisantes ;
 - * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines;
 - * l'isolement des personnels ;
- harcelé Rémy LOUVRADOUX qui s'est suicidé le 26 avril 2011.

Il a été mis en examen supplétivement le 2 juillet 2014 (D3419) :

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en sa qualité de responsable des ressources humaines du groupe FRANCE TELECOM, en recourant notamment à

INTRODUCTION

- * des réorganisations multiples et désordonnées
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'isolement des personnels ;
- * des diminutions de rémunérations;
- harcelé Guy DESCHAMPS, qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
- harcelé Georges LLORET, qui a traversé une période de dépression à partir de 2008.

IV.3 - Louis-Pierre WENES

Louis-Pierre WENES a été mis en examen le 5 juillet 2012 (D2174):

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Président de la société ORANGE FRANCE et de Directeur des opérations France au sein du groupe FRANCE TELECOM :

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

harcelé notamment :

- * AMELOT André qui a tenté de se suicider en avril 2008 et s'est suicidé le 19 mai 2008;
- * ANDRIEUX Christine qui a tenté de se suicider le 4 mai 2010;
- * ANNIC Étienne qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre 2007 ;
- * BODIVIT Camille qui s'est suicidé le 30 juillet 2009 ;
- * BOURETTE Claude qui a traversé une phase de dépression à partir de juin 2009 ;
- * CASSOU Anne-Sophie qui s'est suicidée le 22 avril 2009;
- * CIROUX Christel qui a tenté de se suicider le 29 juin 2009;
- * CLEUZIOU Corinne qui s'est suicidée le 14 novembre 2009;
- * COURRIER Andrée qui a tenté de se suicider le 18 juin 2009;

INTRODUCTION

- * DEPARIS Michel qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 ;
- * DERVIN Yonnel qui a tenté de se suicider le 9 septembre 2009;
- * DESSOLY Stéphane qui s'est suicidé le 11 février 2010 ;
- * DOUBLET Daniel qui a vu ses droits, sa dignité et son avenir professionnel compromis
- * DUMAS Luc qui a tenté de se suicider le 15 mai 2010;
- * GERAUD Hervé qui a tenté de se suicider le 17 mars 2009;
- * GRENOVILLE Nicolas qui s'est suicidé le 10 août 2009 ;
- * HODDE Brice qui s'est suicidé le 15 avril 2009 ;
- * LAURENT Jean-Michel qui s'est suicidé le 2 juillet 2008
- * LEFRANÇOIS Didier qui a tenté de se suicider le 5 novembre 2007
- * MARTIN Didier qui s'est suicidé le 15 octobre 2009 ;
- * MENNECHEZ Dominique qui s'est suicidé le 14 février 2010 ; .
- * MINGUY Yves qui a été placé en arrêt de travail en 2009;
- * MOISON Stéphanie qui s'est suicidée le 11 septembre 2009;
- * NORET Annie qui s'est suicidée le 26 février 2010;
- * NOUHAUD Jean-Paul qui a été en arrêt de travail en 2007;
- * PELCOT Marc qui a tenté de se suicider les 2 et 3 janvier 2010;
- * PERRIN Robert qui s'est suicidé le 17 mai 2008 ;
- * PILLOU Bernard qui s'est suicidé le 4 septembre 2008
- * REGNIER Jean-Marc qui s'est suicidé le 4 mai 2008;
- * RICH Noël qui a tenté de se suicider le 8 février 2010;
- * ROLLAND Patrick qui s'est suicidé le 9 novembre 2008;
- * ROUANET Jean-Paul qui s'est suicidé le 28 septembre 2009;
- * SENAN Catherine qui a tenté de se suicider le 6 août 2009;
- * TALAOUIT Vincent qui est en arrêt de travail depuis 2007;
- * THELLY Martine qui a tenté de se suicider le 8 juin 2010;
- * TROTEL Alain qui a tenté de se suicider le 26 mai 2008 ;

Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

Il a été mis en examen supplétivement le 25 novembre 2013 (D3160) :

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en sa qualité de Président de la société ORANGE FRANCE et de Directeur des opérations France au sein du groupe FRANCE TELECOM en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines;
- * l'isolement des personnels ;

harcelé Rémy LOUVRADOUX qui s'est suicidé le 26 avril 2011.

Il a été mis en examen supplétivement le 18 juin 2014 (D3415)

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en sa qualité de Président de la société ORANGE FRANCE et de Directeur des opérations France au sein du groupe FRANCE TELECOM en recourant notamment à

INTRODUCTION

- * des réorganisations multiples et désordonnées
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'isolement des personnels ;
- * des diminutions de rémunérations;
- harcelé Guy DESCHAMPS, qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
- harcelé Georges LLORET, qui a traversé une période de dépression à partir de 2008.

IV.4 - FRANCE TELECOM SA

FRANCE TELECOM SA, représentée par Pierre LOUETTE son secrétaire général, a été mise en examen le 6 juillet 2012 (D2176) pour les infractions suivantes :

IV.4.1 - Harcèlement moral

Pour avoir, à PARIS à compter de 2007, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit:

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

harcelé notamment :

- * AMELOT André qui a tenté de se suicider en avril 2008 et s'est suicidé le 19 mai 2008;
- * ANDRIEUX Christine qui a tenté de se suicider le 4 mai 2010;
- * ANNIC Étienne qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre 2007 ;
- * BODIVIT Camille qui s'est suicidé le 30 juillet 2009 ;
- * BOURETTE Claude qui a traversé une phase de dépression à partir de juin 2009 ;
- * CASSOU Anne-Sophie qui s'est suicidée le 22 avril 2009;
- * CIROUX Christel qui a tenté de se suicider le 29 juin 2009;

INTRODUCTION

- * CLEUZIOU Corinne qui s'est suicidée le 14 novembre 2009;
- * COURRIER Andrée qui a tenté de se suicider le 18 juin 2009;
- * DEPARIS Michel qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 ;
- * DERVIN Yonnel qui a tenté de se suicider le 9 septembre 2009;
- * DESSOLY Stéphane qui s'est suicidé le 11 février 2010 ;
- * DOUBLET Daniel qui a vu ses droits, sa dignité et son avenir professionnel compromis
- * DUMAS Luc qui a tenté de se suicider le 15 mai 2010;
- * GERAUD Hervé qui a tenté de se suicider le 17 mars 2009;
- * GRENOVILLE Nicolas qui s'est suicidé le 10 août 2009 ;
- * HODDE Brice qui s'est suicidé le 15 avril 2009 ;
- * LAURENT Jean-Michel qui s'est suicidé le 2 juillet 2008
- * LEFRANÇOIS Didier qui a tenté de se suicider le 5 novembre 2007
- * MARTIN Didier qui s'est suicidé le 15 octobre 2009 ;
- * MENNECHEZ Dominique qui s'est suicidé le 14 février 2010 ; .
- * MINGUY Yves qui a été placé en arrêt de travail en 2009;
- * MOISON Stéphanie qui s'est suicidée le 11 septembre 2009;
- * NORET Annie qui s'est suicidée le 26 février 2010;
- * NOUHAUD Jean-Paul qui a été en arrêt de travail en 2007;
- * PELCOT Marc qui a tenté de se suicider les 2 et 3 janvier 2010;
- * PERRIN Robert qui s'est suicidé le 17 mai 2008 ;
- * PILLOU Bernard qui s'est suicidé le 4 septembre 2008
- * REGNIER Jean-Marc qui s'est suicidé le 4 mai 2008;
- * RICH Noël qui a tenté de se suicider le 8 février 2010;
- * ROLLAND Patrick qui s'est suicidé le 9 novembre 2008;
- * ROUANET Jean-Paul qui s'est suicidé le 28 septembre 2009;
- * SENAN Catherine qui a tenté de se suicider le 6 août 2009;
- * TALAOUIT Vincent qui est en arrêt de travail depuis 2007;
- * THELLY Martine qui a tenté de se suicider le 8 juin 2010;
- * TROTEL Alain qui a tenté de se suicider le 26 mai 2008 ;

Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

IV.4.2 - Entrave au fonctionnement régulier du comité d'entreprise

Pour avoir à PARIS, MONTROUGE et ARCUEIL, en 2007, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, entravé le fonctionnement régulier du comité d'entreprise, en l'espèce par le défaut d'information et de consultation du comité d'entreprise concernant la suppression du service Innovation ITNPS et les conséquences en résultant pour l'emploi des personnels. Faits prévus et réprimés par les articles L 2323-6 et L 2328-1 du Code du travail et 121-2 et 131-38 du Code pénal.

INTRODUCTION

IV.4.3 - Entrave au fonctionnement régulier du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail (CHSCT)

- Pour avoir à PARIS, MONTRouGE et ARCUEIL, en 2007, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, entravé le fonctionnement régulier du CHSCT, en l'espèce par le défaut d'information et de consultation du CHSCT concernant le déménagement du service Innovation ITNPS et les conséquences en résultant pour l'emploi des personnels.

Faits prévus et réprimés par les articles L 4612-8 et L 4742-1 du Code du travail et 121-2 et 131-38 du Code pénal

La société a été mise en examen supplétivement le 24 juin 2014 (D3417) :

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines;
- * l'isolement des personnels ;

harcelé Rémy LOUVRADOUX qui s'est suicidé le 26 avril 2011.

- Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en recourant notamment à

- * des réorganisations multiples et désordonnées
 - * l'attribution de missions dévalorisantes ;
 - * l'isolement des personnels ;
 - * des diminutions de rémunérations;
- harcelé Guy DESCHAMPS, qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
- harcelé Georges LLORET, qui a traversé une période de dépression à partir de 2008.

IV.5 - Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER

Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER a été mise en examen le 9 décembre 2014 (D3676) :

Pour s'être rendue complice, à PARIS entre 2007 et mars 2008, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de directrice des actions territoriales d'Opérations France au sein du groupe FRANCE TELECOM :

- du délit de harcèlement moral reproché à la SA ORANGE, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées ;
- * des incitations répétées au départ ;

INTRODUCTION

- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées ;
 - * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail
 - * un contrôle excessif et intrusif ;
 - * l'attribution de missions dévalorisantes ;
 - * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
 - * des formations insuffisantes voire inexistantes ;
 - * l'isolement des personnels ;
 - * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces ;
 - * des diminutions de rémunération ;
- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :
- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
 - * en pratiquant un mode de management très directif encourageant la pression sur les départs au préjudice notamment de :
- * AMELOT André qui a tenté de se suicider en avril 2008 et s'est suicidé le 19 mai 2008 ;
 - * ANDRIEUX Christine qui a tenté de se suicider le 4 mai 2010 ;
 - * ANNIC Étienne qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre 2007 ;
 - * BODIVIT Camille qui s'est suicidé le 30 juillet 2009 ;
 - * BOURETTE Claude qui a traversé une phase de dépression à partir de juin 2009 ;
 - * CASSOU Anne-Sophie qui s'est suicidée le 22 avril 2009 ;
 - * CIROUX Christel qui a tenté de se suicider le 29 juin 2009 ;
 - * CLEUZIOU Corinne qui s'est suicidée le 14 novembre 2009 ;
 - * COURRIER Andrée qui a tenté de se suicider le 18 juin 2009 ;
 - * DEPARIS Michel qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 ;
 - * DERVIN Yonnel qui a tenté de se suicider le 9 septembre 2009 ;
 - * DESSOLY Stéphane qui s'est suicidé le 11 février 2010 ;
 - * DESCHAMPS Guy qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
 - * DOUBLET Daniel qui a vu ses droits, sa dignité et son avenir professionnel compromis ;
 - * DUMAS Luc qui a tenté de se suicider le 15 mai 2010 ;
 - * GERAUD Hervé qui a tenté de se suicider le 17 mars 2009 ;
 - * GRENOVILLE Nicolas qui s'est suicidé le 10 août 2009 ;
 - * HODDE Brice qui s'est suicidé le 15 avril 2009 ;
 - * LAURENT Jean-Michel qui s'est suicidé le 2 juillet 2008 ;
 - * LEFRANÇOIS Didier qui a tenté de se suicider le 5 novembre 2007 ;
 - * LLORET Georges qui a traversé une période de dépression à partir de 2008 ;
 - * LOUVRADOUX Rémy qui s'est suicidé le 26 avril 2011 ;
 - * MARTIN Didier qui s'est suicidé le 15 octobre 2009 ;
 - * MENNECHEZ Dominique qui s'est suicidé le 14 février 2010 ;
 - * MINGUY Yves qui a été placé en arrêt de travail en 2009 ;
 - * MOISON Stéphanie qui s'est suicidée le 11 septembre 2009 ;
 - * NORET Annie qui s'est suicidée le 26 février 2010 ;

INTRODUCTION

- * NOUHAUD Jean-Paul qui a été en arrêt de travail en 2007 ;
- * PELCOT Marc qui a tenté de se suicider les 2 et 3 janvier 2010 ;
- * PERRIN Robert qui s'est suicidé le 17 mai 2008 ;
- * PILLOU Bernard qui s'est suicidé le 4 septembre 2008 ;
- * REGNIER Jean-Marc qui s'est suicidé le 4 mai 2008 ;
- * RICH Noël qui a tenté de se suicider le 8 février 2010 ;
- * ROLLAND Patrick qui s'est suicidé le 9 novembre 2008 ;
- * ROUANET Jean-Paul qui s'est suicidé le 28 septembre 2009 ;
- * SENAN Catherine qui a tenté de se suicider le 6 août 2009 ;
- * TALAOUIT Vincent qui est en arrêt de travail depuis 2007 ;
- * THELLY Martine qui a tenté de se suicider le 8 juin 2010 ;
- * TROTEL Alain qui a tenté de se suicider le 26 mai 2008 ;

Faits prévus et réprimés par les articles 121-6, 121-7, 222-33-2, 222-44, 222-45 du Code pénal.

IV.6 - Jacques MOULIN

Jacques MOULIN a été mis en examen le 10 décembre 2014 (D3682) :

Pour s'être rendu complice, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Directeur Territorial Est, de Directeur des Ressources Humaines France puis de Directeur des actions territoriales d'OPERATIONS FRANCE au sein du groupe FRANCE TELECOM:

- du délit de harcèlement moral reproché à la SA ORANGE, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées ;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées ;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif ;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes ;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces ;
- * des diminutions de rémunération ;

- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs ;

INTRODUCTION

- * en concevant puis en généralisant la pratique des missions territoriales ;
- * en intervenant dans les décisions de mobilité forcée ;

> au préjudice notamment de :

- * AMELOT André qui a tenté de se suicider en avril 2008 et s'est suicidé le 19 mai 2008 ;
- * ANDRIEUX Christine qui a tenté de se suicider le 4 mai 2010 ;
- * ANNIC Étienne qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre 2007 ;
- * BODIVIT Camille qui s'est suicidé le 30 juillet 2009 ;
- * BOURETTE Claude qui a traversé une phase de dépression à partir de juin 2009 ;
- * CASSOU Anne-Sophie qui s'est suicidée le 22 avril 2009 ;
- * CIROUX Christel qui a tenté de se suicider le 29 juin 2009 ;
- * CLEUZIOU Corinne qui s'est suicidée le 14 novembre 2009 ;
- * COURRIER Andrée qui a tenté de se suicider le 18 juin 2009 ;
- * DEPARIS Michel qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 ;
- * DERVIN Yonnel qui a tenté de se suicider le 9 septembre 2009 ;
- * DESSOLY Stéphane qui s'est suicidé le 11 février 2010 ;
- * DESCHAMPS Guy qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
- * DOUBLET Daniel qui a vu ses droits, sa dignité et son avenir professionnel compromis ;
- * DUMAS Luc qui a tenté de se suicider le 15 mai 2010 ;
- * GERAUD Hervé qui a tenté de se suicider le 17 mars 2009 ;
- * GRENOVILLE Nicolas qui s'est suicidé le 10 août 2009 ;
- * HODDE Brice qui s'est suicidé le 15 avril 2009 ;
- * LAURENT Jean-Michel qui s'est suicidé le 2 juillet 2008 ;
- * LEFRANÇOIS Didier qui a tenté de se suicider le 5 novembre 2007 ;
- * LLORET Georges qui a traversé une période de dépression à partir de 2008 ;
- * LOUVRADOUX Rémy qui s'est suicidé le 26 avril 2011 ;
- * MARTIN Didier qui s'est suicidé le 15 octobre 2009 ;
- * MENNECHEZ Dominique qui s'est suicidé le 14 février 2010 ;
- * MINGUY Yves qui a été placé en arrêt de travail en 2009 ;
- * MOISON Stéphanie qui s'est suicidée le 11 septembre 2009 ;
- * NORET Annie qui s'est suicidée le 26 février 2010 ;
- * NOUHAUD Jean-Paul qui a été en arrêt de travail en 2007 ;
- * PELCOT Marc qui a tenté de se suicider les 2 et 3 janvier 2010 ;
- * PERRIN Robert qui s'est suicidé le 17 mai 2008 ;
- * PILLOU Bernard qui s'est suicidé le 4 septembre 2008 ;
- * REGNIER Jean-Marc qui s'est suicidé le 4 mai 2008 ;
- * RICH Noël qui a tenté de se suicider le 8 février 2010 ;
- * ROLLAND Patrick qui s'est suicidé le 9 novembre 2008 ;
- * ROUANET Jean-Paul qui s'est suicidé le 28 septembre 2009 ;
- * SENAN Catherine qui a tenté de se suicider le 6 août 2009 ;
- * TALAOUIT Vincent qui est en arrêt de travail depuis 2007 ;
- * THELLY Martine qui a tenté de se suicider le 8 juin 2010 ;
- * TROTEL Alain qui a tenté de se suicider le 26 mai 2008 ;

Faits prévus et réprimés par les articles 121-6, 121-7, 222-33-2, 222-44, 222-45 du Code pénal.

IV.7 - Guy-Patrick CHEROUVRIER

Guy-Patrick CHEROUVRIER a été mis en examen le 11 décembre 2014 (D3687) :

Pour s'être rendu complice, à PARIS entre 2007 et le 1er avril 2008 date de son départ en retraite, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Directeur des Ressources Humaines France au sein du groupe FRANCE TELECOM:

- du délit de harcèlement moral reproché à la SA ORANGE, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES, consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxigène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment:

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste;
- * en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et les salariés;
- * en intervenant dans les décisions de mobilité forcée;

> au préjudice notamment de:

- * AMELOT André qui a tenté de se suicider en avril 2008 et s'est suicidé le 19 mai 2008 ;
- * ANDRIEUX Christine qui a tenté de se suicider le 4 mai 2010 ;
- * ANNIC Étienne qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre 2007 ;
- * BODIVIT Camille qui s'est suicidé le 30 juillet 2009 ;
- * BOURETTE Claude qui a traversé une phase de dépression à partir de juin 2009 ;
- * CASSOU Anne-Sophie qui s'est suicidée le 22 avril 2009 ;
- * CIROUX Christel qui a tenté de se suicider le 29 juin 2009 ;
- * CLEUZIOU Corinne qui s'est suicidée le 14 novembre 2009 ;

INTRODUCTION

- * COURRIER Andrée qui a tenté de se suicider le 18 juin 2009 ;
- * DEPARIS Michel qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 ;
- * DERVIN Yonnel qui a tenté de se suicider le 9 septembre 2009 ;
- * DESSOLY Stéphane qui s'est suicidé le 11 février 2010 ;
- * DESCHAMPS Guy qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
- * DOUBLET Daniel qui a vu ses droits, sa dignité et son avenir professionnel compromis ;
- * DUMAS Luc qui a tenté de se suicider le 15 mai 2010 ;
- * GERAUD Hervé qui a tenté de se suicider le 17 mars 2009 ;
- * GRENOVILLE Nicolas qui s'est suicidé le 10 août 2009 ;
- * HODDE Brice qui s'est suicidé le 15 avril 2009 ;
- * LAURENT Jean-Michel qui s'est suicidé le 2 juillet 2008 ;
- * LEFRANÇOIS Didier qui a tenté de se suicider le 5 novembre 2007 ;
- * LLORET Georges qui a traversé une période de dépression à partir de 2008 ;
- * LOUVRADOUX Rémy qui s'est suicidé le 26 avril 2011 ;
- * MARTIN Didier qui s'est suicidé le 15 octobre 2009 ;
- * MENNECHEZ Dominique qui s'est suicidé le 14 février 2010 ;
- * MINGUY Yves qui a été placé en arrêt de travail en 2009 ;
- * MOISON Stéphanie qui s'est suicidée le 11 septembre 2009 ;
- * NORET Annie qui s'est suicidée le 26 février 2010 ;
- * NOUHAUD Jean-Paul qui a été en arrêt de travail en 2007 ;
- * PELCOT Marc qui a tenté de se suicider les 2 et 3 janvier 2010 ;
- * PERRIN Robert qui s'est suicidé le 17 mai 2008 ;
- * PILLOU Bernard qui s'est suicidé le 4 septembre 2008 ;
- * REGNIER Jean-Marc qui s'est suicidé le 4 mai 2008 ;
- * RICH Noël qui a tenté de se suicider le 8 février 2010 ;
- * ROLLAND Patrick qui s'est suicidé le 9 novembre 2008 ;
- * ROUANET Jean-Paul qui s'est suicidé le 28 septembre 2009 ;
- * SENAN Catherine qui a tenté de se suicider le 6 août 2009 ;
- * TALAOUIT Vincent qui est en arrêt de travail depuis 2007 ;
- * THELLY Martine qui a tenté de se suicider le 8 juin 2010 ;
- * TROTEL Alain qui a tenté de se suicider le 26 mai 2008 ;

Faits prévus et réprimés par les articles 121-6, 121-7, 222-33-2, 222-44, 222-45 du Code pénal.

IV.8 - Brigitte BRAVIN-DUMONT

Brigitte BRAVIN-DUMONT a été mise en examen le 12 décembre 2014 (D3692) :

Pour s'être rendue complice, à Paris entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Directrice du programme Act, de Directrice du management, des compétences et de l'emploi, de Directrice du développement et des opérations Ressources Humaines, de Directrice des Ressources Humaines France puis de Directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe au sein du groupe FRANCE TELECOM:

INTRODUCTION

- du délit de harcèlement moral reproché à la SA ORANGE, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées ;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées ;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail ;
- * un contrôle excessif et intrusif ;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes ;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces ;
- * des diminutions de rémunération ;

- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste, un management par les résultats... ;
- * en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et salariés ;
- * en organisant les incitations financières relatives à l'atteinte des objectifs de réduction d'effectifs ;

> au préjudice notamment de :

- * AMELOT André qui a tenté de se suicider en avril 2008 et s'est suicidé le 19 mai 2008 ;
- * ANDRIEUX Christine qui a tenté de se suicider le 4 mai 2010 ;
- * ANNIC Etienne qui a traversé une phase de dépression à partir de novembre 2007 ;
- * BODIVIT Camille qui s'est suicidé le 30 juillet 2009 ;
- * BOURETTE Claude qui a traversé une phase de dépression à partir de juin 2009 ;
- * CASSOU Anne-Sophie qui s'est suicidée le 22 avril 2009 ;
- * CIROUX Christel qui a tenté de se suicider le 29 juin 2009 ;
- * CLEUZIOU Corinne qui s'est suicidée le 14 novembre 2009 ;
- * COURRIER Andrée qui a tenté de se suicider le 18 juin 2009 ;
- * DEPARIS Michel qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 ;
- * DERVIN Yonnel qui a tenté de se suicider le 9 septembre 2009 ;
- * DESSOLY Stéphane qui s'est suicidé le 11 février 2010 ;
- * DESCHAMPS Guy qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
- * DOUBLET Daniel qui a vu ses droits, sa dignité et son avenir professionnel compromis ;

INTRODUCTION

* DUMAS Luc qui a tenté de se suicider le 15 mai 2010 ;
 * GERAUD Hervé qui a tenté de se suicider le 17 mars 2009 ;
 * GRENOVILLE Nicolas qui s'est suicidé le 10 août 2009 ;
 * HODDE Brice qui s'est suicidé le 15 avril 2009 ;
 * LAURENT Jean-Michel qui s'est suicidé le 2 juillet 2008 ;
 * LEFRANÇOIS Didier qui a tenté de se suicider le 5 novembre 2007 ;
 * LLORET Georges qui a traversé une période de dépression à partir de 2008 ;
 * LOUVRADOUX Rémy qui s'est suicidé le 26 avril 2011 ;
 * MARTIN Didier qui s'est suicidé le 15 octobre 2009 ;
 * MENNECHEZ Dominique qui s'est suicidé le 14 février 2010 ;
 * MINGUY Yves qui a été placé en arrêt de travail en 2009 ;
 * MOISON Stéphanie qui s'est suicidée le 11 septembre 2009 ;
 * NORET Annie qui s'est suicidée le 26 février 2010 ;
 * NOUHAUD Jean-Paul qui a été en arrêt de travail en 2007 ;
 * PELCOT Marc qui a tenté de se suicider les 2 et 3 janvier 2010 ;
 * PERRIN Robert qui s'est suicidé le 17 mai 2008 ;
 * PILLOU Bernard qui s'est suicidé le 4 septembre 2008 ;
 * REGNIER Jean-Marc qui s'est suicidé le 4 mai 2008 ;
 * RICH Noël qui a tenté de se suicider le 8 février 2010 ;
 * ROLLAND Patrick qui s'est suicidé le 9 novembre 2008 ;
 * ROUANET Jean-Paul qui s'est suicidé le 28 septembre 2009 ;
 * SENAN Catherine qui a tenté de se suicider le 6 août 2009 ;
 * TALAOUIT Vincent qui est en arrêt de travail depuis 2007 ;
 * THELLY Martine qui a tenté de se suicider le 8 juin 2010 ;
 * TROTEL Alain qui a tenté de se suicider le 26 mai 2008 ;
 Faits prévus et réprimés par les articles 121-6, 121-7, 222-33-2, 222-44, 222-45
 du Code pénal.

V - Les constitutions de partie civile retenues

PARTIES CIVILES	AVOCAT	Cotes
ANNIC Étienne	Me Michel HENRY	D930
Association ASD -AIDE AUX VICTIMES	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	D2139
Ass. FNATH	Me Michel LEDOUX	D2134
BOUILLAUT Sylvie Représentant <i>BOUILLAUT Eric - Décédé</i>	Me Marianne BLEITRACH	D865
CASSOU-BOESCH Jocelyne CASSOU Robert Représentant <i>CASSOU Anne-Sophie - Décédée</i>	Me Frédéric BENOIST	V3
CHSCT DE L'UIA PARIS	Me Yanic ALVAREZ DE SELDING	D681 ; D931
COURRIER Andrée	Me Jonathan CADOT	V3
DEPARIS Bernard DEPARIS Christine ép. PASCUAL DEPARIS Claudine née HARMIER	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	D1334

INTRODUCTION

PARTIES CIVILES	AVOCAT	Cotes
DEPARIS Véronique représentants <i>DEPARIS Michel – Décédé</i>		
DESCHAMPS Guy	Me Barbara BERTHET	D1317 D3077 à D3085
DERVIN Yonnel	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	V6
DOUBLET Daniel	Me CARBON DE SEZE	D2133 ; V3
DUPAGNY Myriam représentant <i>DUPAGNY MICHEL - Décédé</i>	Me Vincent BERTHAULT	D1317
Fédération CFTC POSTES ET TELECOMMUNICATIONS	Me Blandine SIBENALER	D371 à D375
Fédération CGT DES ACTIVITES POSTALES ET TELECOMMUNICATIONS	Me Agnès CITTADINI	D381 à D382
Fédération F3C CFDT	Me Jonathan CADOT Me Franceline LEPANY	D277
FEDERATION FO-COM FO COMMUNICATION	Me Dominique RIERA	D276
FEDERATION SYNDICALE SUD PTT	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	D272 ; D2376/D9 2
GRENOVILLE Anne Marie GRENOVILLE Vincent représentant <i>GRENOVILLE Nicolas – Décédé</i>	Me Michel LEDOUX	D2134
LOUVRADOUX Hélène LOUVRADOUX Juliette LOUVRADOUX Matthieu LOUVRADOUX Noemie LOUVRADOUX Raphaël Représentant <i>LOUVRADOUX Rémy – Décédé</i>	Me Cécile BOULE	D2376/ D1
MARTIN Dominique née FROISSART MARTIN François représentant <i>MARTIN Didier - Décédé</i>		D2136
MENNECHEZ-DANILOFF Dimitri Représentant <i>MENNECHEZ Dominique - Décédé</i>	Me Eric CESBRON	D3281
MINGUY Yves	Me Sylvie TOPALOFF	D2140 ; D2141
NORET Francis Représentant <i>NORET Annie – Décédée</i>	Me Sylvie TOPALOFF	V3
NOUHAUD Jean-Paul	Me Gilbert COLLARD	D2135
PELCOT Marc	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	V3
PELLETER Nadine représentant <i>BODIVIT Camille – Décédé</i>	Me Juliette MENDES RIBEIRO	V3
PERRIN Jean Francis	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	D1191 ;

INTRODUCTION

PARTIES CIVILES	AVOCAT	Cotes
PERRIN Marie Laure Représentant <i>PERRIN Robert - Décédé</i>		D2138
REGNIER Ghislaine REGNIER Alexandre REGNIER <i>Jean-Marc - Décédé</i>		D2137
RICH Noël	Me Anne DUMAS	V3
SENAN Catherine	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	V3
SYNDICAT CFE-CGC CFE- CGC FRANCE TELECOM-ORANGE	Me Frédéric BENOIST	D287
Syndicat CGT DES SALARIES Activite POSTALE DOUBS	Me Franck BOUVERESSE	D2377/ D785
Syndicat UNSA - FRANCE TELECOM	Me Frédéric BENOIST	D287
TALAOUIT Vincent	Me Maud-Elodie EGLOFF	D3382
ZANDECKI Véronique ép. LALOUX représentant <i>NORET Annie - Décédée</i>	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	V5

INTRODUCTION

DISCUSSION

CHAPITRE I - La réduction massive des effectifs : une politique d'entreprise

Selon les dispositions de l'article 222-33-2 du Code pénal, dans sa rédaction applicable à l'époque des faits, constitue le délit de harcèlement moral « *le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des 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* ». L'infraction ainsi définie est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende.

La question posée aux juges chargés d'instruire la présente information était de déterminer si les dirigeants d'une grande entreprise pouvaient se voir reprocher des faits de harcèlement moral résultant, non pas de leurs relations individuelles avec leurs salariés, mais de la politique d'entreprise qu'ils avaient conçue et mise en œuvre .

Une entreprise est souveraine dans la fixation de ses objectifs économiques et financiers et dans ses choix d'organisation. La législation du travail n'intervient que pour s'assurer que l'atteinte de ces objectifs ne se fasse pas au détriment des conditions de travail de ses salariés : elle ne fait donc qu'encadrer le pouvoir de direction d'une entreprise pour que les moyens choisis pour atteindre les objectifs fixés respectent les salariés qui la composent.

En matière de harcèlement moral reproché à un supérieur hiérarchique, la jurisprudence pénale prend en compte, dans l'appréciation des faits, l'exercice normal du pouvoir de direction, et ne sanctionne que les comportements dépassant l'exercice raisonnable de ce pouvoir.

Dès 2005, la Cour de Cassation a néanmoins retenu que des agissements, commis à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle organisation d'entreprise, pouvaient revêtir cumulativement un caractère individuel et collectif en relevant que ces agissements n'avaient pas seulement pour objet mais également pour effet de dégrader les conditions de travail des salariés.

Le 26 juillet 2012, la Cour d'appel de Saint Denis a retenu la responsabilité du chef supérieur direct de la partie civile et celle de la société au motif que « la société employeur de la partie civile doit également être condamnée pour harcèlement²³ moral. *Le mode de fonctionnement particulier de la société a permis, sans aucun contrôle, la mise à l'écart de la partie civile par la mise en*

23 Dès le 21 juin 2005 dans son pourvoi n°04-87.767, la chambre criminelle a confirmé l'arrêt de la Cour d'Appel de Paris condamnant un gérant d'une petite entreprise pour harcèlement moral de ses salariés, et non uniquement des salariés nominativement identifiés, en retenant que ses agissements dans le cadre d'une mise en place d'une organisation différente avaient revêtu cumulativement un caractère individuel et collectif et qu'ils n'avaient pas seulement pour objet mais également pour effet de dégrader les conditions de travail des salariés.

œuvre d'une stratégie décidée par la direction générale et par le comportement de plusieurs cadres de l'entreprise qui ont relayé les décisions prises par le dirigeant de la société ».

Par ailleurs, la chambre sociale de la Cour de Cassation considère que « *les méthodes de gestion, dès lors qu'elles se manifestent par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des 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, constituent des faits de harcèlement moral* » (Cass. Soc. 10 Novembre 2009 n° 07-45.321).

Plus récemment, dans un arrêt du 8 septembre 2015, la Chambre criminelle a eu l'occasion de dire exempts d'insuffisance comme de contradiction les motifs d'une cour d'appel qui avait condamné un employeur en relevant que « *s'il n'appartient pas à la juridiction de remettre en cause le pouvoir de direction de l'employeur, ni de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, le harcèlement moral peut néanmoins provenir d'un mode d'organisation ou d'un management qui méconnaît l'obligation de sécurité de résultat incombant à l'employeur en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise* » (Cass.Crim 8 septembre 2015 n° de pourvoi: 14-83869) .

Enfin, encore plus récemment, la chambre criminelle a censuré une cour d'appel pour avoir ajouté à la loi des conditions qu'elle ne comportait pas, « *en retenant que la caractérisation du délit de harcèlement moral exige (...) que ces agissements aient initialement eu pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à la dignité et à la santé de la victime* » (Crim. 26 janvier 2016, n° 14-80.455)

Il est ainsi aujourd'hui admis que les agissements répétés peuvent résulter de méthodes de gestion ou de management, voire d'une véritable organisation managériale, lesquelles n'avaient pas nécessairement pour objet initial de dégrader les conditions de travail mais, qui ont eu pour objet ou pour effet, dans leur mise en œuvre, de dégrader les conditions de travail individuelles et collectives des salariés.

Dans la présente procédure, il est reproché à quatre des huit personnes mises en examen des faits de harcèlement moral résultant de la mise en place d'une politique d'entreprise visant au départ de 22 000 salariés sur trois ans qui a eu pour objet et pour effet de dégrader les conditions de travail des salariés et agents de la société FRANCE TELECOM . Les quatre autres personnes se voient reprocher des faits de complicité de harcèlement moral.

L'infraction de harcèlement moral suppose que soient démontrés des agissements répétés en lien avec une dégradation des conditions de travail. Le texte du code pénal ouvre une alternative sur la nature de ce lien en indiquant deux notions : l'objet ou l'effet.

En premier lieu, il convient de vérifier si la politique d'entreprise mise en place

dans le cadre des plans NExT et Act avait pour objet une dégradation des conditions de travail des salariés .Dans cette hypothèse, il y a lieu de s'intéresser aux objectifs poursuivis par cette politique d'entreprise et de démontrer que les méthodes de gestion et de management mises en œuvre pour atteindre ces objectifs visaient à déstabiliser les employés de la société et à créer un climat anxiogène.

La qualification retenue lors de la mise en examen vise aussi la notion alternative de l'impact des agissements prohibés : « *ayant pour effet de dégrader les conditions de travail* ». En second lieu, il convient de démontrer que la politique d'entreprise a effectivement affecté les conditions de travail de certains de ses agents.

Le texte d'incrimination mentionne un troisième élément : une *dégradation des 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* ». La dégradation des conditions recherchée et/ou constatée peut ou non avoir porté atteinte aux droits et à la dignité des salariés, avoir ou non altéré leur santé physique ou mentale ou compromis leur avenir. Il n'est donc pas nécessaire de démontrer les conséquences de la dégradation sur les droits, la dignité, la santé physique ou mentale ou l'avenir professionnel du plaignant pour caractériser l'infraction. Néanmoins, si ces conséquences sont démontrées, la preuve de la démonstration de la dégradation des conditions de travail au sein de l'entreprise s'en trouve renforcée . Cela démontre à quel point les méthodes de gestion mises en oeuvre dans le cadre de la politique d'entreprise ont dégradé l'environnement de travail et compromis l'avenir professionnel de certains de ses salariés alors même que l'entreprise doit assurer leur santé physique et mentale.

Les personnes mises en examen se sont montrées très critiques sur l'information judiciaire et sur les orientations de l'enquête considérant que les pièces et extraits d'auditions présentés en interrogatoire étaient exclusivement à charge. A cet égard, il est utile de rappeler que si l'objet de l'instruction est de réunir des éléments à charge et à décharge, la mise en avant des éléments à charge dans le cadre des interrogatoires est la garantie du respect du contradictoire en permettant aux personnes interrogées de confronter leurs explications aux griefs qui leur sont opposés et de contredire les éléments de preuve qui leur sont soumis.

Les personnes mises en examen ont ainsi objecté aux éléments qui leur étaient soumis, un argumentaire fondé sur les contraintes structurelles et conjoncturelles qui s'imposaient à l'entreprise. Elles ont réfuté l'existence d'un objectif chiffré de réduction des effectifs. De la même manière, elles ont soutenu que le plan NExT et son volet social, le plan Act, conçu pour accompagner les salariés dans les transformations mises en œuvre, étaient la seule alternative viable pour sauvegarder l'entreprise et n'avaient aucun lien avec les éventuelles manifestations pathogènes constatées chez certains des salariés.

Il convient donc d'examiner la pertinence de ces moyens de défense et de déterminer, en tenant compte du contexte socio-économique de la société (I), si

la politique d'entreprise mise en œuvre dans le cadre des plans NExT et Act visait un objectif chiffré de réduction des effectifs (II) et si la poursuite de cet objectif s'est faite dans le respect des dispositions légales (III).

I - Le contexte : un fait justificatif selon les dirigeants

Au nombre des objections formulées par les personnes mises en examen sur le déroulement de l'instruction, figure en bonne place la non-prise en considération du contexte dans lequel ont été conçus et mis en œuvre les plans NExT et Act (4041/3).

Les personnes mises en examen ont décrit, de façon détaillée, le contexte économique et les évolutions technologiques majeures auxquels le groupe FRANCE TELECOM était confronté en 2005 pour expliquer « *la nature et les objectifs légitimes poursuivis par le plan stratégique NExT et son volet de ressources humaines Act* » (D2151/5 et 2174/4 et D4601/7). Elles ont fait valoir que la survie de l'entreprise était remise en question, en raison d'un contexte contraint tant par la situation financière de l'entreprise que par les évolutions technologiques et réglementaires et l'arrivée sur le marché des télécommunications d'opérateurs concurrents et innovants. A ces contraintes, qu'on peut qualifier d'exogènes, s'ajoutaient les contraintes endogènes tenant à l'organisation inadaptée de l'entreprise et à obsolescence d'une partie des métiers.

Le rappel des contraintes financières, économiques et technologiques (I.1) et de leur impact sur l'environnement des agents (I.2) tels que rapportés par les dirigeants de FRANCE TELECOM s'impose pour vérifier s'ils pourront constituer, au terme de notre analyse, un fait justificatif ou si à l'inverse comme le soutiennent un certain nombre de témoins, c'est la manière dont les départs se sont faits qui a posé problème (I.3) .

I.1 - Les contraintes financières, économiques et technologiques

Le représentant de FRANCE TELECOM invoque le montant de la dette de l'entreprise en 2002 qui s'élevait à 68 milliards d'euros, classant FTSA au premier rang des entreprises les plus endettées d'Europe . Il avance que le niveau d'endettement de la société « *a créé une urgence absolue et une responsabilité écrasante pour les dirigeants, une tension pour les personnels confrontés au risque de disparition de l'entreprise et aux conséquences pour leurs carrières, d'autant plus pour les fonctionnaires qui s'inscrivaient dans des carrières longues et qui n'avaient jamais envisagé le risque de précarité* » (D2176/3).

Son conseil rappelle que malgré une nette amélioration, l'endettement de l'entreprise s'élevait pour l'année 2005 à plus de 47 milliards et demi d'euros et que dans un contexte de forte concurrence internationale et de perte de vitesse des opérateurs Télécoms historiques, la diminution de la dette devait être

poursuivie afin de garantir la stabilité de l'entreprise et sa solidité face à ses concurrents. Il allègue que contrairement à ce que soutient le Ministère Public, le plan NExT ne poursuivait pas un objectif strictement capitalistique visant à créer de la valeur pour le seul actionnaire mais que les mesures prises dans le cadre de ce plan et de son volet social, le plan Act, ont été adoptées par anticipation des bouleversements technologiques, économiques, commerciaux et humains qui se profilaient (D4061/10 et 11). Pour le représentant de FTSA, il ne fait aucun doute que si les plans NExT et Act n'avaient pas été mis en œuvre, *« la situation de l'entreprise serait aujourd'hui catastrophique »* (D2331/3).

En interrogatoire, Didier LOMBARD insiste sur le fait qu'en dépit de la baisse de l'endettement, la viabilité de l'entreprise n'était pas garantie : *« La crise n'était pas passée. Je rappelle qu'il y avait 40 milliards de dettes résiduelles dans l'entreprise. Par ailleurs l'entreprise bénéficiait d'un régime de report d'impôts lié aux pertes de l'année 2002 lui permettant de ne pas payer d'impôts en France. Cela devait s'arrêter en 2011/2012. (...) il fallait donc anticiper. De plus, le régulateur nous imposait chaque année des contraintes supplémentaires entraînant des pertes de chiffre d'affaires et de marges de 600 millions d'euros par an qui se cumulaient. Si rien n'avait été fait on se serait retrouvé dans la situation de 2002 »* (D2293/20).

Néanmoins, en début d'année 2006, la contrainte de la dette dans la stratégie d'entreprise, bien que sa prise en compte soit toujours affichée comme objectif prioritaire, paraît avoir un poids égal à la contrainte de la rémunération des actionnaires. En tout cas, c'est ce que laissent supposer les propos de Gervais PELISSIER, directeur financier du Groupe, lors du CCE du 15 février 2006 : *« il y a un enjeu de désendettement, si nous avons suivi en totalité la pression des marchés financiers, nous aurions relâché l'objectif de la dette. Le marché financier estime que la dette aujourd'hui n'a plus autant d'importance. Il faut donc trouver un certain équilibre entre la rémunération du capital, la rémunération du travail et la rémunération des créanciers qui est une autre forme du capital »* (D2787/35).

Le conseil de FTSA, dans sa note d'observations, fait également valoir les contraintes consécutives aux évolutions technologiques et réglementaires du secteur des télécommunications (abandon des monopoles, dégroupage, généralisation du numérique, explosion du mobile, transformation des réseaux etc) en rappelant que ces évolutions ont conduit à une intensification de la concurrence entre une pluralité d'acteurs, à l'émergence de nouveaux usages des consommateurs et à l'impérieuse nécessité de définir une politique stratégique responsable visant à maintenir la compétitivité du groupe, sa pérennité et in fine ses emplois (D4061/10 et 11).

Didier LOMBARD souligne que si les engagements pris et tenus par l'entreprise dans le cadre du plan AMBITION 2005 portaient principalement sur des économies, *« Le plan AMBITION 2008 (première dénomination du plan NExT) devait répondre à deux contraintes qui s'annonçaient fortes pour l'entreprise: la croissance exacerbée de la concurrence du fait d'une régulation asymétrique toujours favorable à nos concurrents et la mutation technologique vers le monde*

internet qui s'annonçait extrêmement rapide pour les mois à venir » (D2293/2).

Outre le chapitre préliminaire qui pose des éléments de contexte, il conviendra de se reporter à l'exposé détaillé fait par Didier LOMBARD dans son interrogatoire de première comparution (D2151/5 à D2151/10).

Le contexte concurrentiel et les contraintes technologiques et réglementaires auxquels le plan NExT entend répondre, sont aussi détaillés par Louis-Pierre WENES dans le procès-verbal du comité central d'entreprise du 29 mars 2006 (D2786/11 à D2786/20 et D2781) et dans le document de présentation des réorganisations des activités France remis à jour en juin 2006 et diffusé aux élus du CCE (D2784).

I.2 - Un environnement social anxiogène

Les dirigeants de FRANCE TELECOM ont aussi relevé les conséquences anxiogènes de ces mutations pour les personnels, suggérant que le stress et la souffrance au travail exprimés dans les témoignages recueillis étaient imputables davantage aux transformations de l'environnement de l'entreprise qu'aux politiques conduites en son sein.

Pierre LOUETTE invoque l'argument en ces termes : *« Les personnels ont été confrontés à l'ouverture à la concurrence, à la réglementation et à la régulation en découlant ce qui a été une étape extrêmement violente par l'ouverture de la boucle locale et le fait de devoir partager avec des concurrents multiples et agressifs. Il y a une diminution très importante des tarifs et une perte de part de marché pour FRANCE TELECOM. Ces phénomènes anxiogènes ont été également accentués par la mutation des métiers, la modification des systèmes de facturation, la baisse des sources traditionnelles de revenus (téléphone fixe) et encore récemment accentués par l'arrivée d'acteurs tels GOOGLE et SKYPE utilisant gratuitement le réseau de FRANCE TELECOM » (D2176/5-6).*

Un document de présentation du plan Act justifie l'engagement réciproque entre le salarié, qui doit devenir le premier acteur de son évolution professionnelle, et l'entreprise, qui doit lui en donner les moyens, par le passage *« d'une logique de planification à long terme dans un environnement stable à une logique d'adaptation permanente dans un environnement instable » (D80).*

Invité à réagir sur ce document, Olivier BARBEROT explique : *« l'instabilité c'est l'avancement des technologies. Autrement dit, on a vécu pendant des années à FRANCE TELECOM avec cette force extraordinaire d'être les meilleurs sur la voix par le cuivre et en l'espace de 2 ou 3 ans est arrivée la voix sur internet, l'ADSL et c'est FREE qui, le premier, sort la Freebox. Au début des années 2000, on a une accélération des technologies des télécommunications alors qu'entre 1970 et 1990, on a une grande stabilité avec assez peu d'innovations, hormis peut être le minitel » (D2295/4).*

Pour Didier LOMBARD (D2293/5), ce document ne présume pas de l'intention des dirigeants mais fait référence à la pression concurrentielle extrême et à l'arrivée massive des technologies numériques : *« l'origine de cette pression n'est pas à rechercher dans ces plans mais dans l'évolution technologique qui s'impose à nous et également dans la régulation et la concurrence dont les États sont responsables »*(D2293/5). Il se dit convaincu que *« sans NExT et Act, la pression sur la vie de nos salariés aurait été plus forte »* (D2293/5).

Louis-Pierre WENES pense également que cette phrase d'introduction au plan Act ne peut pas être analysée comme une volonté de l'équipe dirigeante de créer de l'instabilité mais doit être comprise comme soulignant la différence entre les années 1990 et le milieu des années 2000 : *« Dans les années 1990 les fondamentaux de l'industrie des communications évoluent peu. A partir de 2003, avec une accélération en 2005/2006, la pénétration d'internet bouleverse les fondamentaux de l'industrie dans un processus qui va en s'accéléralant et qui va se dérouler sur 4 ou 5 ans. On peut constater aujourd'hui que cette situation instable perdure pour d'autres motifs. La meilleure manifestation de ce bouleversement c'est quand à l'automne 2006 nous avons reçu les chiffres de notre trafic téléphone fixe traditionnel. Nous avons pensé que ces chiffres étaient faux parce qu'ils ont chuté brutalement. Cela venait de la brusque poussée du trafic de la voix sur internet pendant l'été 2006. Les chiffres étaient donc malheureusement justes. Ceci a plein de conséquences sur l'entreprise à tous les niveaux : le rythme des investissements à faire, le nombre de personnes à mettre devant les clients, etc... Il nous fallait modifier nos outils et former les salariés. Notre visibilité à court terme devenait extrêmement réduite »*. (D2296/3-4).

Le contexte socio-économique décrit par FTSA était effectivement très contraignant. Mais comme le relève son représentant Pierre LOUETTE lors de son interrogatoire du 31 octobre 2012, l'entreprise et ses salariés avaient été confrontés antérieurement à d'autres bouleversements profonds : *« Depuis 25 ans, les personnels ont connu par exemple 3 mutations importantes ce qui est beaucoup »* et à partir de 1997, des actions avaient été mises en œuvre *« pour engager les mutations et la réduction des effectifs notamment par l'accompagnement au départ en retraite »*. Il poursuit : *« concernant l'obligation de mobilité, je rappelle que la moitié des personnels avaient déjà changé de métier avant 2001 »* (D2331/6).

Le Plan NExT s'inscrit donc dans le prolongement d'autres plans qui avaient pour objectif de faire évoluer l'entreprise dans sa capacité à répondre aux défis d'un environnement instable notamment par le recours aux réductions d'effectifs.

I.3 - « la manière dont ces départs se font »

Louis-Pierre WENES va parfaitement exprimer le hiatus : *« Je voudrais commencer par rappeler que le nombre des départs n'est pas quelque chose de "critiquable" en soi et que ce qui importe est la manière dont ces départs se font »* (D3415/11).

C'est effectivement la « *manière* » dont nombre de ces départs et de ces « *mobilités* » se sont faits qui pose problème.

Dans sa plainte initiale, le syndicat SUD-PTT dénonce des « *méthodes de gestion d'une extraordinaire brutalité* » destinées à provoquer et à accélérer le départ d'un grand nombre d'agents de l'entreprise (D1/2) ainsi que des « *modifications délétères de l'organisation du travail* » (D1/9).

Pourtant, les pratiques de gestion mises en œuvre à l'occasion du précédent plan de réduction initié par les prédécesseurs de Didier LOMBARD avaient déjà fait l'objet de dénonciations virulentes y compris dans l'enceinte parlementaire (D2867/1).

Pierre LOUETTE, le représentant de FTSA, tout en assurant que « *l'humain n'a jamais été ignoré par les équipes de direction du groupe* », suggère, à son corps défendant, que la politique d'entreprise conduite à compter de 2006 et qui a débouché sur la crise sociale fin 2009, n'était pas de même nature que précédemment. Ainsi, interpellé sur l'un des axes stratégiques du Plan 2010-2015, intitulé « *En France: un nouveau Contrat social* » (D2290/29), Pierre LOUETTE concède que: « *le grand thème de cette période de la mi-2010 était de mieux réconcilier ces deux dimensions (performance sociale et performance économique) car implicitement Stéphane RICHARD fait le constat qu'il y a une crise de sens et une crise sociale. Il y a un besoin de souplesse et de fluidité qui visiblement a manqué auparavant* » (D2332/6). En 2010, le nouveau PDG, Stéphane RICHARD affirme que « *la reconquête des salariés doit être la priorité* » (D2290/29).

De nombreux organismes et professionnels intervenant au sein de FRANCE TELECOM à la suite de « *la crise sociale* » vont faire les mêmes observations que le syndicat SUD.

Ainsi, le cabinet TECHNOLOGIA relève que : « *moins que la mobilité, c'est la brutalité des réorganisations, des injonctions et des pressions à la mobilité qui ont été mal perçues* » (D339/22).

Sylvie CATALA, inspectrice du travail, fait la même analyse que celle du cabinet TECHNOLOGIA et confirme que FRANCE TELECOM a déjà connu, par le passé, plusieurs restructurations mais que celle des plans NExT et Act se caractérise par sa brutalité (D377/3 et /4).

Elle ajoute que les salariés ont été « *plongés dans un environnement instable d'incertitude et de précarité permanente* » (D377/5).

Bruno DIEHL, ayant exercé à la DRH puis à la direction stratégique du groupe FRANCE TELECOM entre 1994 et septembre 2006, apporte un éclairage sur le manque de souplesse et de fluidité concédé par le représentant de FTSA et la brutalité mise en avant par les autres témoins. Il confirme que des plans de départs massifs ont été mis en place en 1995 par Michel BON mais fait valoir que ceux-ci étaient accompagnés d'un dispositif de Congé de Fin de Carrière

(CFC), financé pour partie par l'État, très attractif pour les agents, qui a favorisé les départs en retraite anticipée. La non-reconduction du Congé de Fin de Carrière (CFC) à compter de décembre 2006 a fait chuter le nombre de volontaires pour le départ et explique qu'à défaut de tels dispositifs, après 2006, la direction a cherché des moyens plus brutaux pour pousser les gens au départ (D2106/3).

Nous verrons en effet comment les dirigeants ont fait le choix économique de ne pas reconduire le Congé de Fin de Carrière (CFC), lui préférant la promotion des autres dispositifs de mutations externes moins onéreux pour l'entreprise : mobilité vers les fonctions publiques, essaimage, Projet Personnel Accompagné tous fondés sur « *le volontariat* ».

Les personnes mises en examen vont systématiquement récuser ces analyses convergentes et marteler qu'il n'y avait « *pas d'objectif de réduction d'effectifs* »; qu'il n'y avait pas non plus de « *logique de suppression de poste* » mais une « *logique d'adaptation industrielle à la logique des marchés des TELECOM et à la réalité technologique* » (D 2293/6 et D2295/6).

Dans le même ordre d'idée, Olivier BARBEROT soutient que : « *c'est précisément parce que la direction générale de l'entreprise pressent que les choses vont aller plus vite que nous concevons le plan Act à titre préventif* » (D2295/5).

Dans sa note d'observations, son conseil n'évoque d'ailleurs jamais les suppressions d'emplois et ne parle que de changements de postes rendus nécessaires par l'évolution du Groupe pour répondre aux nouveaux enjeux du secteur des télécommunications et de départs sur la base du volontariat pour ceux qui « *estimaient que FRANCE TELECOM ne répondait plus à leurs aspirations* » (D4037/6 et 7).

Dans ses interrogatoires, Olivier BARBEROT réfute également l'idée de brutalité dans la mesure où chaque projet de transformation faisait l'objet, selon lui, d'une procédure d'information-consultation auprès des instances représentatives du personnel : « *On ne peut pas parler de brutalité dans les projets dont j'ai eu connaissance au niveau national alors qu'on passait plusieurs mois à écouter et parfois à faire encore plus que ce qui était prévu dans le cadre de Act* » (D2216/8 et D2295/5).

Notons que d'un point de vue purement stratégique, Didier LOMBARD déclarait avoir été mandaté par le conseil d'administration « *pour préparer et conduire une phase cruciale pour FRANCE TELECOM, qui consiste, au cours des prochaines années, à faire basculer l'entreprise dans le nouveau siècle et à achever le redressement de ses comptes* ». Didier LOMBARD a satisfait à son mandat.

Selon l'inspectrice du travail, Sylvie CATALA, « *le plan NExT a été une réussite financière, le groupe s'est désendetté; les dividendes versés aux actionnaires ont augmenté, le chiffre d'affaires a augmenté et les coûts ont diminué. En termes*

d'effectif , les objectifs fixés ont été atteints, 22 450 départs définitifs, 14 000 mobilités ont été réalisées dont 7 500 mobilités vers des secteurs prioritaires, 5 110 recrutements externes » (D58/6).

L'objet de la présente information judiciaire a été de rechercher et de réunir des éléments à charge et à décharge pour dire si, dans ce contexte économique et technologique effectivement difficile et contraint, les dirigeants ont élaboré et mis en place une politique d'entreprise de déflation des effectifs dans le respect des conditions normales de travail ou si la réussite du Plan NExT procède d'une transgression des interdits énoncés par le Code pénal.

II - La réduction des effectifs : un objectif programmé

Tout au long de l'information judiciaire, les dirigeants mis en examen ont contesté l'existence d'objectifs visant à réduire les effectifs du groupe.

Ainsi, ont-ils exclu tout lien entre les plans NExT et Act et la réduction annoncée des effectifs et ont-ils allégué que les références au chiffre de 22 000 départs dans les pièces qui leur étaient soumises renvoyaient à de simples prévisions budgétaires établies sur la base d'une observation objective de l'évolution des effectifs.

Cette posture de défense est contredite par les propos que les dirigeants ont eux-mêmes tenus au cours de l'année 2006 lors de l'annonce « *des 22 000 départs sur trois ans* » (II.1) et par l'analyse des documents et des témoignages recueillis en procédure qui démontrent, à l'inverse, que si le plan NExT visait à adapter l'entreprise aux réalités économiques et financières évoquées ci-dessus, les restructurations qui l'ont accompagné intégraient une programmation précise de déflation des effectifs mise en œuvre au moyen du plan Act (II.2).

II.1 - Les annonces d'un objectif de 22.000 départs en 3 ans

L'annonce du programme de réduction des effectifs est faite par Didier LOMBARD devant les milieux financiers sept mois après l'annonce du plan NExT (II.1.1) et est expliquée le lendemain de cette première annonce publique par Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT aux élus du CCE de FRANCE TELECOM (II.1.2).

Pour comprendre le sens à donner à cette annonce et ses conséquences en termes de management, il faut se reporter aux allocutions des trois dirigeants devant les cadres de l'ACSED réunis à la Maison de la Chimie le 20 octobre 2006 (II.1.3).

II.1.1 - La présentation du plan NExT à la presse le 29 juin 2005

Le plan NExT est présenté le 29 juin 2005 à la presse et aux analystes (D69 et D2293/3) comme « *Une vision - Une ambition ; Des services et une politique d'innovation, Un programme de transformation et des objectifs financiers* » (D69/2).

Une présentation liminaire rappelle que les engagements pris dans le cadre du plan AMBITION FT 2005 ont été repris : refinancement de la dette à hauteur de 15 milliards, augmentation du capital à hauteur de 15 milliards et dégagement en 2005 de 7,8 milliards de cash flow organique grâce à la mobilisation du personnel et du programme TOP (partie du programme AMBITION 2005 consacré aux économies D2293/2).

La fiche intitulée « *Objectifs NExT pour 2008* » ne mentionne que les résultats attendus en termes de chiffre d'affaire et d'accroissement de la clientèle (D69/25 et /26). Le plan NExT tel qu'il ressort de cette présentation est bien un programme de transformation de l'entreprise destiné à promouvoir selon des méthodes marketing renouvelées (simplifier la relation client) une gamme complète et « convergente » de nouveaux services et de nouveaux outils.

Les ressources humaines sont désignées comme moteur de la transformation. L'expérience acquise par les salariés du groupe, la diversité des métiers et des cultures, et la dimension internationale sont présentées comme des atouts dans un contexte de transformation des métiers. Il y est annoncé que la Direction attend de chacun des salariés une implication dans la construction de son avenir et des managers la capacité à porter la dimension groupe et à se mouvoir dans un environnement complexe.

Le programme pour accompagner les transformations annoncées de l'entreprise prévoit de recruter pour compenser « les départs naturels », de faire émerger et développer de nouveaux métiers et compétences, d'accompagner dans la réalisation des projets professionnels avec des formations diplômantes et qualifiantes et d'augmenter les investissements en formation de 25% (D69/27-28).

Par ailleurs, si dans le cadre de cette première annonce il n'est pas fait état d'un plan de réduction des effectifs à hauteur de 22 000, on note que le dégagement de cash flow est présenté comme une conséquence directe de la mobilisation du personnel et du plan TOP qui a permis le départ de 20.000 salariés entre 2002 et 2005.

II.1.2 - L'annonce de la suppression des 22.000 emplois aux IRP le 15 février 2006

Les éléments concernant cette annonce résultent du procès-verbal de la réunion du Comité Central d'Entreprise (CCE) du 15 février 2006 organisée en urgence à la demande des représentants du personnel (D2787).

La veille, Didier LOMBARD a tenu une conférence de presse sur le bilan financier 2005 et sur les plans d'action lancés pour assurer la réussite des objectifs 2006 grâce à la mise en œuvre accélérée du programme NExT. Le texte du communiqué officiel de FTSA (D2116/9), retrouvé sur internet par les enquêteurs, ne fait pas mention d'objectifs de déflation.

Néanmoins, la lecture du procès-verbal de la réunion du Comité Central d'Entreprise (CCE) du 15 février 2006 permet d'affirmer qu'au cours de cette conférence de presse, Didier LOMBARD a annoncé simultanément 22 000 départs dits «*naturels*», 10 000 personnes en mobilité, des restructurations, une réorganisation et le recrutement de 6000 nouveaux salariés d'une part, et d'autre part une augmentation des dividendes accordées aux actionnaires (D2787).

Le 15 février 2006, Gervais PELISSIER, directeur financier du groupe, est chargé d'exposer aux élus du Comité Central d'Entreprise le contexte financier dans lequel les annonces ont été faites. Il explique que certains des indicateurs financiers sont moins favorables que ceux prévus. Le chiffre d'affaires 2005 est inférieur d'un 1/2 point à celui annoncé et le niveau de rentabilité de la société est inférieur à celui des autres sociétés cotées. L'engagement de générer un cash-flow organique de 7 milliards d'euros, la confirmation de l'objectif de désendettement et l'augmentation du dividende sont les réponses financières apportées par la direction aux contraintes que font peser les marchés et les créanciers sur l'entreprise.

Le directeur financier précise : «*M. LOMBARD est très soucieux de ne pas décevoir. Pour ce faire, il ne faut pas « surpromettre ». Donc, l'enjeu de ces dernières semaines était de revenir à une forme de crédibilité. Face à des attentes, un véritable problème de crédibilité se pose. Les deux avertissements successifs détériorent, en effet, la crédibilité d'une entreprise (...). De façon à limiter la pression et de rester prudent en matière d'engagement, nous avons revu le format de présentation. L'objectif sur lequel la société s'engage est de 7 Mds € de Free cash flow organique* » (D2787/17). Il insiste sur le fait que le cash flow organique en fin d'année 2005 est en diminution par rapport à celui de l'année 2004 (D2787/17).

Les représentants du personnel sont unanimes à associer la politique de réduction des effectifs et ses conséquences en termes de baisse de la masse salariale aux promesses d'augmentation de la rémunération des actionnaires grâce au montant du cash flow attendu énoncées par le PDG.

A titre d'exemple, l'intervention du représentant de la CGT : «*Comme nous avons une faible progression du chiffre d'affaires qui ne correspond pas du tout aux sommes que nous voulons obtenir, vous jouez avec les coûts, là où il y a le personnel. Vous annoncez 22 000 suppressions d'emploi. Ainsi, FTSA a calculé que, pour obtenir 7 Mds de cash flow, l'entreprise supprimera 22 000 salariés* » (D2787/22).

La lecture des débats permet de constater que le lien entre la rémunération de l'actionnariat et la nécessité de dégager 7 milliards de cash flow ne sont pas démentis par la direction.

Oliver BARBEROT tente d'abord la pédagogie : «*le choix de notre président, hier, est en faveur des salariés que vous le vouliez ou non. Il nous a fallu démontrer à la centaine d'analystes que nous n'avions pas besoin d'un plan de licenciement et que nous pourrions faire différemment* » (D2787/12) avant

d'exposer sans ambages que les mesures annoncées ne se prêtent pas à remise en cause: *« je voudrais vous informer que le risque de licenciement est réel si nous ne sommes pas capables, autour du dispositif présenté hier, de trouver un accord gagnant/gagnant. Nous sommes l'exception, mais tout le monde sent très bien que nous n'aurons pas un troisième plan NExT. Je répète que nous avons trois ans pour réussir et nous mettre d'accord. Nous voulons faire cette transformation sans licenciement »* (D2787/13).

Le secrétaire du CCE, élu CGT, trouve la méthode amère: *« Je trouve complètement inouï le chantage que nous a fait M. BARBEROT en disant qu'il n'y aura pas de troisième plan NExT. Ce qui revient à dire, soit vous acceptez cet état de fait, soit l'entreprise est en faillite et nous nous retrouvons au chômage. J'estime que vous ne procédez pas de la bonne manière »* (D2787/34).

Louis-Pierre WENES rappelle, au cours de la réunion, les vingt objectifs du plan stratégique de modernisation industrielle de l'entreprise, le plan NExT, et esquisse une explication sur le projet de réorganisation de l'entreprise.

Ses explications sont inaudibles face à des représentants du personnel échaudés par les annonces de Didier LOMBARD sur la réduction nette des effectifs à hauteur de 17 000 personnes et celles de Olivier BARBEROT sur l'abandon du Contrat de Fin de Carrière (CFC).

Olivier BARBEROT annonce en effet au cours de cette réunion que la prorogation du CFC n'est même pas une hypothèse de négociation: *« Le CFC représente 900 M € par an de charge pour l'entreprise. Nous ne pouvons pas reconduire ce niveau de dépense. J'ai donc proposé le temps partiel de fin de carrière et le projet personnel accompagné. Entre le coût du CFC qui n'est pas supportable et ces deux propositions, il y a la marge pour une discussion entre nous et une négociation »* (D2787/12).

On observera que lors de son interrogatoire de première comparution, Brigitte DUMONT, Directrice du Programme Act de 2006 à 2008, établit clairement le lien entre la mise en œuvre du Plan Act et l'annonce de la suppression de 22 000 emplois devant les investisseurs: *« Je précise que le plan Act a été annoncé en juin 2005 par Didier LOMBARD mais que la mise en œuvre effective a débuté début 2006 après les engagements que Didier LOMBARD a pris devant les investisseurs lors d'une présentation en février »* (D3692/2).

En mars et avril 2006, Louis-Pierre WENES participe à plusieurs réunions du CCE pour exposer aux représentants des instances représentatives du personnel le projet de réorganisation des activités France. Il n'aura de cesse d'affirmer que ce projet n'a aucun lien avec la suppression de 22 000 emplois.

Les documents sur la réorganisation ne feront même pas référence aux objectifs de déflation. Néanmoins, ces efforts et tactiques pour éviter d'évoquer le chiffre des 22 000 ne suffisent pas à corriger les discours sans fard et sans égard qui ont présidé aux premières présentations du plan NExT devant la presse et les propos tenus lors de la réunion du 15 février 2006.

La diffusion du discours des dirigeants devant les cadres de l'ACSED le 20 octobre 2006 va finir de convaincre les représentants du personnel du peu de crédit à accorder aux démentis de leurs dirigeants sur la volonté de ces derniers d'accompagner au moyen du plan Act l'évolution « naturelle » des effectifs.

II.1.3 - Le discours du 20 octobre 2006 devant les cadres de l'ACSED

Le 20 octobre 2006 à la maison de la Chimie, Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES interviennent devant l'Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants de FRANCE TELECOM ORANGE (ACSED) pour présenter leurs intentions concernant la « *transformation de l'entreprise* » (D71).

Selon le conseil de FTSA ORANGE, devant les cadres de l'ACSED, « *Monsieur LOMBARD a rappelé avec détail et conviction la politique adoptée en matière d'innovation, rappelant ainsi les orientations stratégiques du plan NExT afin de permettre à l'entreprise de devenir leader sur le marché grâce à des innovations en adéquation avec les nouvelles technologies (ADSL, Fibre, HD) et les attentes des clients (mobile) (...) il a rappelé l'importance de la valeur des compétences du personnel de l'entreprise* » (D4061/12).

La lecture de l'intégralité des allocutions des dirigeants permet de constater que, dans leur présentation devant les cadres de l'entreprise, il n'est pas fait mystère de l'un des objectifs des plans NExT et Act : la décroissance des effectifs à hauteur de 22 000. En dépit de quelques propos qui pondèrent la tonalité brutale de l'ensemble, les allocutions des trois dirigeants sont en parfait décalage avec les déclarations modérées faites lors de leurs interrogatoires au cours de l'information judiciaire.

**** 22 000 emplois supprimés : un objectif affiché***

Devant les cadres de l'ACSED, Didier LOMBARD prend peu de précautions oratoires. La suppression des 22 000 emplois est affichée comme un objectif clair auquel tous ceux présents doivent adhérer: « *J'ai toujours dit que je voulais emmener tout le monde aux 22 000 près* » (D72/5).

La réalisation des objectifs du plan NExT et de son volet social Act est corrélée à la suppression des emplois : « *C'est notre seule chance de faire les 22.000 pour pouvoir recruter les 6.000, car on a un problème sur les nouvelles technologies* » (D72/6).

Olivier BARBEROT, interrogé à plusieurs reprises sur l'objectif des 22.000 départs lors des débats qui suivent l'intervention de Didier LOMBARD, (D74/1-5-7-8), ne remet pas en cause cet objectif. Au contraire, il déplore les retards pris sur cet objectif en 2006 et alerte sur leurs conséquences: « *Si on extrapole les*

chiffres et si on ne se mobilise pas très fortement d'ici la fin de l'année, on risque d'être à 1000 au-dessus de l'objectif en France, qui se reporteront donc sur 2007 » (D 74).

Si Louis-Pierre WENES s'interroge de manière pour le moins surprenante sur la nature et la localisation des emplois à supprimer, ceux à créer et ceux à redéployer, il ne s'interroge pas sur la pertinence du chiffre des 22 000 suppressions qui semble pour lui, comme pour Didier LOMBARD et Olivier BARBEROT, définitivement arrêté : *« Les 22 000 d'où doivent-ils partir, où je vais faire entrer les 6000, et ces 10 000 qui doivent changer de métier c'est de quels métiers vers quels métiers ? » (D71/2).*

On constate qu'en octobre 2006, le chiffre de 22 000 départs est validé alors que les dirigeants n'ont pas de vision sur les postes à supprimer, à créer ou à modifier.

*** L'esprit du plan Act : un « Crash Program »?**

Didier LOMBARD n'évoque pas le plan Act directement dans le discours du 20 octobre 2006 renvoyant sa présentation à Olivier BARBEROT. Il ne prononce même pas le mot. En revanche, il fait nombre références à l'évolution de la politique de ressources humaines en des termes bien éloignés des nuances sémantiques qu'il se plaira à distinguer en interrogatoire.

La culture « fonctionnaire » antérieure est stigmatisée à de nombreuses reprises. A titre d'exemples (D72) : à propos de l'alliance historique entre MICROSOFT et FRANCE TELECOM visant à partager les recettes publicitaires des messageries, Didier LOMBARD déclare : *« Cela nous fait sortir du chaudron où on se faisait frire avec la complicité des pouvoirs publics. C'est le plan NExT même si je ne l'avais pas expliqué comme ça. »*. A propos de la mise en place du Technocentre, *« Au lieu d'être suiveur, on domine les innovations. C'est essentiel pour effacer l'image de l'ancienne Administration suivant ce que fait le valeureux Free »*.

La culture antérieure se voit néanmoins gratifiée de quelques bons points : *« mes fonctionnaires sont passés par le chaudron de FT et ils sont très bons »*.

Yves MONTAGNE, auteur du livre « Crash Program », ancien directeur adjoint d'une unité technique, devenu élu CFDT à temps plein, suggère que le message de stigmatisation de la culture « fonctionnaire » avait déjà été délivré auprès d'une équipe restreinte avant la réunion de l'ACSED (D1552) : *« Dès le premier séminaire de la nouvelle unité, soit début septembre 2006, le directeur M. ESTIBALS avait axé son discours sur une image empruntée au monde animal, opposant les dinosaures incapables de s'adapter et ayant disparu de la terre, aux animaux plus légers, plus agiles ayant survécu. Derrière cette image, l'opposition de culture entre fonctionnaire et nouveau manager de l'entreprise apparaissait »*.

A la maison de la Chimie, Didier LOMBARD ne fait pas mystère des intentions du plan Act et de l'usage de «cette boîte à outils»: *« Nous avons décidé de mettre des procédures pour alléger les effectifs : CFC (et dispositif qui va suivre), les mobilités vers la FP (Fonction Publique) et les projets personnels accompagnés. Mais cela ne marche pas assez bien sauf pour les CFC. Pourquoi ? Managérialement, on n'a pas la culture de suggérer à nos collaborateurs qu'ils seraient mieux dans la Fonction Publique. La maison est une mère poule qui récupère les gens y compris en créant des emplois artificiels là où il n'y en a pas besoin. On supprime des fonctions support, une semaine après toutes les personnes concernées sont toutes recasées ! On leur a créé des postes. On veut qu'ils passent par l'espace carrière et qu'ils se positionnent. Souvent, ils ne veulent pas aller face aux clients mais la maison ne survivra pas si les fonctionnels ne veulent pas aller face aux clients. C'est une transformation profonde »*.

Le Président du Groupe martèle l'idée que les personnels ne doivent plus être protégés et invite les managers à ne pas les ménager : *«il faut qu'on sorte de la position mère poule. Olivier BARBEROT va vous parler de ce que l'on a en tête. Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé»*(D72/6).

Didier LOMBARD instruit aussi ses managers sur les conséquences de la rupture avec la culture « de l'ancienne administration » et les transformations en cours: *« le point positif, c'est que pour les salariés qui arriveront à suivre la transformation, on a la chance d'avoir des personnes formées, fidèles, bien dans l'entreprise et qui savent faire fonctionner la machine »*. Le Président de FTSA acte devant les cadres de l'ACSED qu'une partie du personnel n'arrivera pas « à suivre la transformation ».

A la maison de la chimie, Olivier BARBEROT a en charge d'exposer aux cadres présents les consignes « dirigistes » évoquées par le Président. Il annonce *« un " Crash Program" »*.

Le DRH dresse un état de la situation des effectifs en déplorant le nombre insuffisant des départs pour atteindre le chiffre des 22 000 annoncés, notamment *« un très fort retard des mobilités vers la fonction publique »*. Il souligne que les prévisions ne sont pas la hauteur des promesses : *« On est moins bon que l'année dernière, ça veut dire qu'on est franchement mauvais sur quelque chose qui est pourtant une voie plutôt naturelle de départ. Or, ce qui nous remonte sur 2007 aggrave la tendance constatée en 2006, on est donc dans une situation critique »* (D74).

Olivier BARBEROT confirme la césure avec les méthodes basées sur la concertation, *« le volontariat mou »* qui n'apporte pas les résultats escomptés : *« D'où le discours très direct du Président. Il m'a demandé de présenter lundi au comité de direction générale, un "Crash Program" pour accélérer Act. Donc on ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique »* (D74).

Bruno DIEHL déclare ne pas être surpris par la notion de "Crash Program" dans la mesure où, alors qu'il proposait de différencier en 2003 les solutions de réduction d'effectifs en fonction des métiers, Olivier BARBEROT lui aurait rétorqué qu'il « *suffisait de mettre une pression forte partout et que le maximum partirait* » (D2106/3).

Interrogé sur ce témoignage, Olivier BARBEROT le qualifie « *d'absurde* » et « *d'insulte au métier de DRH* » (D2295/9). Il ajoute qu'il n'a eu aucune relation de travail de proximité avec Bruno DIEHL (D2295/10).

Dans sa déposition devant les enquêteurs, Brigitte DUMONT, responsable du Programme Act, explique que « *"Crash Program" est une terminologie d'entreprise signifiant programme accéléré* ». Elle justifie son emploi par Olivier BARBEROT par le fait « *qu'il y a un léger retard par rapport aux prévisions que nous avons faites* » (D3294/9).

Louis-Pierre WENES est aussi sollicité pour développer les propos du président du groupe. Interrogé par l'animateur de l'ACSED sur les performances du personnel français qui seraient inférieures à celles des personnels des filiales étrangères en ces termes « *la France représente 70% des charges de personnel pour 54% du CA* », Louis-Pierre WENES tempère la réalité de cette information mais suggère que la suppression de 22 000 postes n'est pas sans incidence sur les marges de progression de productivité attendues : « *On est tous en face du même problème, qui est effectivement qu'on a des marges d'amélioration significatives. Cela se traduit par ce que disait le Président: « je veux faire moins 22 000, plus six mille », cela veut dire: je veux améliorer ma productivité de 15% (5% par an). Ça paraît quelque chose de réaliste* » (D71/1).

Les cadres sont appelés aussi à être vigilants, voire davantage, sur la productivité de leurs équipes en dépit de la baisse des effectifs. Louis-Pierre WENES ajoute: « *Ce n'est pas la fin du voyage, car il y a des opportunités d'amélioration au-delà de 15% à périmètre égal (20 à 30%). On a tous beaucoup de choses à faire* » (D71/1).

Les réorganisations sont l'une des opportunités d'amélioration de la productivité pour Louis-Pierre WENES qui s'efforce d'expliquer les priorités justifiant le rythme accéléré des plans: « *réussir Act, parce qu'on a besoin de construire notre future équipe, le plus vite possible, avec moins de niveaux hiérarchiques, avec plus de gens qui prennent le pouvoir [...]; ensuite, le deuxième impératif que j'ai en tête, c'est faire vite, faire vite, faire vite. Penser en permanence comment je peux faire pour faire plus vite. Tout le restant en découle. Quand vous voulez faire les choses vite, il faut les faire bien parce que sinon vous ne pouvez pas aller vite. Et quand vous allez vite, vous avez des chances d'arriver avant le concurrent* » (D71/5).

Les axes autour desquels va s'organiser la politique de ressources humaines sont posés : réduction des effectifs à hauteur de 22 000, restructurations rapides et augmentation de la productivité à périmètre égal.

*** L'équation « cash flow - suppression de 22 000 emplois »**

L'ACSED, « ce réservoir d'intelligence, ce laboratoire d'idées », selon son président, Guy SALZIGER (D2466/2), réunit des cadres supérieurs qui sont non seulement de bons interlocuteurs pour transmettre les messages de la direction mais qu'on suppose suffisamment complaisants pour comprendre sans fard le contexte contraignant qui inspire la nouvelle politique de ressources humaines.

Didier LOMBARD réitère devant eux la même argumentation que celle qu'il a développée devant la presse en début d'année 2006 sur la logique boursière et actionnariale qui impose à l'entreprise de se transformer : *« Pourquoi 7 milliards d'euros de cash flow? Nous portons sur notre dos la dette de plus de 40 Milliards d'euros et s'il y a le moindre charivari sur les taux on devient extrêmement vulnérables. Donc il faut continuer à rembourser la dette. Parallèlement, si on veut que les actionnaires restent avec nous il faut distribuer des dividendes au même niveau que nos concurrents. A partir de là, on pourra dire : on a réduit nos coûts de structure et on a un niveau de revenus, issus des nouveaux services, qui commence à se voir. Donc le modèle fonctionne. Le niveau de dette est revenu à un niveau supportable même en cas de crise. Pour cela il nous faut un free cash flow (note en bas de page) de 7 milliards d'euros »*²⁴.

Quant à Olivier BARBEROT, interrogé sur ses deux priorités en fin de réunion, il conclut son intervention de la façon suivante : *« pour moi, j'aurai échoué si on ne fait pas les 22.000 départs. Pour le groupe, c'est les 7 milliards d'euros de cash flow »* (D74/8).

En interrogatoire, Olivier BARBEROT ne conteste pas avoir posé cette équation devant les cadres de l'ACSED mais en atténue la portée en affirmant : *« Les 7 milliards traduisaient pour la direction financière les résultats de FRANCE TELECOM (en France ?) et dans le monde. La trajectoire d'effectifs n'était qu'un élément parmi beaucoup d'autres dans cette traduction financière pour FRANCE TELECOM »* (D2295/11).

Didier LOMBARD doute qu'Olivier BARBEROT ait tenu des propos si directs à la maison de la chimie avant de convenir qu'il a pu les prononcer : *« s'il l'a dit, il aurait pu le formuler d'une autre manière »*. Il maintient que les 22 000 départs n'étaient pas un objectif et affirme que *« Les 7 milliards d'euros de cash flow découlaient des principaux paramètres d'exploitation de FRANCE TELECOM en particulier les parts de marché mais c'était un élément qui permettait de nous sécuriser par rapport aux 40 milliards de dettes que nous avons encore »* (D2293/10).

²⁴ Définition Vernimmen citée par le conseil de FTSA Orange D4061/8: Le free cash flow correspond au cash (un flux de liquidités) généré par l'exploitation après que les investissements nécessaires pour que l'entreprise maintienne ou développe son outil de production aient été payés. C'est donc le flux de cash que l'entreprise a à sa disposition une fois que les investissements nécessaires ont été payés pour en faire ce qu'elle en veut: rembourser des dettes, verser un dividende exceptionnel (comme vient de l'annoncer Unilever) ou pas, racheter ses propres actions, faire un investissement de diversification, accroître sa cagnotte.

En interrogatoire pour Didier LOMBARD, les 22 000 départs comme les 7 milliards de cash flow n'étaient pas des objectifs d'une politique d'entreprise volontariste dans un environnement contraint, mais « découlaient » de l'évolution « naturelle » des tendances et des paramètres observés les années précédentes.

Force est de constater que devant les cadres de l'ACSED, le discours des dirigeants ne souffre d'aucune ambiguïté quant à l'objectif de réduction des effectifs assigné aux équipes du groupe.

Le principe des départs basés sur le volontariat affiché formellement dans le Plan Act est écarté explicitement au profit de la stricte diminution des effectifs. La pression pour augmenter la productivité des agents « à périmètre égal » est recommandée. Le lien entre l'engagement de dégager 7 milliards d'euros de cash flow et les 22 000 départs n'est plus seulement concédé comme ce fut le cas lors du CCE du 15 février 2006. Il est revendiqué.

Les termes employés sont très forts et mettent à mal ceux que les personnes mises en examen cherchent à faire valoir pour leur défense au cours de l'information judiciaire.

*** *La version initiale (détruite) des interventions à la maison de la chimie***

En interrogatoire, Didier LOMBARD explique l'enjeu des interventions faites le 20 octobre 2006 à la maison de la chimie. Selon lui, « *l'ACSED est une association extrêmement importante dans FRANCE TELECOM car elle regroupe tous les cadres intermédiaires de FRANCE TELECOM [...] On retrouve dans cette association tous les gens qui font marcher l'entreprise de part leur connaissance du marché et des personnels, des techniques, des clients, ... On ne peut imaginer qu'il est possible de réussir des opérations FRANCE TELECOM si les gens de l'ACSED ne sont pas persuadés de leur utilité* »(D2473/2).

Didier LOMBARD ajoute que « *le mode de discussion était libre et interactif* » devant l'ACSED (D2473/2).

Olivier BARBEROT confirme que ces réunions « *étaient un moment unique pour les cadres supérieurs de s'exprimer très franchement sur leur ressenti* » et pour la direction « *de s'exprimer aussi directement que possible sur les projets, les difficultés, les questions qui se posaient à la direction de l'entreprise* » (D2472/2).

Face à ce public complaisant et stratégique qu'il s'agit de mobiliser sur les projets NExT et Act, les trois dirigeants ont adopté un registre de discours très véhément à la maison de la chimie.

Manifestement, les personnes mises en examen ont regretté a posteriori cette liberté de ton qui révèle crûment leurs intentions.

Marie-Claude MARGUERITE, secrétaire générale de l'ACSED de 1996 à mai 2011, cadre supérieure de droit privé à FRANCE TELECOM, explique avoir procédé à l'enregistrement audio de cette convention car elle était chargée d'en faire le compte-rendu (D2463/3 et D4270/13).

Elle rapporte que Guy SALZIGER et Régis AUBERT, respectivement président et secrétaire général de l'ACSED, lui ont demandé de détruire les enregistrements 10 jours après cette convention car Olivier BARBEROT leur avait « *passé un savon* » lorsqu'il a compris que les interventions avaient été enregistrées (D2463/3 et 2464).

Elle précise : « *il n'y avait qu'une bande et c'est moi qui l'ai détruite* » (D2464/4).

Guy SALZIGER confirme avoir décidé avec Régis AUBERT de détruire l'enregistrement audio mais indique qu'Olivier BARBEROT n'a rien à voir avec cette affaire (D2466/4).

Au contraire, Régis AUBERT déclare que: « *Monsieur BARBEROT nous a sévèrement tancés nous disant que nous avions trahi sa confiance en enregistrant et en publiant cette convention [...] ; devant la réaction d'hostilité de Monsieur BARBEROT nous avons pris peur et nous lui avons certifié que cette convention n'avait pas été enregistrée. Une fois sortis du bureau, on s'est posé beaucoup de questions et nous avons décidé de supprimer tous documents ou supports concernant cette convention d'octobre 2006. Ces instructions ont donc été données à Mme MARGUERITE de supprimer tous documents ayant trait à cette convention* » (D2468/4).

Olivier BARBEROT admet avoir été « *un peu fâché* », avoir eu « *un moment d'énervement* » et avoir « *manifesté de l'agacement* ». Il explique qu'il ne savait pas qu'il y avait eu un enregistrement et que son agacement provenait de ce qu'il était convenu avec l'ACSED par l'intermédiaire de M. SALZIGER que ces réunions garderaient un caractère informel hors hiérarchie pour que la parole soit libre des deux cotés.

Il ajoute qu'il appréhendait également le risque d'une mise en cause possible pour délit d'entrave dans le cas où des informations seraient rendues publiques par le biais de l'ACSED au détriment de la priorité dont bénéficient les représentants du personnel (D2472/2).

Si la secrétaire générale de l'ACSED a bien détruit l'enregistrement audio, elle en a conservé le compte-rendu complet qu'elle avait rédigé. Ce compte-rendu a été saisi par les services de police (D2464).

Elle explique : « *Lorsque l'on m'a dit qu'il fallait détruire ce type de document, notamment au vu des propos tenus, j'ai senti qu'il allait se passer quelque chose, surtout que c'était la première fois qu'on me demandait d'agir de la sorte* » (D2472/3).

Marie-Claude MARGUERITE confie également qu'avant la diffusion du compte-rendu officiel sur le site internet de l'ACSED : *« comme les propos des dirigeants étaient assez durs, j'ai pris sur moi, de supprimer quelques phrases »* (D2463/3).

On peut effectivement constater que les propos publiés diffèrent du compte-rendu complet qu'elle a conservé (D2464). Oliver BARBEROT considère que la différence entre les deux versions en procédure fait planer un doute sur la fiabilité de leur retranscription (D2472/3).

Selon la retranscription complète faite par Marie-Claude MARGUERITE, Didier LOMBARD conclut son intervention de la façon suivante : *« Il faut bien se dire qu'on ne peut plus protéger tout le monde. Il faut se poser la question de quelle va être notre carrière ? En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte »* (D2464/8) ; l'expression *« par la fenêtre ou par la porte »* était absente du compte-rendu publié (D72/6).

Interrogé sur ces propos, Didier LOMBARD réfute avoir prononcé une *« phrase aussi excessive (...)ce n'est pas mon vocabulaire »* (D2473/2). Il explique : *« mon idée était de dire qu'il fallait réellement bouger pour réaliser la transformation »* (D2473/2) et concède qu'il *« aurait été plus adéquat de dire que nous allions faire les adaptations d'une façon ou d'une autre »* (D2293/8).

Devant les cadres de l'ACSED, Olivier BARBEROT est tout aussi explicite sur le mode opératoire à suivre. Il leur indique : *« on est dans une démarche que l'on va cadencer. On va aller vers quelque chose de plus "processer". Je suis tout à fait conscient des difficultés. Outre celle donnée par le Président tout à l'heure qui disait que ce n'est pas la culture managériale de FRANCE TELECOM, il y en a une autre : changer d'univers professionnel c'est un peu comme la gymnastique. Quand on ne l'a pas fait avant 40 ans c'est plus difficile de s'y mettre »* (D74/3).

Olivier BARBEROT met en exergue les mécanismes psychologiques qui vont faciliter les départs naturels: *« le déclic se fait sur un projet, sur l'envie d'avoir une vie nouvelle, sur une frustration qu'on ressent chez FT. On est tous traumatisés par les changements »* (D 74/7).

L'inspectrice du travail, Sylvie CATALA, cite cette dernière déclaration dans son rapport au Parquet et remarque: *« c'est donc sur le sentiment de frustration des travailleurs de FRANCE TELECOM que la direction compte s'appuyer pour qu'ils se réorientent dans le cadre des espaces développement ou quittent la société »* (D58/8).

En interrogatoire, Olivier BARBEROT sera peu disert lorsqu'il est invité à commenter ce qu'il entendait signifier aux cadres en utilisant le terme de *« frustration »*. Il se contente d'affirmer de façon générale que la politique d'entreprise est *« fondée sur la volonté que les gens s'épanouissent dans ce qu'ils font, soient fiers dans leur travail et heureux d'aller travailler tous les*

matins » (D2295/10); « ma conviction de DRH a toujours été qu'une entreprise ne fonctionne bien que si les salariés trouvent un épanouissement, le contraire d'une frustration, dans les tâches qui leur sont confiées » (D2295/11).

Pourtant, devant les cadres de l'ACSED, Olivier BARBEROT insiste : *« Il faut quand même pas exagérer. Il faut comprendre qu'on est une entreprise totalement privée, totalement en concurrence [...] On ne va pas faire dans la dentelle. Il faut mettre les gens en face de la réalité de la vie. La réalité de la vie c'est qu'on a encore la possibilité de préparer l'avenir dans des conditions exceptionnelles mais que ça ne durera pas si on ne tient pas les objectifs » (D2464/19).*

Il est à noter que la phrase « *on ne va pas faire dans la dentelle* » a été supprimée dans la version publiée (D74/6).

Le « *Crash Program* » comporte des risques pour le personnel de l'entreprise. Olivier BARBEROT les évoque pour mieux rappeler à son auditoire la hiérarchie des priorités : *« ce qui compte ce sont les clients. Ce qui compte c'est de faire de la croissance profitable. On part des clients. On regarde les sites économiquement viables. Puis, on rencontre les gens et tout se complique, car ce ne sont plus des chiffres qui sont en jeu. On est dans une considération humaine. Mais, c'est la logique business qui commande » (D74/2).*

Le caractère pour le moins direct et dénué d'ambiguïté des directives contenues dans les discours des dirigeants à la Maison de la Chimie autorise l'auditoire composé de cadres supérieurs et de cadres intermédiaires à passer outre les hésitations et scrupules qu'ils peuvent connaître dans l'application concrète à leurs équipes des réorganisations et des transformations.

A l'occasion de la présentation des plans NExT et Act, les cadres sont fermement invités à changer de culture managériale, à adhérer à des méthodes de management musclées et à mobiliser leurs équipes sans état d'âme pour mettre en œuvre les plans de transformation.

Comme nous le verrons ci-après, nombre de cadres ne s'y sont pas trompés .

II.2 - Des « tendances naturelles » en contradiction avec l'objectif des 22 000 départs

Il importe de souligner que les chiffres eux-mêmes (22 000 départs, 10 000 mobilités, 6000 recrutements) ne sont pas discutés par les personnes mises en examen.

C'est le statut du chiffre de 22 000 départs en tant qu'objectif à atteindre et son lien avec les plans NExT et Act qui est querellé et notamment l'analyse développée par les syndicats parties civiles, l'inspection du travail et le cabinet TECHNOLOGIA (II.2.1).

Les personnes mises en examen vont en effet faire usage d'une palette de

nuances sémantiques pour distinguer les objectifs de réduction d'effectifs qui renvoient à des actions à mettre en œuvre pour les atteindre, des « *trajectoires d'effectifs* » ou des « *estimations* » qui ne sont que des prévisions justifiées par les obligations légales et/ou budgétaires et s'appuyant sur une analyse statistique des évolutions de l'emploi dans les années antérieures. (II.2.2).

Néanmoins, ces arguments apparaissent peu compatibles avec une observation objective des « *tendances naturelles* » de l'évolution des effectifs (II.2.3) et les cibles d'effectifs arrêtées par la direction en juin 2005 (II.2.4).

II.2.1 - Un objectif des plans NExT et Act : les 22.000 départs

Dans sa plainte, le syndicat SUD PTT dénonce le plan NExT et son volet concernant le personnel intitulé « Act », mis en place en 2005, qui prévoit le départ de 22.000 agents et salariés (D1). Pour le syndicat, à l'origine de la première plainte, l'association entre la suppression de 22 000 emplois et les plans NExT et Act est présentée comme une évidence .

L'inspectrice du travail, Sylvie CATALA, dans son signalement au Parquet sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénale (D58) évoque également la suppression de 22 000 emplois et de 10 000 personnes ayant dû changer de métier sur trois ans, en se référant au discours de Didier LOMBARD prononcé devant une assemblée de cadres membres de l'ACSED à la maison de la Chimie le 20 octobre 2006. Elle semble aussi considérer que les infractions de harcèlement moral, de mise en danger de la vie d'autrui et d'insuffisance des documents d'évaluation des risques qu'elle dénonce, ont été commises dans le cadre du plan NExT et de son volet d'accompagnement social, le plan Act (D58/6).

Cette analyse ne convient pas aux dirigeants pour lesquels la « déflation des effectifs » et le programme des réorganisations étaient indépendants des plans NExT et Act.

Depuis le jour de sa mise en examen, Didier LOMBARD soutient que « *le plan Act n'avait pas d'objectif de déflation d'effectifs* » (D2293/4 et /5).

De la même manière, Olivier BARBEROT affirme que le plan Act ne contenait « *aucun objectif concernant les effectifs. Il posait un cadre pour accompagner les salariés en matière de formation, en matière d'évolution professionnelle dans les transformations qui allaient être rendues nécessaires dans le déroulement du plan stratégique NExT* » (D2295/3).

Louis-Pierre WENES confirme: « (...) *Sur sa remarque (de Sylvie CATALA) consistant à dire que NExT était un plan visant à supprimer 22.000 emplois, dans aucune présentation du plan NExT courant 2005, il n'est fait mention de 22.000 suppressions d'emplois car NExT est la réponse aux défis que posent à FRANCE TELECOM le marché, les clients, la concurrence et les technologies. Dans aucun des 10 objectifs de NExT on ne parle de réduction d'effectifs, ces objectifs apparaissent à la cote D69 de votre dossier pour la présentation faite à*

la presse en juin 2005"(D2296/3).

Louis-Pierre WENES tient à ce qu'il soit noté que l'annonce "du chiffre des 22000" intervient postérieurement à l'annonce de NExT : "*Le chiffre de 22.000 apparaît fin 2005, début 2006. Mais c'est faux d'indiquer qu'on supprime 22.000 emplois car il s'agit d'une baisse nette d'effectifs de 16.000 puisqu'on en recrute 6.000* » (D2296/3).

Il est exact, comme nous l'avons relaté ci-dessus, que lors de l'annonce du plan NExT en juin 2005, il n'est pas fait état de la suppression de 22 000 emplois existants sur trois ans et que cette annonce n'a été faite par Didier LOMBARD qu'au début de l'année 2006, au cours d'une conférence de presse, dans des circonstances toutefois qui ne sont pas sans rappeler les circonstances de la présentation du plan NExT : les élus des Institutions représentatives du personnel (IRP) n'ont eu connaissance de ces deux annonces qu'après les médias et les financiers.

Au demeurant, la lecture des procès-verbaux des réunions du CCE entre février 2006 et juin 2006 versés par le conseil de Louis-Pierre WENES, relativise les objections des dirigeants sur l'étanchéité entre la réduction des effectifs et les plans NExT et Act. On peut constater dans ces documents que si la présentation de la réorganisation des activités France de FTSA passe sous silence les objectifs financiers du plan NExT, elle s'appuie sur toutes les autres mesures énoncées dans ce plan pour justifier les restructurations à venir de sorte que la distinction semble plus rhétorique que concrète .

Quant au plan Act, il n'y a aucune ambiguïté pour Olivier BARBEROT. Répliquant aux représentants du personnel qui dénoncent « *une politique de l'emploi (de l'entreprise) dans laquelle la précarité a de plus en plus de place* », le DRH déclare: « *Vous oubliez le programme Act qui, par définition, sert à accompagner tous les projets de réorganisation de FTSA* » (D27866/24 ; D2786/27).

Jean-Philippe VANOT, membre du comité exécutif du groupe, directeur de la division ROSI, tout en prenant la précaution de parler de trajectoire d'effectifs, confirme que le plan Act visait les 22 000 départs: « *lorsqu'on a élaboré le plan Act, on a visé la trajectoire de 22 000 départs externes et le recrutement de 7000 personnes. Le problème qu'on avait, avec la fin du CFC programmée fin 2006 (congé fin de carrière), c'est qu'il y avait un volume de départs externes plus faible qu'avant* » (D2408/5).

Enfin, la distinction sémantique défendue par les personnes mises en examen en interrogatoire a, sans surprise, échappé aux cadres présents à la Maison de la Chimie.

Dans l'éditorial du numéro 28 de la revue de l'ACSED , « *CLUB MANAGER* » , on peut lire : « *Répondant aux questions de l'ACSED sur le problème épineux de l'équation de l'emploi, Didier LOMBARD a rappelé qu'il fallait absolument réaliser moins 22 000 sur 2006-2008. Cela est essentiel en vue de pouvoir*

embaucher 6000 personnes essentiellement sur les nouvelles technologies. Il a précisé que si les départs ne se réalisaient pas avec les moyens Actuels (CFC, mobilités vers la fonction publique, projets personnels accompagnés) plus les mesures précisées par Olivier BARBEROT, FT sera amené à prendre des mesures radicales : « la maison est une mère poule qui récupère les personnes pour créer des emplois y compris là où il n'y en a pas besoin » (D2726/12).

Cet éditorial vraisemblablement connu de la direction ne semble pas avoir fait l'objet d'un démenti ou d'une demande de droit de réponse de la part de Didier LOMBARD.

Lors de sa déposition devant les enquêteurs, Régis AUBERT, secrétaire général de l'ACSED lors de la réunion à la Maison de la Chimie avant d'en assurer la présidence, n'en fait pas état. Il explique que le plan NExT avait « *un volet ressources humaines qui consistait à diminuer la masse salariale mais aussi un volet recrutement* ».

Il précise que « *les mesures radicales* » évoquées par Didier LOMBARD devant l'ACSED en 2006 pouvaient être: « *de fermer certains sites et de réorganiser les unités pour diminuer la masse salariale afin de coller aux objectifs du plan NExT et dans le même temps de reclasser les personnels dans d'autres unités ou d'autres structures étatiques* » (D2468/2-3).

Guy SALZIGER, directeur de la qualité et du service client et président de l'ACSED en octobre 2006 et jusqu'en 2011, confirme que le volet ressources humaines du plan NExT était un plan de réduction et de réorientation des effectifs et qu'il « *fallait donc faire baisser les effectifs de 22.000 personnes mais dans le même temps il fallait recruter 6.000 autres personnes, affectées principalement dans le domaine commercial* » (D2466/2).

Il ajoute: « *l'objectif de baisser les effectifs de 22.000 personnes, faisait partie du plan NExT. Cette réduction s'est faite sans aucun plan social de façon à préserver tous les emplois dans leur globalité* » (D2466/6).

Guy-Patrick CHEROUVRIER, DRH de 2005 à 2008, reconnaît que: « *la réduction des effectifs était l'enjeu majeur de Act; il n'y a rien de secret, tout le monde le savait, on présentait le programme en comité d'entreprise chaque année ainsi que le bilan de l'année écoulée* » (D3671/3).

De même, Philippe ANDRES, en charge de la gestion administrative des cadres dirigeants de 2003 à 2010 déclare au sujet du plan Act: « *la réduction de 22.000 effectifs (hors recrutement) était un chiffre connu de tous les cadres dirigeants du groupe. Je ne pense pas que l'on puisse nier cet objectif* » (D3668/5).

Marie-José RUAUDEL, directrice de la formation et du développement professionnel du Groupe d'octobre 2008 à 2011, confirme: « *le plan Act avait comme objectif la réduction de 22.000 postes le recrutement de 6.000 personnes* » (D2401/3).

Pascale PANDOLFI, responsable du pilotage de l'emploi et de la rétribution au sein de la DRH ROSI est encore plus précise: *« Act prévoyait la réduction des effectifs et il y avait des volets sur la formation, les évolutions professionnelles (...) sur la réduction des effectifs, oui, (ces objectifs étaient chiffrés) c'était 22 000 départs et 6000 recrutements externes, ce qui faisait un delta de 16 000 départs sur 3 ans »* (D2957/2).

Au regard de ces éléments, la confusion entre les plans NExT et Act et l'objectif des 22 000 départs sur 3 ans paraît avoir été si bien entretenue par les dirigeants au cours de l'année 2006 devant les différentes instances devant lesquelles ils se sont exprimés qu'elle n'a trompé aucun de ses auditoires. La distinction opérée par ces mêmes dirigeants au cours de leurs interrogatoires semble de ce fait dérisoire.

II.2.2 - Les nuances sémantiques du débat sur la réduction des effectifs

Autre nuance sémantique défendue par les personnes mises en examen au cours des interrogatoires : le chiffre des 22 000 départs n'était pas un objectif mais une simple trajectoire, voire une estimation, au mieux une prévision budgétaire tirée de *« Magnitude »* le progiciel de consolidation des comptes et de contrôle de gestion ou une référence au *« new budget »*, qui est la réactualisation régulière des prévisions au cours d'un exercice budgétaire.

Ainsi, Louis-Pierre WENES déclare: *« j'ai considéré que les éléments relatifs aux effectifs correspondaient à un suivi de trajectoire »* (D3415/18).

Pour Didier LOMBARD, il s'agit d'une estimation: *« nous avons fait une estimation à partir des chiffres constatés les années précédentes dans le cadre du plan AMBITION 2005 et compte tenu de la pyramide des âges, début 2006 il était prévu une érosion de 21.000 personnels en France et 1.000 à l'étranger avec la nécessité pour nous de recruter 6.000 personnes pour rééquilibrer la pyramide des âges. Ces chiffres ne constituaient pas un élément des plans NExT et Act mais la meilleure estimation possible à un moment donné de l'évolution des effectifs »* (D2293/3-4).

En interrogatoire, Olivier BARBEROT revient sur le terme « d'objectif » qu'il a pourtant employé devant les cadres de l'entreprise (D74). Il déclare : *« je parle de chiffres qui sont remontés par rapport au calcul extrapolé à partir du passé et qui conditionnent le nombre de recrutements que le groupe peut faire en France »* (D2295/9).

Il renvoie aux outils statistiques qui permettaient, en fonction des âges des salariés, *« de prévoir les départs en retraite, les départs en CFC, les mobilités vers la fonction publique, l'essaimage et les projets personnels accompagnés »*.

Il affirme: *« dans la seule période précédant la mise en place de NExT, c'est environ 20.000 personnes qui ont quitté naturellement l'entreprise ». Il n'en précise pas les conditions, lesquelles, nous le verrons, vont faire la différence. Il ajoute qu'au vu de la pyramide des âges et en fonction de l'anticipation des*

besoins dans les métiers, le chiffre de 6.000 personnes à recruter s'était imposé : « c'était de la prévision nationale, macroscopique » (D2295/4).

Jacques MOULIN confirme: *« Les trajectoires d'effectifs qui avaient été mises en visibilité s'inscrivaient dans le tendanciel du triennal précédent, compte tenu de la pyramide des âges et du dispositif très attractif que constituait le CFC »(D3582/6).*

Brigitte DUMONT, invitée à préciser le sens du terme objectif repris dans des documents trouvés en perquisition, explique : *« dans notre activité de DRH, au sein de notre entreprise, nous avons une bonne maîtrise de modélisation des effectifs. Cette modélisation a permis de prévoir des départs en retraite, en CFC, dans la fonction publique, etc. Cette modélisation a permis de déterminer une trajectoire d'effectifs en fin de période et en effet, dans les documents que vous me soumettez, le mot objectif est retenu. En effet, les ordres de grandeur identifiés, sont devenus des points de référence de l'atteinte du respect du programme, en aucun cas, ces chiffres étaient à l'unité ou même à la dizaine d'unité près » (D3294/42).*

De la même façon, Nathalie BOULANGER, affirme : *« dans le programme Act, on poursuivait la baisse tendancielle des effectifs constatée les années précédentes » (D3670/3).*

Interpellée sur l'arrêt en décembre 2006 de l'un des dispositifs essentiels de départs, à savoir le Congé Fin de Carrière (CFC), elle admet que la situation n'est pas comparable à celle des années précédentes mais ne remet pas en cause son explication d'une érosion naturelle: *« C'est vrai qu'il n'y a pas une continuité totale du fait de l'arrêt du CFC. En revanche, le dispositif de départ vers la fonction publique continuait sur cette période-là. Par ailleurs, les départs étaient essentiellement liés aux CFC pour la première année du plan Act et aux départs à la retraite dans le cadre d'une pyramide des âges avec une population toujours assez âgée.(...) Il y avait des trajectoires d'effectifs, qui étaient d'ailleurs communiquées en externe et aux instances représentatives du personnel. Ce n'est pas parce qu'il y a une trajectoire que c'est un objectif (...) Je ne crois pas que les gens aient cru que s'ils ne tenaient pas les objectifs à la personne près il pouvait y avoir des conséquences pour eux-mêmes. Au sein du groupe FRANCE-TELECOM, il y a une culture des objectifs. Ça fait longtemps que l'on travaille avec, mais il ne s'agit pas d'objectif-sanction » (D3676/5).*

Jacques MOULIN, ajoute à ce registre lexical, les concepts d'indicateurs et de repères: *« Comme dans toutes organisations, il y a des budgets, qui sont des budgets de fonctionnement, d'investissements, de masse salariale, Donc, chaque entité, sauf les Directions Territoriales, avait un budget, consolidé au niveau du Groupe et validé notamment par l'État actionnaire dans le cadre du Conseil d'administration. Dès lors, nous avons des indicateurs, des objectifs. Mais les objectifs de FRANCE TELECOM, du fait de la culture de cette entreprise, ne sont pas gérés de la même manière que dans les autres entreprises, par exemple les autres concurrents directs. À FRANCE TELECOM, il s'agit davantage de repères, d'une logique de trajectoire. Il ne s'agit pas*

d'atteindre coûte que coûte les objectifs. Ce sont des indications » (D3682/5).

Brigitte DUMONT, tout en persistant à récuser le terme d'objectif pour lui préférer celui de « *trajectoire d'effectif à atteindre pour la fin 2008* », convient qu'un engagement avait bien été pris: « *l'engagement principal qui a été pris était une réduction nette de 16 000 emplois sur trois ans* » (D3294/8).

*** Une mauvaise compréhension du projet de la direction**

En interrogatoire, les dirigeants vont admettre que ces nuances sémantiques n'ont pas toujours été perçues et que des malentendus étaient possibles.

Par exemple, Didier LOMBARD déclare: « *il y a un divorce entre ceux qui se sont précipités sur la notion de cible et ceux qui étaient sur la notion de trajectoire. Dans la chaîne hiérarchique, à un moment donné, il y a eu une rupture* » (D3413/18).

Dans le même sens, Louis-Pierre WENES déclare: « *pour moi il n'y avait pas d'objectif de réduction des effectifs. Cependant, la lecture des déclarations de certaines personnes ou d'autres documents du dossier me fait comprendre que certaines personnes ont lu qu'il existait un objectif de réduction des effectifs* » (D3415/18).

Selon lui, si le terme d'objectif de réduction des effectifs a été compris à différents niveaux c'est parce qu'« *un des aspects culturels de FRANCE TELECOM correspond à la relation au chef. Lorsque le chef émet un souhait, cela est vécu et interprété comme un ordre par beaucoup de personnes. Je pense que certains ont vécu le fait qu'il faudrait atteindre un chiffre comme le fait qu'il fallait l'atteindre. De plus, le chiffre de 22 000 a été communiqué au milieu financier et à partir de là, je pense que ceux qui étaient en face du milieu financier, lequel posait régulièrement la question de la réalisation du chiffre, avaient besoin qu'on tienne ce chiffre* » (D3415/18).

Guy-Patrick CHEROUVRIER explique aussi: « *Je pense que les différences entre nous sont plus une question de vocabulaire employé qu'autre chose. Le plan connu de tous était moins 22 000 départs (toutes causes confondues) y compris les retraites et 6 000 recrutements externes, car l'enjeu de FRANCE-TELECOM à l'époque était de recruter des jeunes pour irriguer tous les métiers connexes aux nouvelles technologies. Donc la trajectoire était connue de tous et présentée notamment au milieu financier en début d'année (...) Chaque année, il y avait des présentations des perspectives de l'entreprise aux analystes financiers qui sont ou qui représentent des investisseurs potentiels. C'est une situation similaire à toutes les entreprises du CAC 40* » (D3687/5).

Le directeur financier de FRANCE TELECOM du 31 janvier 2006 jusqu'en 2014, Gervais PELISSIER, membre du Comité de Direction Générale, explique en audition que les 22 000 départs « *était un mélange de faisable et de*

souhaitable [...] Pour moi cette cible de 22.000 était un ordre de grandeur. A partir de cet objectif général, s'est mise en cascade une répartition de cet objectif pour les différentes composantes opérationnelles, pour tous les gens qui avaient des effectifs, et c'est là où je pense que le fait de quantifier un objectif sur un niveau trop fin, a conduit à ce que chaque responsable, c'est-à-dire le manager se dise « il faut absolument que j'y arrive » et peut-être dans certains endroits un suivi précis voire tatillon de ces objectifs. Je pense que chez certains managers, cela a été pris comme des mesures ciblées précises (...) ce n'est pas le fait de suivre les chiffres qui soit mauvais, c'est le fait de leur donner un caractère impératif. Le problème a été que la prise en compte de cet objectif est devenue trop rigide » (D3664/4 et /7).

Nathalie BOULANGER s'insurge contre cette mise en cause des managers de terrain par Gervais PELISSIER: *« les contrôleurs de gestion devaient faire des prévisions concernant le personnel notamment de ROSI et d'OBS. Je précise que je n'avais pas en charge ces directions. Il ne faut pas confondre les prévisions des contrôleurs de gestion avec la façon dont les managers et les RH travaillaient avec les salariés »* (D3676/11).

Jacques MOULIN partage le point de vue de Nathalie BOULANGER: *« Je ne souscris pas à ce que l'on incrimine les managers. Nous ne descendons pas à un niveau trop fin dans les objectifs d'effectif »* (D3682/9). De même que Guy-Patrick CHEROUVRIER (D3687/8) et Brigitte DUMONT (D3692/9) qui expriment leur surprise que le directeur financier parle ainsi.

En dépit des protestations des personnes mises en examen, nous verrons que le caractère impératif du chiffre de 22 000 départs s'est imposé sur le terrain comme un objectif à atteindre et dont chaque manager était comptable.

II.2.3 - Un argumentaire démenti par l'observation objective « des tendances naturelles » de « l'évolution des effectifs »

Le 14 février 2006, Didier LOMBARD annonce « 22 000 départs », 10 000 personnes en mobilité, des restructurations, une réorganisation et le recrutement de 6000 nouveaux agents.

La lecture du procès-verbal de la réunion extraordinaire du CCE du 15 février 2006 organisé le lendemain en urgence à la demande des élus du personnel est éloquent en ce qu'elle permet de mesurer l'imprécision des éléments statistiques sur lesquels se base cette annonce (D2787). A cette date, l'argumentaire sémantique des dirigeants n'est pas encore mis au point et Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES ne font pas encore le distinguo subtil entre objectif et tendance.

En interrogatoire, Didier LOMBARD affirme que les annonces sur les effectifs faites le 14 février 2006 répondaient aux obligations des sociétés cotées: *« en 2005 il n'y a eu aucune annonce qui touchait aux effectifs. La 1ère annonce à ce*

sujet a été faite en février 2006 car il s'agissait de remplir une obligation qu'ont toutes les sociétés cotées, à savoir indiquer dans les documents publics annuels le niveau de leurs effectifs et leur évolution attendue »(D2293/3 et /4).

Il maintient que ces chiffres étaient de simples estimations faites à partir de l'observation des départs naturels constatés dans le cadre du plan précédent (D2293/3-4) comme en atteste selon lui le document de référence en procédure: *« vous pourrez constater au chapitre 17 du document de référence que les perspectives d'évolution des effectifs, notamment de 22.000 départs, résultent d'éléments statistiques directement liés à la pyramide des âges pour l'essentiel »* (D2293/4 et /5).

Or, en fait de document de référence, il s'agit du chapitre 17 du bilan social pour l'année 2005 établi sous l'égide de Olivier BARBEROT dans lequel il est fait état d'une réduction d'effectifs sur la période 2006-2008 *« d'environ 16 000 personnes en France, avec environ 22 000 départs et 6 000 recrutements (...) »*. Il est précisé que: *« le nombre des départs correspond au rythme observé sur la période 2002-2005. Ces départs seront constitués en majorité par les départs en congés de fin de carrière (CFC) sur 2006, par les départs en retraite en lien avec la structure des âges des collaborateurs en France, mais aussi par les mobilités vers la fonction publique et les autres projets personnels, comme l'essaimage par exemple »* (D2294/4).

Contrairement aux allégations de Didier LOMBARD, le bilan social 2005 ne démontre rien. Il confirme la décision de supprimer 16 000 emplois calculée sur une estimation de 22 000 départs mais reste tout à fait imprécis sur les modalités selon lesquelles ce chiffre a été arrêté.

Le 15 février 2006, Olivier BARBEROT, pressé par les élus du CCE de les instruire sur ces modalités, explique: *« Je vous décompose les 22 000 suppressions d'emplois: 4 800 départs de CFC sur 2006-2007-2008, 4 500 mobilités vers les fonctions publiques, 5 700 départs en retraite ordinaire, moins de 1 000 salariés qui prendraient leur temps partiel de fin de carrière. Cela concerne une cible de près de 3 000 personnes. En supposant qu'un sur deux choisisse un temps partiel fin de carrière, cela fait 1 500, ce qui pèserait en équivalent temps plein à 750 personnes. Par ailleurs, près de 2 000 personnes par an prendront la formule du projet personnel d'accompagnement »* (D2787/49).

Les représentants syndicaux vont souligner le caractère hasardeux des projections faites par Olivier BARBEROT.

La représentante de la CFDT lui fait observer que ce calcul ne permet d'arriver qu'à 17 000 personnes et l'interroge sur les 6000 autres personnes qui devront quitter l'entreprise pour parvenir à tenir le chiffre de 22 000 départs annoncés (D2787/22 et 23).

Olivier BARBEROT répond que les 7000 autres départs résulteront de 2000 projets personnels et de 1000 projets d'essaimage par an sur trois ans. Il indique

qu'il y avait 1300 projets d'essaimage en 2004 et 2005 et qu'avec le dispositif financier d'accompagnement prévu, il escompte faire passer ce chiffre à 2300 par an (D2787/23).

Le représentant de la CFE CGC présent s'étonne du chiffre prévisionnel de 4 500 départs vers la fonction publique sur trois ans. Il rappelle qu'en 2005, il n'y en a eu que 900.

A bon escient, car le bilan social 2005, qualifié de document de référence par Didier LOMBARD, fait état au titre de l'activité 2005 de 739 mobilités effectives vers les fonctions publiques (État, collectivités locales, hospitalière...) (D2294), un chiffre bien inférieur au chiffre de 1500 compris dans le décompte de Olivier BARBEROT (D2294/3).

L'élu de la CFE CGC s'étonne aussi du chiffre prévisionnel de 2200 départs en retraite par an alors que l'expert mandaté à cet effet l'avait estimé à 1500. Enfin, il relève que le chiffre de 7000 projets personnels n'avait jamais été évoqué et n'a pas fait l'objet d'une consultation du Comité d'Entreprise (D2787/49).

Par ailleurs, le document de référence produit par Didier LOMBARD fait état au titre de l'année 2005 d'une baisse d'effectifs de 4 006 salariés en France, résultant des départs en congés de fin de carrière, des retraites, des démissions, des mobilités vers les filiales et vers la sphère publique (D2294/3).

Au vu de ce chiffre consigné dans un rapport publié établi sous la responsabilité d'Olivier BARBEROT, il s'en déduit que la courbe naturelle, avancée par tous les dirigeants mis en examen pour justifier le chiffre des 22 000 départs, permettait au mieux, à recrutement égal, d'espérer sur trois ans une réduction des effectifs à hauteur de 12 000, ce dernier chiffre étant une estimation optimiste en raison de l'abandon du Congé de Fin de Carrière (CFC), dispositif avantageux financé pour partie par l'État jusqu'à fin décembre 2006²⁵.

En juin 2005, quelques jours avant l'annonce du plan NExT et sept mois avant l'annonce des 22 000 départs, l'objectif s'appelait une cible et était moins « ambitieux ».

25 il a été découvert dans l'ordinateur de Olivier BARBEROT un document appelé projet de note daté du 18/11/2006 qui fait état pour l'année 2005 des chiffres suivants: « En 2005, l'évolution des effectifs permanents en France a été de - 4 500, résultant des flux suivants: 7 700 départs définitifs dont principalement 1 800 départs en retraite et 4 400 congés de fin de carrière, 1 000 mobilités vers les fonctions publiques, 4200 recrutements » (D2353/18 -extrait du scellé C5). Olivier BARBEROT n'a pas été interrogé sur ce document au demeurant non publié, qui pourrait valider une extrapolation théorique de 22 000 départs définitifs sur trois ans.

Dans cette note: « Les annonces de NExT » (SIC), le décompte des 22 000 départs pour la période 2006-2008 résulte de « 10 500 départs naturels dont 4 800 congés de fin de carrière (en 2006) et 5700 départs en retraite, 4 500 mobilités vers les fonctions publiques et 7 000 autres départs (démissions, essaimage, projets personnels accompagnés) » (D2353/18 -extrait du scellé C5).

II.2.4 - La réduction des effectifs, une cible de 13 500 en juin 2005

Ainsi, dans un courriel diffusé le 10 juin 2005 à plusieurs cadres du top management, notamment à Louis-Pierre WENES ainsi qu'à Olivier BARBEROT en copie, Bernard BRESSON, directeur exécutif RH, écrit: « *Pour Ambition 2008* » (dénommé NExT à compter du 25 juin 2005) « *à partir des orientations présentées au ComEx le 31 mai, je vous demande de vous aligner sur les trajectoires décrites dans les tableaux ci-dessous pour le Groupe France qui me semblent constituer la meilleure vision actuelle issue du travail conduit avec les DRH* » (D3185/18). Il précise: « *La cible décidée pour fin 2008 sur le Groupe France est de 104 500 CDI (soit une réduction de 3200 CDI par rapport aux remontées actuelles des divisions)* ».

Il est explicitement fait état ici d'une « *cible décidée pour fin 2008* » concernant les effectifs. En interrogatoire, Didier LOMBARD dit ne pas comprendre pourquoi le terme « *cible* » est employé (D3413/9). Selon Olivier BARBEROT, les prévisions de fin d'année (PFA) qui « *vont concerner toute la vie de l'entreprise deviennent très rapidement, dans une approche très volontariste, des cibles. Ce mot est employé pour tous les domaines [...]. On peut trouver que ce vocabulaire est un peu primaire, mais c'est le langage d'usage* » (D 3419/11).

Dans le même courriel, Bernard BRESSON expose le décompte des effectifs ciblés: « *en prenant comme point de départ les 118 600 CDI du New Budget à fin 2005, la décroissance nette des effectifs serait de -5000 en 2006, -4500 en 2007, -4000 en 2008. Les trajectoires prennent en compte la fin du dispositif de CFC en 2006, et l'impact sur les flux sortants. Par contre, la mise en place de nouveaux dispositifs permettra d'accentuer les départs autres que les CFC. L'hypothèse de mobilités vers la Fonction Publique reprend l'orientation donnée pour 2005, c'est-à-dire 1500 départs par an. Le volume de recrutements a été fixé globalement à 7500 sur la France pour les années 2006, 2007 et 2008 et ne prend pas en compte le renouvellement des CDI Temps Partiel (CDI TP)* » (D3185/19).

En juin 2005, la DRH demande à ses cadres de s'aligner sur « *une cible* » de réduction de 13 500 emplois (-5000 en 2006, -4500 en 2007, -4000 en 2008) cible intégrant le CFC jusqu'à fin 2006, les nouveaux dispositifs et les mobilités fonction publique. Il indique par ailleurs « *une cible* » de recrutement de 7500 emplois.

Louis-Pierre WENES ne conteste pas la terminologie de cible en l'espèce. Il explique que la DRH procède à une estimation des évolutions des effectifs sur la base de laquelle le budget est élaboré après concertation avec les directions: « *Le résultat global de ces itérations (entre DRH et direction) pour l'entreprise est ce qu'on appelle le mot « cible ». Donc la cible pour le groupe correspond au nombre de personnes à une date donnée dans l'entreprise, une fois le calcul fait entre les effectifs entrants et ceux sortants. Ce chiffre est une évaluation qui pour se réaliser est soumise à la réalisation des hypothèses* » (D 3415/10).

Olivier BARBEROT confirme le caractère prévisionnel des chiffres alignés par Bernard BRESSON: « *Ce mail de Bernard BRESSON, mon prédécesseur, est antérieur à l'affichage de NExT et à la mise en place de Act, et date d'une période où je travaillais avec lui sur Act qui n'était pas encore lancé* ».

Le plan Act n'est pas lancé mais Bernard BRESSON intègre dans son calcul les nouveaux dispositifs supposés remplacer le CFC et « *booster les départs* ».

Invité à commenter ce courriel, Pierre LOUETTE, le représentant de FRANCE TELECOM, souscrit aux explications des deux dirigeants de l'époque: « *le langage de trajectoire et d'action prend en compte l'évolution naturelle démographique des effectifs et également les dispositifs de stimulation de départs comme les congés de fin de carrière* » (D3417/8).

On observe ainsi qu'en juin 2005, la réduction des effectifs est estimée à 13 500. Une hypothèse haute puisqu'elle repose sur une réduction annuelle des effectifs supérieure à celle effectivement enregistrée au titre de l'année 2005 alors que le dispositif Congé de Fin de Carrière (CFC) est en vigueur et qu'elle postule un nombre de départs vers la Fonction publique à hauteur de 1500 par an, chiffre bien supérieur aux 739 mobilités vers les fonctions publiques enregistrées au titre de l'année 2005.

Aucun des dirigeants, pourtant tous interrogés sur ce courriel de Bernard BRESSON, n'a expliqué comment "l'érosion naturelle" qui permettait en juin 2005 de fixer à 13 500 le nombre d'emplois supprimés sur trois ans, pouvait à compter de janvier 2006, assurer une réduction nette des effectifs à hauteur de 16 000 et justifier une annonce de 22 000 départs .

Il est vrai que les dirigeants postulent que les nouveaux dispositifs seront aussi attractifs, voire davantage que le Congé de Fin de Carrière (CFC). Olivier BARBEROT feint en tout cas de le croire . Aux représentants du CCE, il explique que 7000 suppressions d'emplois résulteront de 2000 projets personnels par an sur trois ans et de 1000 projets d'essaimage.

Dubitative, la représentante CFDT réplique: « *Toute hypothèse est recevable du moment où vous y aviez réfléchi. Néanmoins, lorsqu'on connaît la pyramide des âges à FTSA, il faut savoir qu'entre 45 et 55 ans, il faut avoir du cran pour se lancer dans une entreprise personnelle et monter sa boîte, même quand l'entreprise donne 1 500 €* » (D2787/23).

A la fin de l'année 2006, pour un effectif de 108 888 salariés actifs (CDI +CDD) dans le Groupe FTSA France, l'âge moyen est de 44 ans (D76). La pyramide des âges, argument avancé pour justifier l'annonce des 22 000 départs, n'est en effet pas favorable à la politique d'essaimage et de projet personnel promue par le top management de FTSA.

Il faut convaincre, sur la période 2006-2008, ces salariés dont le statut pour la très grande majorité est celui de la fonction publique obtenu par concours, de

l'intérêt pour eux de réaliser une mobilité externe: 4500 vers les Fonctions publiques, 7000 vers un projet personnel et au cours de l'exercice budgétaire 2006, faire « le plein des Congés Fin de carrière ».

Il est clair que de nouveaux moyens sont nécessaires pour dynamiser « *les tendances naturelles* » et parvenir au plus près de la cible de 22 000 départs et ce, sans plan de licenciement.

C'est l'un des enjeux, sinon le principal, du plan Act.

Dans un article du journal « LA TRIBUNE » daté du 27 décembre 2006, le journaliste écrit que fin 2006, 9400 départs « *sont engagés* »: 4900 CFC, 4500 ayant choisi les autres solutions mises à leur disposition par l'opérateur. FRANCE TELECOM est confiant dans sa capacité à organiser 12 600 autres départs d'ici à 2008. Invité à commenter ces chiffres par le journaliste, Olivier BARBEROT en relativise la portée en ces termes : « *il faut rappeler que 80% de ceux qui sont salariés aujourd'hui chez FRANCE TELECOM le seront encore en 2008* » (D4087/233).

20 % des salariés de FRANCE TELECOM ne le seront donc plus.

A Olivier BARBEROT qui présentait son décompte des 22 000 départs, la représentante CFDT du CCE faisait observer: « *nous avons l'impression que vous n'appréhendez pas les conséquences sociales qui seront bien au-delà des chiffres que vous nous donnez* » (D2785/25).

III - Le plan Act : ni Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE), ni Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), un plan social déguisé

Il convient à ce stade de répondre à une objection opposée aux juges d'instruction par les personnes mises en examen puis au parquet par leurs conseils: la « *confusion récurrente entre les notions de départs et de suppression de postes* » (D4061/15). Les personnes mises en examen soutiennent en effet que le nombre de postes supprimés n'étaient que de 16 000 puisque parallèlement 6000 recrutements étaient annoncés.

Il est exact que le strict calcul mathématique porte effectivement le nombre d'emplois à supprimer à 16 000 : 22 000 - 6000. Il n'en demeure pas moins que pour parvenir à ce chiffre, il faut organiser le départ de 22 000 personnes physiques occupant un poste de travail effectif, soit par une mobilité externe, soit par un autre mode de rupture de leur contrat de travail pour les salariés de droit privé.

De surcroît, le recrutement de 6000 personnes nécessite l'existence de 6000 postes disponibles. Ces postes sont soit des postes créés, soit des postes modifiés et devenus vacants par le jeu des mobilités internes ou externes des agents et salariés les ayant occupés.

Les 22 000 personnes qui ont quitté l'entreprise en trois ans n'ont donc pas été les seuls employés impactés car leur poste n'a pas été nécessairement supprimé. Il a pu être modifié puis occupé par un des nouveaux recrutés ou par une personne en mobilité interne.

On constate que l'impact de la politique de réduction d'effectifs s'étend bien au-delà des 22 000 salariés concernés par un départ de l'entreprise et que l'approche mathématique privilégiée par les dirigeants ne donne qu'une vision tronquée des conséquences du Plan NExT sur la collectivité des salariés de l'entreprise.

La gageure tenue par les dirigeants a été d'organiser sur une période de trois ans le départ de près de 20 % de la population salariée et la mobilité de 10% de cette population en s'affranchissant pour partie des obligations légales qui incombent à l'employeur.

L'inspectrice du travail, Sylvie CATALA relève dans son rapport que *« lorsqu'une entreprise supprime 22 000 emplois, et fait changer de métier 10 000 personnes, elle s'inscrit normalement dans le cadre réglementaire prévu à cet effet à savoir, la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) et/ ou d'un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences (GPEC). Or ni l'un ni l'autre de ces dispositifs n'ont été mise en œuvre au sein de l'entreprise »* (D58/6).

Ces deux cadres juridiques étaient légalement possibles.

Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES ont régulièrement déclaré que face aux restructurations rendues nécessaires par les mutations et l'ouverture du secteur des télécommunications, ils avaient eu la volonté de ne pas licencier les personnels *« mais, au contraire, de permettre à chacun de trouver sa place dans la nouvelle organisation ou à l'extérieur de l'entreprise (grâce à des mesures adaptées et particulièrement favorables) pour ceux qui estimaient que FRANCE TELECOM ne correspondait plus à leurs aspirations »* (D4037/6).

Le refus du PSE est présenté comme une décision délibérée de la direction et le programme Act comme une alternative conforme à l'intérêt du salarié qui choisit de se réaliser professionnellement en dehors de l'entreprise.

L'analyse documentaire démontre que les motivations ayant présidé au refus du PSE sont a minima plurielles (III.1).

L'inspectrice du travail rappelle l'existence d'un autre cadre légal que le PSE pour assurer dans le cadre des restructurations d'une entreprise des garanties personnelles et collectives aux salariés: l'accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (accord GPEC).

Les personnes mises en examen ont peu évoqué l'échec de la négociation de l'accord sur la GPEC, préférant égrener les mesures favorables d'accompagnement du salarié « *acteur de son projet professionnel* » contenues dans le plan Act.

Dans leurs notes d'observations, leurs conseils soutiennent que le plan Act était le dispositif légal GPEC appelé de ces vœux par l'inspectrice du travail.

L'argumentation est audacieuse mais ne résiste pas à l'examen des pièces de la procédure qui démontrent que, sous couvert de protéger l'emploi dans sa globalité, les dirigeants de FRANCE TELECOM ont mis en place, en dehors de toute négociation, une politique de mobilités internes et externes qui a permis de transférer sur le salarié l'obligation de reclassement qui pèse sur l'employeur et de s'affranchir en partie des contraintes du dialogue avec les IRP (III.2).

Le déni de l'objectif chiffré de la politique de déflation des effectifs a en effet empêché l'ouverture de réelles négociations sur le programme de réduction des effectifs. Les documents découverts en perquisition donnent des indications sur les stratagèmes utilisés pour exclure du champ du dialogue social la question des 22 000 départs et plus généralement celle des suppressions de postes .

De manière paradoxale, les dirigeants ne se sont pas privés pour autant de brandir la menace du plan social.(III.3)

III.1 - Le refus du PSE : une décision conforme à l'intérêt des salariés ?

Contrairement à l'approche défendue par les personnes mises en examen, un PSE n'est pas un « *plan de licenciement* » mais a pour objet de permettre le reclassement interne et externe des personnes dont le poste est supprimé en raison d'un motif économique sérieux; et ce afin d'éviter les licenciements. Il intègre un « *plan de reclassement* » visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité »²⁶. (D3315/42).

26A la date des faits, l'article L 321-4-1 du code du travail (abrogé à compter du 1^{er} mars 2008 et remplacé dans la nouvelle codification par les articles L1233-61 et L1233-62 du CT) prescrit : « Dans les entreprises employant au moins cinquante salariés, lorsque le nombre de licenciements est au moins égal à dix dans une même période de trente jours, l'employeur doit établir et mettre en oeuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre et pour faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment des salariés âgés ou qui présentent des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile.

La procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan de sauvegarde de l'emploi n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel, qui doivent être réunis, informés et consultés.

Ce plan doit prévoir des mesures telles que par exemple :

- des actions en vue du reclassement interne des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent ou, sous réserve de l'accord exprès des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure ;
- des créations d'activités nouvelles par l'entreprise ;
- des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi ;
- des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;

La loi et la jurisprudence veillent en effet à ce qu'une entreprise puisse adapter ses effectifs aux difficultés économiques tout en demandant à ses dirigeants de justifier de difficultés économiques avérées, des mutations technologiques ou de la nécessité de sauvegarder sa compétitivité avant de supprimer des postes 27.

Ainsi, quelle que soit la taille de l'entreprise, l'article L.1233-4(28) du code du travail dispose que: *«le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé ne peut être opéré sur les emplois disponibles, situés sur le territoire national dans l'entreprise ou les autres entreprises du groupe dont l'entreprise fait partie. Le reclassement du salarié s'effectue sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent assorti d'une rémunération équivalente. A défaut, et sous réserve de l'accord exprès du salarié, le reclassement s'effectue sur un emploi d'une catégorie inférieure. Les offres de reclassement proposées au salarié sont écrites et précises »*.

A la date des faits, dès lors que plus de 10 licenciements sur une période de 30 jours sont envisagés, la procédure permettant de procéder au licenciement d'un salarié est précédée de deux consultations du Comité d'Entreprise (CE): sur les motivations économiques et le nombre de suppressions de poste envisagé d'une part et sur les mesures de reclassement interne et externe contenues dans un Plan de Sauvegarde de l'Emploi d'autre part.

Ce n'est qu'en cas d'échec des mesures du PSE proposées à un salarié de droit privé qu'une entreprise peut le licencier pour motif économique défini à l'article L.1233-4 précédemment cité.

Un plan de sauvegarde pour l'emploi aurait pu être mis en place pour une partie du personnel de FRANCE TELECOM même si en raison de la structure de l'emploi au sein de la société, sa mise en œuvre aurait été difficile.

Les dirigeants ont justifié leur refus de mettre en place un PSE par leur volonté de préserver l'intérêt du salarié. Ils ont peu invoqué la structure de l'emploi à FRANCE TELECOM qui était pourtant un obstacle juridique majeur au programme de réduction des effectifs annoncés par Didier LOMBARD (III.1.1).

L'examen des documents découverts en perquisition laisse présumer que les motivations éthiques avancées par les personnes mises en examen pour justifier le refus de recourir au PSE (III.1.2) ont été en concurrence avec des motivations plus pragmatiques (III.1.3).

- des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;

- des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires effectuées de manière régulière lorsque ce volume montre que l'organisation du travail de l'entreprise est établie sur la base d'une durée collective manifestement supérieure à trente-cinq heures hebdomadaires ou 1 600 heures par an et que sa réduction pourrait préserver tout ou partie des emplois dont la suppression est envisagée.

27 Ancien article L321-1 du code du travail en vigueur

28 Ancien article L321-1 du code du travail en vigueur

III.1.1 - Le recours juridiquement impossible aux licenciements économiques des fonctionnaires

FRANCE TELECOM est devenue une société de droit privé sous forme de société anonyme en 1996 (D282/5 et D2176/5), est assujettie au code du travail depuis 2004, et notamment à l'ensemble des dispositions relatives aux institutions représentatives du personnel (D58/2).

Néanmoins, la législation sur les restructurations débouchant sur les licenciements pour motif économique n'était applicable qu'à une part minoritaire de son personnel.

Pierre LOUETTE, représentant de FTSA ORANGE, rappelle qu'en 2006 la société FRANCE TELECOM employait 110.000 personnes dont 72.000 fonctionnaires (D2331/2). Il explique que: *« la loi de 2003 a garanti aux fonctionnaires de pouvoir conserver leur statut après la privatisation. C'est pourquoi, conformément au statut de la fonction publique, les agents ne pouvaient être révoqués que pour motif grave »* (D2176/5).

Pierre LOUETTE indique également que le coût salarial d'un fonctionnaire était de 20 % supérieur à celui d'un salarié de droit privé (D2331/2), cette différence de rémunération à position égale se justifiant, selon Olivier BARBEROT, par la plus grande ancienneté dans l'entreprise des agents de droit public.

Dans le contexte contraint de poursuite du désendettement et de pressions des marchés financiers, le coût de la masse salariale pouvait légitimement se poser alors que la majorité des employés de l'entreprise ne pouvaient se voir appliquer les dispositions relatives aux licenciements pour motif économique (D281/2).

Enfin, comme évoqué ci-dessus, les agents de droit public étaient dans leur majorité plus âgés que les agents contractuels et l'âge, soulignait Olivier BARBEROT devant les cadres de l'ACSED, n'est pas le facteur le plus propice pour changer d'orientation professionnelle : *« changer d'univers professionnel c'est un peu comme la gymnastique. Quand on ne l'a pas fait avant 40 ans c'est plus difficile de s'y mettre »* (D74/3).

Tout au long de l'information judiciaire, les mis en examen feront peu valoir la contrainte de la garantie d'emploi dont bénéficie près de 65 % de leur personnel alors que cette contrainte constitue pourtant un obstacle majeur à leur projet de réduction massive des effectifs à brève échéance de 3 ans.

Les dirigeants ont mis en place une politique de restructurations organisée sur le modèle des sociétés dont les droits des salariés sont régis par le code du travail et dont les licenciements sont encadrés par des dispositifs de garantie collective.

Interrogé sur ces questions, Olivier BARBEROT reconnaît à demi-mots les contradictions auxquelles les dirigeants ont été confrontés: *« pour conduire cette transformation nous disposons d'une procédure « information-consultation qui, lorsqu'on est une entreprise « normale » aboutit en cas de redondance et d'impossibilité de reclassement à la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi » (D2472/4).*

L'emploi de l'expression *« entreprise normale »* est révélateur du fait que les plans NExT et Act transposent au groupe FRANCE TELECOM des dispositifs applicables aux sociétés de droit privé, alors que le contexte de l'entreprise et la structure des emplois en son sein ne sont pas totalement compatibles.

Olivier BARBEROT admet d'ailleurs que: *« dans le cas de FRANCE TELECOM, l'ultime étape du plan de sauvegarde pour l'emploi qui est le licenciement lorsqu'on a épuisé toutes les solutions de reclassement, n'était possible juridiquement que pour les agents de droit privé » (D2472/4).*

La décision de supprimer dans un délai de 3 ans, 22 000 emplois existants et d'en créer 6000 autres adaptés aux nouveaux besoins de l'entreprise, s'est ainsi heurtée à l'impossibilité juridique de recourir à l'ensemble des instruments législatifs du droit des restructurations qui auraient permis de les mettre en œuvre dans le respect des droits des salariés.

Il était ainsi impossible de procéder à des licenciements pour motif économique des fonctionnaires.

C'est là l'une des clés de compréhension des méthodes de management déclinées au sein de l'entreprise pour réussir le programme NExT et les transformations dans le délai imparti.

III.1.2 - Le refus de licencier : l'argument du choix éthique

Or, loin d'arguer de cet obstacle juridique, les dirigeants vont présenter leur refus des licenciements comme un choix éthique.

Ainsi, Didier LOMBARD, pour démentir être l'auteur de la formule funeste: *« en 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte » (D2464/8),* explique: *« j'avais en tête la conduite des autres opérateurs européens qui ont eu recours à des licenciements massifs et notamment BRITISH TÉLÉCOM qui a licencié 2/3 de son personnel une dizaine d'années auparavant et qui est passé le 4ème opérateur mondial à un statut d'opérateur régional. Si j'ai rejoint FRANCE TELECOM en 2003 c'était pour éviter de passer par là, je pensais qu'en faisant la transformation et en faisant croître de nouvelles activités, nous serions capables de rebondir et de s'adapter sans passer par les plans sociaux » (D2473/2).*

Olivier BARBEROT aussi maintient que le refus du plan social résulte d'une démarche volontaire: *« le choix fondamental qui est fait par la direction générale de FRANCE TELECOM, c'est de ne pas faire de discrimination entre les agents de droit privé et les fonctionnaires. C'est donc de ne pas utiliser les licenciements, mais de mettre en place les outils d'accompagnement qui vont permettre par la formation de démultiplier les opportunités de reclassement pour le personnel quand cela est nécessaire et les outils de mobilité externe ... »* (D2472/4).

Le directeur des Ressources humaines semble ignorer qu'appliquer des règles distinctes à deux catégories de personnels soumises justement à des régimes juridiques distincts n'est pas de la discrimination. Il semble aussi ignorer que le PSE est avant tout un plan de reclassement des personnels et ne devient un plan de licenciement qu'en cas d'échec des mesures de reclassement.

En dépit des déclarations de Olivier BARBEROT, certains des documents découverts en perquisition démontrent que l'hypothèse du PSE était pourtant bien présente dans la réflexion des équipes de direction de FRANCE TELECOM dans les semaines durant lesquelles Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT négociaient le programme de réorganisation France.

Quelques semaines avant la réunion de l'ACSED du 20 Octobre 2006, Marie-Juliette FRITZ de la direction juridique de FRANCE TELECOM, dans un courriel du 13 septembre 2006, adressé à des responsables RH, dont Brigitte DUMONT, met en exergue les risques consécutifs aux départs de salariés hors licenciements économiques: *« j'ai participé à la réunion des DRH de DT (directeurs territoriaux) hier (...) Ils ont pris, me semble-t-il, conscience du risque qui existe à vouloir tenter de passer sous les radars en se refusant à des licenciements éco (niveau de risque n°1 : requalification des « faux licenciements » en licenciement sans cause réelle et sérieuse / niveau de risque n°2 : annulation des licenciements et condamnation à mettre en place un PSE (...). Néanmoins, compte tenu du mot d'ordre de Louis-Pierre WENES de ne pas procéder à des licenciements éco, tout le monde s'accorde pour dire que les marges de manœuvres sont assez limitées et que nous n'avons pour le moment pas d'autre choix que de tenter des licenciements pour motif perso + transactions en croisant les doigts ... »* (D3315/40 scellé F4 pages 36).

Dans un autre courriel du 21 septembre 2006 adressé à des responsables des RH, en réponse à une demande d'information de Brigitte DUMONT, Marie-Juliette FRITZ (direction juridique) alerte sur le fait que plusieurs licenciements générés par les refus des salariés d'accepter un poste de reclassement pourraient entraîner une judiciarisation de la situation. La directrice juridique poursuit en évoquant l'hypothèse de plus 10 salariés prenant contact avec les organisations syndicales ou l'inspection du travail en leur présentant un courrier de leur employeur indiquant que leur poste est supprimé et une requalification du licenciement en licenciement pour motif économique. Elle rappelle que l'employeur a l'obligation de mettre en place un PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) lorsque 10 salariés sont concernés par un licenciement sur une période de 30 jours (D3693 et D3315/39 scellé F4 page 29).

On le voit, dans ces échanges entre direction juridique et DRH, le Plan de Sauvegarde de l'Emploi et la requalification de la suppression de postes en licenciements pour motif économique sont présentés non pas comme contraires aux intérêts des salariés mais bien comme un risque pour l'entreprise.

Interrogés sur ces deux courriels, les dirigeants vont maintenir que leur refus du « plan social » était un choix motivé par l'intérêt des personnels.

Didier LOMBARD indique qu'il comprend que *« la direction juridique se soit posée la question « comment ferait-on ? » mais objecte que « le scénario a été abandonné puisque le mot d'ordre de Louis-Pierres WENES était qu'il était hors de question de procéder à des licenciements. Le reste des mails est fantasmagorique, car il développe ce qui se serait passé si on était allé sur cette piste, alors que tout le monde savait que ce n'était pas à l'ordre du jour »* (D3413/25).

Olivier BARBEROT dit ne pas se souvenir de la situation. Il rappelle qu'il a toujours dit qu'il ne serait pas l'homme du plan social et considère que les analyses juridiques développées dans ces deux courriels engagent les juristes mais pas les DRH. En outre, il indique avoir recommandé de privilégier les projets personnels accompagnés, plutôt que les transactions. Il commente de plus : *« Ce qui est indiqué dans le mail sur la réglementation est juste une théorie, mais n'est pas conforme en pratique à l'esprit de Act »* (D3652/15).

Louis-Pierre WENES revendique aussi comme un choix, l'absence de plan de licenciement et dit avoir été fier d'une telle décision qui contrastait singulièrement avec les pratiques en usage à ce moment dans les grands groupes industriels et notamment dans les grands groupes de télécommunication en Europe: *« le choix de ne pas licencier les salariés a comme contrepartie le fait de les accompagner dans la transformation du Groupe (...) plutôt que de les remettre sur le marché du travail »*.

Le directeur exécutif de FTSA semble ignorer lui aussi que *« accompagner dans la transformation du Groupe (...) plutôt que de les remettre sur le marché du travail »* est précisément le premier objectif du PSE.

Louis-Pierre WENES affirme que le second mail daté du 21 septembre 2006 correspond à une hypothèse jamais réalisée: *« le 2ème mail indique très clairement que nous aurions été dans l'obligation de mettre en place un PSE le jour où nous aurions pris la décision de licencier un groupe de plus de 10 personnes concernées par des suppressions de postes. Nous n'avons jamais pris une telle décision et donc logiquement, nous n'avons jamais été dans l'obligation de mettre en place un PSE. »* (D3654/14-15).

En revanche, les restructurations de services affectant plus de 10 personnes ont été nombreuses. Dans le procès-verbal du CCE du 27 /28 juin 2006, il est notamment indiqué que *« l'évolution majeure est liée au regroupement et à l'évolution du dimensionnement des entités ce qui entraîne des taux de suppression d'emploi variant en fonction des directions territoriales de - 41 % à -83 %. »* (scellé M8/ cote D3325/23).

Un courriel en date du 8 juin 2006 adressé par Jean-Pierre FOUCHE de la Direction régionale de Martinique à Nathalie BOULANGER et Christophe BOIRON de la DRH GROUPE, est aussi parfaitement explicite: *"Nous avons, dans les questions posées par le CE, une qui nous semble particulièrement sensible et qui à notre avis demande une réponse particulièrement argumentée tant sur le plan juridique que politique. Cette question porte sur un PSE. il faut savoir que c'est un terme (et un thème) qui revient maintenant très souvent. Ce déploiement concernant au moins 85 personnes ne s'apparente t-il pas à un P.S.E (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) ? »* (D965/8).

Le programme Act avait vocation dans l'esprit des dirigeants à se substituer au dispositif du PSE qui impose à l'employeur de prendre toutes les mesures de reclassement du salarié avant de procéder, en cas d'échec, à son licenciement pour motif économique.

Il n'est pas établi que le souci du devenir des personnels soit le motif principal ayant présidé à ce choix des dirigeants.

III.1.3 - Le refus du PSE : une décision motivée par des considérations économiques et stratégiques

Bien que les licenciements pour motif économique soient juridiquement impossibles pour les fonctionnaires, Olivier BARBEROT a conclu son intervention devant les cadres de l'ACSED en disant: *« J'aurai échoué si on rentre dans une logique de plan social »* (D 2464/20).

Auparavant, l'un des participants l'a interrogé sur les raisons pour lesquelles la direction ne proposait pas un *« plan social type US: plus rapide , deux ans de salaire »*. Il se livre d'abord à une comparaison des régimes juridiques relatifs aux plans sociaux entre la France et les États-Unis dans des termes qui laissent supposer que finalement en France, les obstacles ne sont pas insurmontables: *« les plans sociaux ne sont pas plus faciles à faire aux US. Au lieu d'avoir le code du travail, vous avez toutes les lois sur la discrimination. Sur le plan juridique et technique c'est au moins aussi compliqué que de dérouler livre 3 et livre 4 en France »* (D 2464/19).

Concernant le montant de l'indemnisation des plans sociaux aux États Unis mis en avant par son interlocuteur, Olivier BARBEROT répond d'une manière assez abrupte qu'il est *« responsable du cash »*, laissant entendre qu'il ne peut engager la société sur des dépenses à ce niveau .(D2464/19).

Il dira aussi: « *Si on veut que la pyramide des âges ressemble à celle de nos clients, on est obligé de recruter plus. Donc il faudrait encore plus de 22 000 mais aujourd'hui, on en reste à 22 000. Je cherche 100 millions d'euros sur le coût du travail et je me suis engagé à les trouver sur le monde* » (D2464/18).

La question du coût d'un plan de sauvegarde de l'emploi ne lui a pas été posée en interrogatoire. On peut supposer néanmoins que dans un contexte économique contraint notamment par l'engagement de dégager du cash flow, la question du poids financier d'un PSE a pu être posée au sein du comité de direction et que la réponse qui y a été apportée n'est pas indifférente au choix de refuser la mise en place d'un PSE.

Dans le cadre du PSE, en cas d'échec des mesures de reclassement proposées par l'employeur au salarié, la mesure de licenciement pour motif économique s'accompagne de garanties juridiques mais aussi financières pour le salarié licencié.

Les dirigeants de FTSA et leurs conseils ont souvent fait valoir les dispositions financières « *très favorables* » prévues dans le plan Act pour faciliter le reclassement externe des agents en insistant sur le fait que ces conditions avantageuses étaient proposées aux agents de droit public comme aux agents de droit privé selon des modalités plus strictes pour ces derniers. (cf les mesures de mobilité externes, présentées dans le chapitre préliminaire, III.2).

Les conseils des parties n'ont pas versé de document à l'appui de leurs allégations. Il existe néanmoins en procédure un document intitulé « projet de note -18/11/2006 » indiquant le coût moyen pour l'entreprise des départs pilotés (D2353/18):

CFC : 250 K€ (jusqu'au 31 décembre 2006)

Services actifs (1) NA : 36K€

Parents de 3 enfants NA : 31K€

Retraite à 60 ans et au-delà : 6 K€ (en 2006) 7K€ (en 2007)

Mobilités FP ; 58 K€ (en 2006) 59 K€ (en 2007)

Essaimage 47K€(en 2006) 49K€ (en 2007)

PPA : 43 K€ (en 2006) 43 K€ (en 2007)

Décès, invalidité, licenciement, démission non accompagnée: 10 K€ (en 2006), 24 K€ (en 2007)

Coût moyen pour un départ : 40 K€ (en 2007)

Le caractère généreux de ces mesures sur lequel insiste le conseil de FTSA dans sa note d'observations apparaît plus relatif lorsqu'on confronte les mesures proposées aux mesures indemnitaires accordées dans le cadre d'un licenciement pour motif économique et dont le montant est calculé sur la base de l'ancienneté. Or, selon Brigitte DUMONT, en 2006, « *dans l'entreprise 40 % d'entre eux (des effectifs) ont plus de 30 ans d'ancienneté, plus de 60 % ont plus de 20 ans d'ancienneté* » (D3294/9).

Un plan de sauvegarde de l'emploi aurait été très coûteux pour l'entreprise. Certes, seuls les agents contractuels, bien que n'étant pas le cœur de cible de la politique de déflation, auraient pu bénéficier des mesures d'indemnisation. Mais nous verrons à l'examen des situations individuelles que les agents contractuels n'ont pas été épargnés par les restructurations et les méthodes de management mises en œuvre dans le cadre des plans NExT et Act.

Par ailleurs, d'autres motifs moins avouables ont pu présider à ce refus du PSE.

Interrogé sur les mentions manuscrites portées dans son cahier, *« le 21 janvier 2008: insister sur la baisse des effectifs sans bruit »* (page 33 du scellé K-DIX), Gervais PELISSIER explique: *« il s'agit de la préparation de deux réunions avec le Directeur Général de l'Agence de la participation de l'État M. Bruno BEZARD, et M. François PEROL, Secrétaire Général de la Présidence de la République, réunion à leur demande. L'idée était de leur dire que l'entreprise arrivait à réduire ses effectifs sans que cela fasse du bruit dans la presse, c'est-à-dire sans un grand plan social »* .(D3664/6).

Didier LOMBARD confirmera que cette mention fait référence à une rencontre à l'Élysée *« avec le directeur de l'APE (agence des participations de l'État), c'est-à-dire auprès de notre actionnaire »* (D2963/7).

Il ajoute: *« Ce n'est absolument pas choquant d'évoquer avec eux la situation des effectifs, d'autant qu'un mois après nous allons faire la communication annuelle prévue par la loi »*.(D2963/7).

III.2 - Le plan Act : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences amputée du dialogue social

La sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise FRANCE TELECOM ne pouvait pas se faire par le biais des seuls licenciements économiques. Sylvie CATALA remarque: *« on peut concevoir que compte tenu du nombre de fonctionnaires employé par FRANCE TELECOM, la mise en œuvre d'un PSE eut été délicate et aurait demandé des adaptations sérieuses au regard du dispositif réglementaire. Mais alors la direction de FRANCE TELECOM aurait dû tout mettre en œuvre pour que pour le moins cette réorganisation massive soit effectuée dans le cadre d'un accord avec les organisations syndicales »* (D58/6).

L'inspectrice du travail fait référence à l'accord sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences introduite dans la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui instaure pour les entreprises de plus de 300 salariés *« une obligation triennale de négocier (avec les organisations syndicales) sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires »*.

Afin d'éviter les suppressions de poste et l'arrivée de nouveaux chômeurs sur le marché du travail, le législateur a incité les chefs d'entreprises à anticiper au maximum les effets des aléas économiques sur leur personnel en leur demandant de se doter d'outils prospectifs leur permettant de prévenir les écarts entre les emplois existants et les besoins en compétences requis par le marché et la stratégie de l'entreprise sur les trois années à venir.

Le résultat de cette analyse doit déboucher, au terme d'une négociation avec les organisations syndicales, sur la mise en place de mesures d'accompagnement pour adapter l'emploi des salariés aux mutations à venir de l'entreprise (actions de formation, mesures de mobilité externes ou internes sur la base du volontariat etc...) et l'ensemble constitue le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les organisations syndicales sont, en pratique, au centre du nouveau dispositif légal afin que le résultat de la négociation du dispositif GPEC soit un accord collectif qui va organiser pour les trois années à venir tant la mobilité fonctionnelle et géographique que la mobilité interne et externe.

On notera que s'agissant de favoriser une mobilité externe à l'entreprise, la loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 prévoit que *« les mobilités s'inscrivant dans le cadre d'un accord de gestion prévisionnelle prennent la forme d'une rupture d'un commun accord du contrat de travail pour motif économique au sens du 2e alinéa de l'article L. 321-1 du code du travail. Dès lors, il convient, autant que possible, que l'accord collectif de GPEC fixe les modalités d'information et de consultation des représentants du personnel sur les départs qu'il organise, afin de les adapter à ce contexte particulier »*.

L'accord GPEC, qui comme tout accord collectif doit prévoir un comité de suivi de l'application des mesures de mobilité externe et interne, aurait pu servir de cadre de référence pour tous les salariés: fonctionnaires et contractuels.

Or, si les personnes mises en examen ont souvent évoqué dans leurs interrogatoires le dispositif GPEC pour justifier le suivi rigoureux du programme de réduction des effectifs, elles l'ont plus rarement invoqué pour argumenter la déclinaison des objectifs des programmes NExT et surtout de son volet social Act.

Dans leurs observations, les conseils ont été plus diserts sur le sujet en suggérant que les politiques mises en œuvre par leurs clients, soucieux de sauver les emplois de l'entreprise, l'avaient été dans le cadre et dans le respect des dispositions législatives relatives à la GPEC.

III.2.1 - La GPEC: d'un accord précurseur en 2003 à une décision unilatérale en 2006

Dès 2003, alors que la loi ne l'imposait pas, la société FRANCE TELECOM a fait œuvre de précurseur en signant avec quatre des six syndicats de l'entreprise le 5 juin 2003 un accord sur la GPEC, applicable jusqu'au 31 décembre 2005, pour organiser la mobilité à l'intérieur du groupe et vers la fonction publique et accompagner le programme de transformation TOP (D58/4).

L'accord du 5 juin 2003 décrit les procédures d'information et de consultation des instances de dialogue social dans le cadre des différents scénarios de réorganisations: déploiements vers les emplois disponibles, fermetures de services et mesures de reclassement en cas de plan de sauvegarde de l'emploi dans les filiales du groupe. Les principes de déploiement vers les emplois disponibles sont énoncés tandis que l'obligation légale de l'employeur à fournir un travail à ses salariés est affirmée.

Une commission de suivi composée de deux représentants désignés par chacune des organisations syndicales représentatives et de représentants de la direction du Groupe est instaurée et un bilan de l'application des mesures est présenté chaque année. La demande de mobilité infra-groupe est à l'initiative du collaborateur (D3903/5). On peut constater qu'en 2003 la perspective d'un PSE était envisagée et avait été entérinée par les syndicats.

Aucune de ces dispositions ne figure plus dans le texte de l'accord GPEC signé le 19 avril 2006 par la direction et par un seul des six syndicats: la CFTC, syndicat minoritaire (D2529/1-17). Les syndicats majoritaires refusent de la signer, deux d'entre eux usent de leur droit d'opposition.

La décision DRHG/GPC/46 signée par Guy-Patrick CHEROUVRIER et intitulée « *gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité pour FTSA* » entre en vigueur à compter du 12 juin 2006. Elle est fort éloignée dans son esprit comme dans son contenu de l'accord GPEC du 5 juin 2003.

Il n'y a plus aucune référence au dialogue social ou à l'intervention des IRP et des syndicats. L'obligation légale de reclassement qui pèse sur l'employeur n'est même pas évoquée²⁹.

²⁹ Les dispositions financières -décrites comme avantageuses- d'accompagnement de la mobilité prévues dans la décision D46 signée par Guy-Patrick CHEROUVRIER sont aussi moins avantageuses que celles prévues dans l'accord d'accompagnement de la mobilité antérieur à la décision 46 et conclu en 1999 entre la DR de France Ouest et les partenaires sociaux, cet accord étant en vigueur jusqu'à fin 2008. A titre d'exemple, dans l'accord de 1999, la prime de mobilité avec aggravation de temps de trajet: de 20 à 40 mn est une prime unique de 1830 €. Dans la D46: la prime de mobilité avec aggravation de temps de trajet: de 20 à 30 mn est de 1000 Euros et de 1700€ de 30 à 40 mn; la prime d'achat d'un véhicule est de 2287 € et dans la D46 : 2000€ (D3355/27).

Ces carences ne perturbent pas le Conseil de FTSA qui écrit dans ses observations: « *Quant aux mesures prises au titre de la gestion des emplois, il résulte au contraire des modalités de sa politique de GPEC que l'Entreprise a veillé à associer les partenaires sociaux et à déployer des mesures attentives aux craintes et aux aspirations des collaborateurs* ». D4061/36).

L'inspectrice du travail Sylvie CATALA qualifie la décision DRHG/GPC/46 de décision unilatérale de la direction .

Pour Olivier BARBEROT, il est faux de dire qu'il n'y a pas eu de négociation sur la GPEC puisqu'un syndicat, la CFTC, a signé l'accord. Ce n'est manifestement pas le point de vue de l'un de ses collaborateurs à la DRH Groupe, Christophe BOIRON, lequel écrit dans une note sur l'accompagnement des mobilités diffusée le 3 juillet 2006 à plusieurs cadres dont Guy-Patrick CHEROUVRIER: « *dans tous les cas, l'accompagnement financier des mobilités respecte les termes de la décision unilatérale n°46 du 12 juin 2006* » (D3019/2).

Les syndicats réfractaires dénoncent les dispositions contenues dans l'accord qui leur est soumis par la direction comme étant plus défavorables en termes d'emploi, de mobilité professionnelle et géographique à celles contenues dans le code du travail mais aussi à celles contenues dans l'accord GPEC précédent signé le 5 juin 2003 (D75 et D84).

Le 9 mai 2006, le représentant du syndicat CGT informe la direction de l'exercice par son syndicat de son droit d'opposition et conclut son courrier en ces termes: « cet accord a pour effet de réduire les obligations de l'employeur en matière de sauvegarde de l'emploi, il réduit les droits des personnels en matière de formation professionnelle, il organise le contournement des droits et prérogatives des IRP ; il n'est donc pas étonnant qu'il ait reçu un avis défavorable du CCE de FTSA, qu'il ait été rejeté par 5 organisations syndicales sur 6 représentant près de 95% du personnel et que notre fédération exerce à son encontre le droit d'opposition quant à son application. En conséquence, la fédération CGT considère que cet accord doit être réputé non écrit »(D75/1-5).

Le dossier de la procédure comporte peu d'éléments concernant la négociation sur la GPEC 2006.

Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT l'évoquent lors de la réunion du CCE du 15 février 2006 pour dire que les mesures d'accompagnement du programme de réduction des effectifs seront abordées dans ce cadre.

Olivier BARBEROT avertit néanmoins les représentants des syndicats que le Congé de Fin de Carrière (CFC) financé en grande partie par l'État est exclu de la négociation: « *j'ai fait faire une étude. La courbe démographique était telle que le prolongement d'un an coûterait 900 M€. C'est une question de démographie. Nous ne prolongerons pas le CFC. Entre le temps partiel de fin de carrière et le CFC, il y a de quoi discuter* » (D2787/45).

Le représentant de la CGT lui fait observer qu'en excluant d'emblée toute discussion sur le CFC en raison du coût économique de cette mesure, la discussion sur l'accord GPEC sera difficile: *« c'est compliqué d'attaquer une négociation lorsque a priori cette négociation doit aboutir à un résultat qui est inférieur à ce qui était en place auparavant »* (D2787/45).

Le congé de fin carrière financé par l'État jusqu'au 31 décembre 2006 permettait de faire sortir de l'entreprise, dans des conditions avantageuses, le cœur de la cible de la politique de déflation annoncée par Didier LOMBARD: les agents fonctionnaires âgés de 55 ans dont l'employabilité n'était plus adaptée aux besoins de l'entreprise.

Le refus catégorique affiché par la Direction d'envisager sa prolongation contribuera à l'échec des négociations sur l'accord GPEC. La disparition de ce dispositif constitue un écueil certain dans la mise en œuvre de l'objectif des 22 000 départs et sera, nous le verrons, à l'origine de nombre des dérives dénoncées dans le présent dossier.

Le document, daté de mai 2004, retrouvé au siège de FTSA et accessible par le chemin suivant DOSSIERMOULON\RUNIQUE\DVD1\Bureautique\BrigitteDumont\DossierBDsynchronisés\Steerco 19 07 06\Bureau SI-2005\Mission cadres\1 et intitulé *« compte-rendu sur la mission portant sur l'étude des cadres sans activité permanente »*, éclaire sur l'état d'esprit dans lequel les dirigeants de FRANCE TELECOM ont abordé la négociation sur la GPEC 2006 .

Son auteur écrit: *« j'ai pensé pouvoir m'appuyer sur l'Accord cadre pour l'emploi de juin 2003. J'étais persuadé qu'il serait indiqué que l'entreprise pouvait être amenée à demander à des cadres de bouger. Au contraire, à la relecture que j'en ai faite, dans le chapitre deux, je n'ai trouvé que des indications que la mobilité intra Groupe était à l'initiative des collaborateurs. Elle résulte de la rencontre entre les souhaits du collaborateur et des possibilités d'emploi offertes par l'entreprise. Les collaborateurs sont acteurs de leur projet professionnel ... Pour les salariés de droit privé, la situation est claire, car la CCNT s'applique et traite de la mobilité géographique et/ou fonctionnelle à la demande de l'entreprise. Mais pour les fonctionnaires, un discours « musclé » risque de se voir opposer le texte signé l'été dernier... Finalement, seul le cas des déploiements ouvre la porte aux mobilités géographiques »* (D3051/15 scellé R UNIQUE).

Brigitte DUMONT a déclaré (D3294/56) que ce document dont elle a affirmé ne pas connaître l'auteur, lui avait été remis lors de sa prise de fonction en juin 2004 au poste de Directrice de la Mobilité du groupe et en charge à ce titre de la stratégie, de l'élaboration et du déploiement des politiques de Mobilités internes et externes du Groupe (D3294/3).

Quel qu'en soit l'auteur, ce document était connu des concepteurs du plan Act. A sa lecture, on comprend mieux les raisons de l'échec des négociations sur la GPEC 2006. Le CFC n'était pas la seule pierre d'achoppement. Le nouvel accord devait, aux yeux de la direction, permettre la mobilité géographique et fonctionnelle des fonctionnaires sans se voir opposer un discours musclé.

Nous verrons que la formule « *les collaborateurs sont acteurs de leur projet professionnel* » connaîtra dans le cadre du programme Act une cure de jouvence et sera recyclée pour devenir l'axiome d'une politique à laquelle les fonctionnaires, privés des droits collectifs, ne pourront plus opposer « *un discours musclé* ».

III.2.2 - Le programme Act : un dispositif GPEC détourné et non négocié

Brigitte DUMONT, lors de sa déposition devant les enquêteurs, décrit de manière détaillée la méthodologie suivie par la DRH de l'entreprise dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: « *La GPEC dans le groupe est un exercice glissant qui nous permet de régulièrement remettre à jour et suivre les évolutions business et techniques puis analyser leur impact sur les métiers et les compétences* » (D3294/9-10).

Elle explique que le volet collectif Act OPPORTUNITES est le résultat de cette analyse « *faite avec les porteurs de filières à qui on demande de se projeter à 3 ans, ce qui est une obligation légale* ». Elle précise que cette analyse permet de répondre à une autre obligation légale, l'information précoce des salariés pour leur assurer une visibilité de leur développement dans la gestion de leur carrière (D3294/9-10).

A aucun moment, elle ne fait référence à l'obligation légale de négocier avec les organisations syndicales les mesures d'accompagnement au dispositif GPEC.

Dans le cahier des charges de l'appel d'offres au terme duquel sera recruté ORGA CONSULTANTS, l'organisme privé chargé de la formation « *réussir Act* » délivrée par l'École du Management de France, la Gestion prévisionnelle des compétences est présentée comme « *un levier pour Act et NExT, une démarche d'analyse prospective, un engagement de transparence sur l'emploi et les compétences du groupe visant à anticiper et accompagner les flux d'activités* » (D2858/17).

Les acteurs de la mise en œuvre de Act et de la GPEC sont énumérés comme suit: le salarié responsable de son destin et de son projet professionnel, l'entreprise – le manager responsable du développement des compétences de son équipe (...) le Business Partner RH responsable et soutien au manager pour la mise en œuvre du projet professionnel du salarié, l'Espace Développement qui informe et conseille le salarié sur les opportunités d'emploi et de professionnalisation dans et hors groupe (D2858/17).

Les institutions représentatives du personnel et les syndicats, acteurs clés du dispositif légal de la GPEC, ont simplement été omis par les rédacteurs du cahier des charges

Nathalie BOULANGER a une explication: le plan Act, lancé à Bordeaux et Marseille dès novembre 2005 et généralisé en 2006 (D3327/57), « *n'a pas fait, l'objet d'une procédure de consultation des IRP parce que la majorité des mesures sont reprises de la GPEC de 2003* »³⁰.

Cette explication est reprise par le conseil de Brigitte DUMONT dans sa note d'observations « *à l'exception du Projet Personnel Accompagné (PPA) tous les dispositifs de mobilité ont été repris de l'accord collectif du 5 juin 2003 relatif à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (mobilité intragroupe, mobilité vers la fonction publique, essaimage, mise en place d'espaces mobilité dédiés à l'accompagnement des salariés, etc.)* » (D3875/9).

Le conseil de FTSA affirme également que les mesures déployées dans le cadre du volet Act relèvent de la GPEC et sont notamment issues des mesures originelles de l'accord cadre pour l'emploi et la gestion prévisionnelle des compétences du 5 juin 2003 (D4061/36).

En revanche, Olivier BARBEROT, dans le courrier qu'il adresse à l'inspectrice du travail, Sylvie CATALA le 30 novembre 2010, est moins catégorique et indique que seuls l'essaimage et le PPA ont fait l'objet d'une consultation du CCE le 8 juillet 2006 (D3936).

Au nombre des motifs invoqués pour dénoncer l'accord GPEC 2006, le syndicat CGT relève que l'accord contesté fait « *une fausse application de la loi relative à la négociation d'un accord de GPEC, vidant celui-ci de la majeure partie de sa substance, à savoir d'une part son objet premier, la participation à l'élaboration de cette gestion prévisionnelle et, d'autre part, sa finalité principale : la prévention des licenciements économiques et la sécurisation et l'amélioration des emplois* » (D75).

La direction de FTSA a utilisé le dispositif GPEC dans sa composante prospective pour justifier les mesures du programme Act. En excluant d'emblée du champ des débats une mesure phare pour les fonctionnaires, le Congé de Fin de Carrière (CFC), elle a voué à l'échec la négociation sur la GPEC 2006 ; ce qui lui a permis de disposer de toute la latitude pour prendre des mesures unilatérales de gestion du personnel et de se dispenser du contrôle de l'application de ces mesures par une instance paritaire.

³⁰ Le conseil de FTSA a versé un document intitulé « Orientations Générales de Formation 2006 de FRANCE TELECOM » qui fait référence à la présentation au CCE du 7 et 8 juillet 2005 du programme Act.(D4061/12) Le PV du CCE du 7 et 8 juillet 2005 n'est pas en procédure et le document versé est privé de ses annexes relatifs aux débats de ce CCE. Le plan Act étant bouclé et mis en œuvre depuis le début de l'année 2006, cette présentation aux élus du CCE était une simple information (D2525) Par ailleurs, il est constant que le Plan NExT n'a pas fait l'objet, avant sa communication à la presse, d'une consultation préalable des IRP. Didier LOMBARD a expliqué en interrogatoire que le lendemain de la présentation de ce plan à la presse, Olivier BARBEROT a eu une conférence téléphonique avec tous les membres du CCE, puis le lendemain il y a eu la présentation devant le comité central d'entreprise. » (D2293/3/D2216/8).

En outre, elle s'est affranchie de présenter le Plan Act dans le cadre d'une procédure d'information et de consultation aux représentants du CCE, instance distincte des organisations syndicales, qui avait compétence pour être consultée sur ces mesures. Soutenir comme le font Nathalie BOULANGER et plusieurs des conseils des personnes mises en examen que cette consultation était inutile, car les mesures de la décision DRHG/GPC/46 étaient la reprise de l'accord GPEC 2003 est un argument qui ne résiste pas à un examen comparatif des deux textes.

III.2.3 - La rhétorique du projet personnel au détriment des droits du salarié

Le plan Act, conçu et mis en œuvre en dehors des procédures de concertation, aurait néanmoins eu pour vocation et pour fonction, selon les personnes mises en examen, d'être un plan d'accompagnement des salariés dans les transformations du groupe rendues nécessaires par les évolutions technologiques et la concurrence exacerbée en leur proposant les moyens de s'investir dans un projet personnel.

Selon Brigitte DUMONT, « *l'ambition du programme [Act], c'était un projet professionnel pour tous, c'est-à-dire tourné vers la personne, vers l'individu. Act Développement, c'est comment accompagner les salariés qui le souhaitent, les aider à réfléchir et à construire leur projet professionnel* » (D3294/10).

Permettre à chacun des salariés de trouver sa place dans l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise, à l'occasion des restructurations pouvant entraîner des licenciements économiques, est en effet une obligation légale qui pèse sur l'employeur.

L'article L L6321-131 du code du travail dispose que: « *l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations* ».

En ce sens, comme le rappelle le conseil de FTSA ORANGE, le volet social du plan NExT s'est inscrit dans le cadre des obligations légales et réglementaires de la société (D4061/31). De fait, les mesures définies dans le plan Act, volet social du plan stratégique NExT, correspondent pour partie aux mesures d'accompagnement qui auraient pu être négociées dans le cadre de l'accord sur la GPEC.

Nathalie BOULANGER confirme: « *Dans le cadre de Act, on a mis en place des mesures très positives d'accompagnement des salariés. Il y a eu de très gros efforts d'accompagnement des salariés, tant sur la formation (augmentation de 25 % du budget), que sur les mesures Act SOLUTIONS (CFC, fonction publique, PPA, essaimage, la note DG46 sur les mobilités et la DG 78 sur l'accompagnement des mobilités* » (D3670/2).

31 Ancien article L930-1 du Code du travail

Mais ces mesures très positives étaient néanmoins, selon les syndicats et l'inspectrice du travail Sylvie CATALA, en deçà de la réglementation, laquelle fait peser sur l'employeur et non pas sur le salarié l'obligation de reclassement.

Dans son droit d'opposition à l'accord GPEC 2006, le représentant du syndicat CGT dénonce la contrActualisation des droits des salariés prévue par l'accord contesté: *« tant en matière de formation, que de reclassement et d'adaptation à l'évolution de son emploi, le salarié supporte l'essentiel de l'effort consenti au nom d'un « véritable partage de responsabilité entre le Groupe et chaque collaborateur. Ce principe de coresponsabilité présenté comme un principe général tout au long de l'accord, n'est pas conforme à l'esprit de la législation qui fait du « co-investissement » une exception, voire une éventualité, mais pas une règle générale »* (D75/3).

Les auteurs du rapport TECHNOLOGIA, tout en relevant que la position managériale des dirigeants de FTSA est celle adoptée par de nombreux employeurs, analysent l'impact sur les salariés du détournement de l'esprit du texte sur la GPEC : *« l'entreprise doit permettre aux salariés d'évoluer dans ses compétences; mais ici, on ne propose pas un plan collectif et négocié de GPEC avec un accompagnement individuel RH tentant d'articuler l'avenir de l'entreprise et du salarié en se référant à son parcours professionnel. On énonce la nécessité du projet personnel pour tous. Nous ne sommes pas loin de l'injonction paradoxale «sois spontané» telle que les systémiciens la proposent qui se formulerait ici sur le mode, «il est obligatoire pour tous d'avoir un désir personnel». On le sait ce type de message brouillé met le sujet en situation d'inconfort. Quand de surcroît, il émane d'une autorité, cette injonction paradoxale met le sujet en risque sur le plan psychique (...) Ce qui est sans doute spécifique à FRANCE TELECOM et a augmenté le risque, c'est que ce discours s'appliquait à des salariés très attachés à l'entreprise, à son histoire et à leur métier. Des salariés avec pour beaucoup une culture de service public très loin de cette rhétorique de l'individu et de son projet personnel »* (D339/195).

En l'absence de garanties collectives et de cadre de référence auquel se reporter, le salarié se retrouve seul face à son manager pour discuter la mobilité volontaire définie dans le cadre de son projet de développement personnel. Une position parfaitement assumée par la direction et notamment par Louis-Pierre WENES pour lequel: *« c'est une affaire qui se traite individu par individu entre le manager et le collaborateur et le soutien actif de la DRH »* (D289/2 ou D71) 32.

32 Le conseil de Olivier BARBEROT, pour justifier que les restructurations ont fait l'objet d'une procédure de consultation information, indique : *« Ainsi, à titre d'exemple il a été Acté avec les partenaires sociaux, que dans les dossiers de ré-organisation importants ou de fermeture de site, en matière de mobilité, le principe qui prévaut est le volontariat. En cas de mobilité à l'initiative de l'entreprise, le recours aux mobilités géographiques ne doit intervenir qu'à titre exceptionnel après que toutes les solutions alternatives pour les salariés en mobilité (télétravail, ré-internalisation, télé-activité.....) ont été recherchées. Il est également prévu que les projets alternatifs proposés par les organisations syndicales soient systématiquement étudiés »*. (D4037/7). En fait, l'exemple exhibé par le conseil de Olivier BARBEROT n'a pas été Acté comme celui-ci tente de l'accroire à la période du programme Act mais est extrait d'un accord entre les partenaires sociaux et la nouvelle direction du groupe dans le cadre des négociations ouvertes début 2010 (D3936)

III.3 - Les 22 000 départs dans le dialogue social : entre évitements et menaces

La direction de FRANCE TELECOM a fait le choix de conduire les transformations de l'entreprise sans plan de sauvegarde de l'emploi en s'appuyant sur une décision de gestion prévisionnelle des emplois intégrant les mesures du plan formalisée dans le plan Act mais amputée notamment des dispositions relatives au suivi de sa mise en œuvre par les représentants du personnel.

Les documents saisis et/ou versés par les conseils des parties attestent que les dirigeants et notamment Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT ont, comme ils l'ont indiqué dans leurs interrogatoires, consacré de nombreuses heures au dialogue social (D4067/36)... Tout en esquivant l'ouverture d'une procédure d'information consultation sur le programme de réduction des effectifs au niveau national et au niveau local (III.3.1) et en faisant un usage tactique de la menace du « plan social » (III.3.2).

III.3.1 - Les 22 000 départs: le dialogue social esquivé

Les personnes mises en examen et leurs conseils ont insisté sur le caractère systématique de la consultation des instances représentatives du personnel, sur le nombre d'heures significatif consacré au dialogue social (D2216/8 et 9) et ont affirmé que *« les décisions de réorganisation ont toujours été prises à l'issue d'une procédure de consultation information des IRP »* (D4037).

La loi du 31 décembre 2003 relative au service public des télécommunications et à FRANCE TELECOM et le décret du 5 juillet 2004 ont entendu rapprocher la situation de l'entreprise du droit commun en matière d'institutions représentatives du personnel (Comité d'entreprise, CHSCT).

Louis-Pierre WENES explique : *« avant 2006, comme il n'y avait pas d'instances représentatives du personnel, FRANCE TELECOM n'était pas tenu de faire des consultations »*. Il déclare avoir été surpris par cette situation à son arrivée en 2003 et considère que *« sur la période incriminée, il y a eu une consultation du personnel telle qu'il n'en a jamais eu avant. Ce qui est pour moi une méthode normale de travail »* (D2296/4).

Olivier BARBEROT confirme, tout en faisant observer que l'obligation légale date de 2004 et non de 2006, : *« Chaque projet de transformation a fait l'objet d'une procédure extrêmement cadrée par la loi, en général d'information consultation puisque depuis 2004, l'entreprise FRANCE TELECOM vit dans le respect de l'esprit et de la lettre du code du travail. Les quelques procédures dont j'ai eu connaissance au niveau national se déroulaient sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois et étaient l'objet de nombreuses et de longues séances du comité central d'entreprise »* (D2295/6).

Louis-Pierre WENES argumente: *« toutes les réorganisations que nous avons faites sur cette période ont été soumises, conformément à la loi, aux instances représentatives du personnel, ce qui veut dire qu'entre la formulation officielle d'un projet et sa mise en œuvre, il s'écoulait entre 4 et 9 mois. (...) Le premier exemple de ça c'est quand je vais me rendre au comité central d'entreprise, nous avons parlé du projet sans le dévoiler en février 2006, je présente un premier document en mars 2006 puis un document complété en avril 2006. Cela va être déployé dans les comités d'entreprise locaux à partir de juillet »* (D2296/4).

Le conseil de Louis-Pierre WENES a versé plusieurs documents confirmant l'implication de son client dans les procédures d'information consultation sur les réorganisations mises en œuvre au cours du 1er semestre 2006 (D2781 à D2787).

Il en ressort qu'à la suite de la réunion du CCE du 15 février 2006 au cours de laquelle les deux dirigeants ont abordé la question des 22 000 suppressions de poste, sans précaution, dans des termes à peine plus amènes que ceux repris devant les cadres à la Maison de la Chimie, ils ne vont pas ménager leur peine, lors des CCE du 29 mars 2006 (D2786) et du 24 avril 2006 (D2785), pour tenter de désamorcer l'ire des élus soit en évitant le sujet, soit en affirmant son absence de lien avec le projet de réorganisation des activités France.

Le 24 avril 2006, Louis-Pierre WENES avance: *« S'agissant de la concomitance des 22 000 suppressions d'emploi et du projet de réorganisation France, je vous rappelle que ce sont deux choses qui arrivent au même moment, mais qui partent de deux logiques différentes : celle de la réorganisation France dans laquelle il faut que nous nous mettions dans les conditions les plus favorables possibles et le plus vite possible et celle des 22 000 qui était d'améliorer l'efficacité en provoquant des départs naturels »* (D2785/44).

L'argumentaire sur le statut de simple tendance de ce chiffre se dessine: *« Ce chiffre n'est pas réaliste; il correspond à un besoin de fond de l'entreprise par rapport à l'effet de ciseaux dans lequel nous sommes. Ce n'est pas un débat que nous voulons éviter, mais ce n'est pas ce projet-là dont il s'agit. Vous avez une demande dont je comprends bien la préoccupation qu'elle représente pour vous et le personnel, mais la réponse n'est pas dans ce projet. Il s'agit de la stratégie de métiers »* (D2785/44).

Face aux représentants du personnel focalisés sur les suppressions annoncées, Louis-Pierre WENES s'efforce de déconnecter la réorganisation des activités France du programme des 22 000 départs: « *Il n'y a pas d'impacts (RH) de l'organisation, puisqu'il n'y a pas de suppression de structure. Nous en revenons à la question qui n'est pas de ce dossier qui est la question des 22 000 suppressions d'emplois. Il n'y a pas de suppression de structure ou de poste dans la réorganisation. Je n'ai ni de preuve, ni de faits qui l'attestent. Aujourd'hui, je ne sais pas vous dire, car je n'ai pas encore regardé le dossier. Je ne veux pas vous cacher les choses. Je vous les dirai quand je saurai* » (D2785/38- cf aussi D2785-30; D2785-44).

Les élus exigent des informations précises sur l'impact des restructurations en termes de réductions d'effectifs, de localisations, de modifications des organigrammes etc. Louis-Pierre WENES leur soumet plusieurs documents successifs qui traitent des restructurations sans référence aux 22 000 suppressions de postes (D2782).

A l'issue de CCE, la direction accepte la désignation d'un expert demandé par les élus du personnel pour les assister dans l'examen du « *projet de réorganisation des activités France, son impact sur les ressources humaines, sur l'analyse des justifications du projet de réorganisation aussi bien du point de vue stratégique que du point de vue économique* » (D3325/23).

L'exploitation par les enquêteurs du procès-verbal de la réunion du CCE du 26-27 juin 2006 (non versé par le conseil de Louis-Pierre WENES) au cours de laquelle a été examinée le rapport d'expertise, laisse présumer que la question des 22 000 suppressions de postes n'a pas été traitée (D3325/23).

En revanche, il a été découvert en perquisition une « *matrice argumentaire* » intitulée « *Éléments de posture -CE 29-3-07* » reprenant les éléments de langage à tenir aux représentants du personnel. Il est par exemple mentionné « *Ce CE s'inscrit dans un processus de dialogue social dans le cadre d'information et de consultation. Pas de relation entre les 22.000 salariés et cette opération* ». Figurent ensuite « *des éléments de posture* » plus précis à tenir s'agissant de la fermeture d'unités locales en province pour convaincre les élus du personnel qu'il s'agit de simples modifications du contrat de travail (scellé M5/ cote D3325/15-16).

Étaient notamment présents à la séance du CCE du 29 mars 2006 pour la direction de FTSA: Guy-Patrick CHEROUVRIER, Jean-Claude LORiot, Olivier BARBEROT, Louis-Pierre WENES et Nathalie BOULANGER (D2876/2).

Aux dires des dirigeants de FRANCE TELECOM, le départ de 22 000 agents sur trois ans n'a pas à être discuté dans le cadre de la procédure consultation des IRP sur la réorganisation des activités France car il s'agit d'un projet distinct et indépendant.

La question est remise à l'ordre du jour par les syndicats lors du Comité Central de de l'Unité Économique et Sociale du 29 novembre 2006 présidé par Olivier BARBEROT.

Dans un document adressé par le syndicat SUD à la direction et retrouvé dans un fichier intitulé « questions d'emploi CCE 29/11/06 » extrait de l'ordinateur de Jacques MOULIN, le syndicat demande à ce que « *conformément aux engagements pris par Olivier BARBEROT, un dossier documenté complet, chiffré et argumenté soit présenté aux élus du personnel sur les moyens par lesquels la direction compte parvenir aux 22 000 suppressions d'emplois et plus généralement sur les méthodes et les coûts de la politique de réduction des effectifs* ».

Le syndicat rappelle que la direction a toujours refusé de présenter au CCE un dossier documenté expliquant par quels moyens elle comptait arriver aux 22 000 suppressions d'emplois en France et demande la présentation d'un document sur ce sujet (D3327/50).

La réponse de Olivier BARBEROT et de la direction aux questions précises sur les 22 000 postes impactés n'a pas été retrouvée dans les documents saisis en perquisition, ni dans ceux produits par les conseils des personnes mises en examen. Il est probable que ces questions soient restées sans réponse.

Les personnes mises en examen et leurs conseils ont fait valoir que les questions de l'organisation, des métiers et des conséquences pour les salariés ont été traitées avec suffisamment de précision pour pouvoir servir de cadre aux mises en œuvre qui devaient avoir lieu ensuite au plan local.

Dans un rapport d'audit, daté de décembre 2007, demandé par Olivier BARBEROT, visant à évaluer « *le déploiement et l'efficacité des mesures d'accompagnement* » de la mobilité interne (D3355/35), les rédacteurs du rapport mentionnent que dans le cadre des mobilités collectives liées aux réorganisations, les conditions sont négociées avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP), laissant présumer que les IRP sont informées et consultées lors des « mobilités collectives » affectant les unités locales.

On doit en effet observer que peu d'éléments viennent démentir cette affirmation: dans les plaintes des syndicats partie civiles, le non-respect des procédures d'information-consultation sur les mobilités collectives résultant de la suppression de postes, n'est soit pas soulevé, soit évoqué de manière si elliptique qu'elle ne permet pas de vérifier les dires.

En revanche et en cohérence avec le document « *questions d'emploi CCE 29/11/06* » cité ci-dessus, des documents découverts en perquisition, attestent de la volonté de la direction de FTSA d'éviter tout débat sur la décision de suppression de postes. Des directives de la DRH Groupe sont données aux managers locaux en ce sens.

Ainsi, un échange de courriels entre Laurent DE MAGNIENVILLE (directeur juridique du département droit social de FRANCE TELECOM) et Jean-Claude LORIOT (directeur des relations sociales), instruit sur le sort qui a été réservé aux demandes des élus du CHSCT qui portaient sur l'organisation d'une réunion exceptionnelle de cette instance ou sur le recours à un expert à l'occasion des restructurations.

Dans le courriel en date du 05/06/2006, les instructions à délivrer aux managers sont les suivantes : les demandes d'expertises de CHSCT devront être refusées aux motifs que les métiers n'évoluent pas et que les mobilités entraînent bien des modifications des conditions de travail mais que celles-ci ne concernent que des mouvements individuels qui ne relèvent pas des CHSCT. Les demandes d'expertise des CHSCT devront par conséquent être « *attaquées en justice* » (D3315/35 Exploitation scellé F2 Feuille 65).

Dans celui du 5 juillet 2006, Jean-Claude LORIOT, préconise un argumentaire pour écarter les demandes d'expertise ou de réunion extraordinaire de cette instance: faire valoir qu'il s'agit essentiellement de changement de rattachement hiérarchique, sans modification des conditions de travail, que la suppression de certains postes et les mobilités nécessaires ne sont pas des mobilités collectives où le CHSCT pourrait être compétent. Il s'agit d'une addition de mobilités individuelles pour lesquelles le CHSCT n'a pas légitimité à intervenir. A défaut de parvenir à convaincre ses interlocuteurs de la légitimité de ces arguments, il est recommandé d'entamer une « *guérilla juridique* » (Exploitation scellé F2 p45 et D3315/35).

Durant toute l'information, mais également devant les IRP, les dirigeants de FRANCE TELECOM vont s'attacher à déconnecter entre eux les différents programmes mis en œuvre: le plan NExT, la réorganisation des activités France, le plan de 22 000 départs, le plan Act.

Il arrive néanmoins aux dirigeants d'entretenir la confusion entre deux, voire trois de ces programmes selon les besoins de l'argumentation. La plus courante est celle des plans NExT et Act, ce dernier programme étant présenté comme le volet social de NExT. Le plan Act est aussi utilisé comme une boîte à outils au service des réorganisations et comme un plan d'accompagnement des salariés concernés par le programme des 22 000 départs.

Le refus de discuter avec les IRP du programme des 22 000 départs est une posture parfaitement maîtrisée par la direction. En l'absence de mise en œuvre des dispositifs légaux sur les restructurations des entreprises, les membres des IRP de FRANCE TELECOM se sont vus privés d'informations que n'importe quelle autre direction d'une société de taille équivalente aurait été contrainte de produire. Et, l'absence de consultation sur les mesures du plan Act a entériné le caractère unilatéral et imposé de la politique de transformation de l'entreprise.

Le déni assumé d'un objectif programmé de 22 000 départs a permis aux dirigeants de FRANCE TELECOM de contourner pour partie leurs obligations légales tant à l'égard des élus du personnel qu'à l'égard des salariés.

III.3.2 - la menace du plan social

Si en interrogatoire, le programme Act a été présenté comme une réponse aussi favorable pour les salariés qu'un accord négocié type GPEC et plus conforme à leur intérêt qu'un PSE, plusieurs documents démontrent que les dirigeants ne se sont pas privés pour autant de brandir la menace du plan social... Là, n'est pas le moindre des paradoxes de la politique sociale mise en œuvre au cours des plans NExT et Act.

Ainsi, dans la version publiée de l'intervention de Didier LOMBARD à la maison de la chimie, celui-ci annonce aux cadres de l'ACSED que: *« la maison ne survivra pas si les fonctionnels ne veulent pas aller face aux clients. C'est une transformation profonde. Si on n'arrive pas à faire ça on n'échappera pas à des mesures plus radicales. Pour le moment je n'en veux pas. Mais si on n'y arrive pas je serai obligé d'y venir »* (D72/6).

Interrogé sur l'expression *« mesures plus radicales »*, Didier LOMBARD ne reconnaît pas ses propos et soutient qu'il s'agit d'un montage à partir d'une vidéo-pirate (D2293/7).

En réalité, la retranscription complète à partir de l'enregistrement (détruit) de l'intervention est encore plus explicite. Didier LOMBARD y déclare: *« si on n'arrive pas à faire ça, on n'échappera pas au plan social »*. Dans la version publiée, l'expression *« plan social »* a disparu et a été remplacée par celle moins explicite *« mesures plus radicales »* (D2464/8 et D72/6).

Interrogé sur ce point, Didier LOMBARD assure que la phrase a été prononcée au conditionnel et que si la transformation ne s'était pas faite, il n'était *« pas l'homme qu'il fallait pour faire baisser les effectifs par un plan social »* (D2473/3).

A nouveau, cette argumentation est mise à mal. Dès la phrase suivante de son intervention, le dirigeant intègre la menace du plan social à son projet de transformation de l'entreprise. Il indique: *« pour le moment je n'en veux pas. Mais si on ne passe pas je serai forcé d'y aller »* (D2464/8).

Dans la retranscription complète des interventions, figure un autre extrait qui n'a pas été publié et dans lequel Olivier BARBEROT répond à une question faisant état d'un manque de 6000 départs d'ici à 2 ans. Il annonce un nouveau dispositif destiné à faciliter les départs: *« C'est ciblé pour intéresser 4000 personnes, que l'on va trouver parmi les gens n'ayant pas pu prendre le CFC [congé fin de carrière] pour des raisons d'ancienneté, parmi les SA [dispositif "soutien et appui"] et parmi les parents de 3 enfants. Si on ne se trompe pas sur la « démo » de la maison, on devrait obtenir sur les 2 années 4000 personnes. Si*

ce n'est pas suffisant, on ressortira notre boîte à outils et on inventera autre chose. On n'exclut pas de le faire. La question est très managériale. Quitte à déclencher quelques grincements de dents à partir du mois de novembre en étant plus systématique, plus orienté vers les process, je pense qu'on devrait déjà voir des résultats sensibles » (D2464/17).

Olivier BARBEROT, très explicite sur l'objectif de réduire les effectifs, en particulier les effectifs de fonctionnaires, poursuit son intervention en invoquant expressément la menace de licenciement: *« si on n'y arrive pas je pense que le climat après les élections présidentielles sera mûr pour faire un plan social. Vous me direz ce n'est pas possible. Mais si c'est possible ! On peut le faire d'abord très bêtement avec les ACO (agents contractuels), ce serait très bête parce que c'est là qu'on a la pyramide des âges la meilleure » (D2464/17).*

En suggérant que les agents contractuels pour lesquels la pyramide des âges est la meilleure, pourraient être les premières victimes du plan social, Olivier BARBEROT confirme qu'un plan de sauvegarde de l'emploi était parfaitement envisageable.

Il poursuit : *« Donc il faudrait encore plus de 22 000 mais aujourd'hui, on en reste à 22 000. Je cherche 100 millions d'euros sur le coût du travail et je me suis engagé à les trouver-sur le monde » (D2464/18).*

Devant les cadres de l'ACSED, Olivier BARBEROT signifie que la réduction des effectifs répond plus à un besoin de diminution de la masse salariale qu'à un besoin de renouvellement des compétences. On comprend que cette démarche comptable a fait exclure le PSE trop coûteux.

Il ne commente pas ce point en interrogatoire, préférant développer l'autre hypothèse qu'il avait développée devant les cadres de l'ACSED : *« Aussi, on peut imaginer un législateur qui fin décembre 2007, glisse dans les mesures diverses et variées qu'on fait une dérogation. On peut aussi faire des choses plus sophistiquées telles que séparer le réseau. On va mettre le réseau dans un coin et y loger 25.000 fonctionnaires. Les politiques ne manqueraient pas d'imagination » (D2464/17).*

En interrogatoire, Olivier BARBEROT admet avoir évoqué cette hypothèse mais l'explique en la resituant dans le débat de l'époque qui opposait certains représentants des services de l'État, favorables au modèle séparant les réseaux et les services, modèle adopté par la SNCF ou British Telecom, aux syndicats qui prônaient le maintien de l'unité des réseaux et des services. Il affirme avoir voulu alerter sur ce que pourrait imaginer l'actionnaire mais ne pas souscrire à cette hypothèse. Il rappelle avoir aussi déclaré devant l'ACSED qu'il ne serait pas l'homme du plan social (D 2472/6).

Quelques mois avant la réunion de l'ACSED, lors de la réunion du CCE du 15 février 2006, Olivier BARBEROT avait déjà usé de la menace du licenciement dans des termes tout à fait identiques: *« je voudrais vous informer que le risque de licenciement est réel si nous ne sommes pas capables, autour du*

dispositif présenté hier, de trouver un accord gagnant/gagnant. Nous sommes l'exception, mais tout le monde sent très bien que nous n'aurons pas un troisième plan NExT. Je répète que nous avons trois ans pour réussir et nous mettre d'accord. Nous voulons faire cette transformation sans licenciement » (D2787/13).

Deux mois plus tard, le 24 avril 2006, lors de la réunion du CCE, Louis-Pierre WENES réitère l'ultimatum tout en affirmant que le personnel ne servira pas de variable d'ajustement: *« vous reconnaissez que la stratégie mise en œuvre est la seule qui nous permettra de nous différencier. Nous protégeons, au contraire, le personnel. En effet, si nous n'arrivons pas à mettre en œuvre cette stratégie, le personnel sera la victime du résultat. Je répète que je ne veux pas me servir du personnel comme variable d'ajustement » (D2785/17).*

Quel sens peuvent avoir ces propos contradictoires énoncés non seulement devant les cadres de l'entreprise mais également devant les élus des IRP, sinon obtenir l'adhésion aux décisions de réduction d'effectifs en alimentant la crainte d'un plan social ?

Le représentant CGT du comité central d'entreprise a parfaitement reçu le message: *« Je trouve complètement inouï le chantage que nous a fait M. BARBEROT en disant qu'il n'y aura pas de troisième plan NExT. Ce qui revient à dire, soit vous acceptez cet état de fait, soit l'entreprise est en faillite et nous nous retrouvons au chômage » (D2787/34).*

La menace a fait son effet. Jean-Claude DELGENES, président du cabinet TECHNOLOGIA, remarque que FRANCE TELECOM a toujours eu de grands projets mais que c'était la première fois que le projet de l'entreprise consistait en une mobilisation visant à réduire les effectifs sans garantie collective, ce qui a été très angoissant pour les salariés (D379/5).

Louis-Pierre WENES, lorsque lui est soumise cette observation, ironise : *« Ça veut dire quoi « sans garantie collective »? Si on parle des départs, ce sont des départs naturels à la retraite, en CFC ou des départs en essaimage ou en projet personnel accompagné avec une garantie de retour. Les gens avaient bien une garantie d'emploi à FRANCE TELECOM »(D2296/5).*

Louis-Pierre WENES semble ignorer qu'il ne s'agit pas d'une faveur consentie aux employés de FRANCE TELECOM mais d'une obligation légale³³.

Face à l'absence d'un cadre légal organisant les départs et des garanties pour les personnels, le cabinet TECHNOLOGIA remarque que la direction a mis en œuvre sa politique de restructuration *« sans plan social »* et a tablé sur une

³³ L'ancien article L 321-14 du code du travail en vigueur à la date des faits : « Le salarié licencié pour motif économique bénéficie d'une priorité de ré-embauchage durant un délai d'un an à compter de la date de rupture de son contrat s'il manifeste le désir d'user de cette priorité au cours de cette année. Dans ce cas, l'employeur l'informe de tout emploi devenu disponible et compatible avec sa qualification. En outre, l'employeur est tenu d'informer les représentants du personnel des postes disponibles et d'afficher la liste de ces postes. Le salarié ayant acquis une nouvelle qualification bénéficie également de la priorité de ré-embauchage au titre de celle-ci, s'il en informe l'employeur ».

« mise en mouvement » des agents mais que « l'arbitraire et l'incertitude ont pris la place de la sécurité et de la stabilité dans le vécu de beaucoup » (D339/32).

Claudette MILLASSEAU, agent à la gestion d'affectation de production dans une unité de la région Pays de la Loire, décrit le plan NExT comme « un plan social déguisé, sans accompagnement et avec une très mauvaise méthode de management ». (D1297/2).

Le cabinet TECHNOLOGIA confirme que le mouvement a souvent été vécu comme imposé de manière abrupte, sans préparation ni accompagnement. Il note qu'un fort sentiment d'insécurité est apparu et demeurait encore très présent lors de l'intervention de son cabinet, en 2010, tant pour les fonctionnaires que pour les salariés de droit privé (D339/34 et 35).

Didier LOMBARD conteste ces observations et s'en prend aux méthodes utilisées par le cabinet TECHNOLOGIA qui aurait « gravement modifié l'état d'esprit des personnels de FRANCE TELECOM ». Les réponses proposées dans le questionnaire étant, selon lui, majoritairement négatives, l'instrument de mesure aurait perturbé l'objet à mesurer (D2293/6).

Olivier BARBEROT s'oppose également à l'analyse du cabinet TECHNOLOGIA estimant que le plan Act avait précisément été mis en place « pour donner une visibilité au salarié sur l'avenir et sur son avenir ». Il ajoute toutefois : « peut-être que dans certains endroits, les outils ont été mal expliqués ou mal utilisés mais Act a été conçu pour permettre l'anticipation » (D2295/7).

Les outils ont-ils été mal expliqués ou mal utilisés par les managers comme le soutient Olivier BARBEROT?

Chantal POUGET, Responsable du département business de l'UI Languedoc Roussillon, objecte: « La mobilité des cadres a toujours existé au sein de FRANCE TELECOM, soit fonctionnelle, soit géographique, de manière constructive et enrichissante pour tous. Mais là, on n'était plus dans ce cadre-là. En plus au fil des décennies, il y a eu des transformations énormes, on est passé du téléphone à internet et des PTT à une entreprise dans un secteur concurrentiel fort. Les salariés qui ont vécu ça en ont une grande fierté. On était attaché à cette boîte. Cette période a brisé cet attachement. Il faut savoir que les membres de cette boîte ont toujours su se remettre en question au fil des évolutions, mais en demandant 22 000 départs en trois ans, c'était un plan social sans l'afficher » (D3168/6).

III.3.3 - Observations sur les arguments en défense (1)

La décision de supprimer 22 000 emplois, d'en redéployer 10 000 et d'en recruter 6000 vers des métiers porteurs n'est pas reprochée aux dirigeants de FTSA. Confrontés aux mutations technologiques du secteur des télécommunications dans un contexte de forte concurrence des nouveaux

opérateurs, la direction de FTSA était légitime, pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise, à concevoir et mettre en œuvre une politique de déflation et de redéploiement de ses effectifs.

Cependant et contrairement aux allégations des dirigeants mis en examen qui s'en tiennent à la notion de « *trajectoire d'effectifs* », un objectif de réduction massive des effectifs à hauteur de 22 000 sur trois ans a bien été programmé puis annoncé au milieu financier avant d'être commenté aux représentants des salariés et aux cadres de l'entreprise.

Ce chiffre ne résulte pas de l'observation naturelle de l'évolution des effectifs au cours des trois années précédentes. Il repose sur des hypothèses de départs à minima très optimistes. Le plan précédent, le plan TOP, qui a permis le départ de 20 000 agents, ne pouvait pas servir de référence, sauf à proroger le dispositif coûteux mais attractif du Congé de Fin de Carrière (CFC).

Ce que la direction a exclu d'emblée dans le cadre de la négociation de l'accord GPEC 2006.

Comme elle a exclu le « *plan social* » -compris dans son acceptation erronée de plan de licenciements- , en présentant cette option comme un choix délibéré conforme à l'intérêt des personnels.

Cette posture morale aurait été plus solide si la vaste et probablement nécessaire transformation de l'entreprise engagée s'était inscrite dans les dispositifs légaux existants: le PSE et/ou l'accord de GPEC . Dans l'un de ces deux cadres, le terme de trois ans assigné au programme de réduction des effectifs, aurait probablement été prorogé .

L'inspectrice du travail, Sylvie CATALA, rappelle que « *Ces dispositifs (PSE/accord GPEC) parce qu'ils font l'objet de consultations des instances représentatives du personnel et de négociations offrent des garanties en termes de transparence et de respect des droits des salariés. Des procédures sont prévues afin que les salariés puissent exprimer un choix, si ce n'est librement consenti tout au moins éclairé, entre un changement de métier, un changement de lieu de travail ou encore un licenciement. (...) le pouvoir de gestion et de décision de l'employeur est ainsi tempéré et régulé par les dispositifs négociés avec les représentants du personnel. Des commissions de composition paritaire sont en général mises en place qui permettent aux représentants du personnel de veiller à la bonne application des mesures et de traiter des cas difficiles. Si ces dispositifs ne permettent pas d'éviter l'impact sur la santé des réorganisations entraînant changement de métier ou mobilité fonctionnelle, ils permettent par la régulation mise en place d'en limiter les effets* » (D58/6).

Les dirigeants de FTSA ont aussi invoqué, pour justifier leur refus de recourir aux dispositifs légaux de déflation, leur souci de ne pas opérer une discrimination entre les deux catégories de salariés: les agents fonctionnaires et les agents contractuels. Il est incontestable que la coexistence de deux statuts compliquait une politique de déflation négociée.

Un Plan de Sauvegarde de l'Emploi aurait été applicable aux salariés contractuels qui représentaient alors plus de 30% de la population salariée de la société. Outre l'inconvénient de se séparer des salariés dont le profil était souvent plus en adéquation avec les compétences recherchées dans les nouveaux métiers, sa mise en œuvre aurait supposé une identification et une programmation précises des postes à supprimer.

En effet, un plan de restructuration se construit habituellement sur ce schéma : identification des postes permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement économique puis identification du nombre d'emplois à transformer (suppression, création,...).

Or, les dirigeants de FRANCE TELECOM ont d'abord fixé le nombre de postes à supprimer avant de déterminer les postes concernés par les suppressions démontrant ainsi le caractère prioritairement comptable de leur politique de déflation.

Ainsi, tant Louis-Pierre WENES qu'Olivier BARBEROT ont fait montre, à quelques exceptions près (concernant notamment les états major des DT et des UIC et UR), d'une grande prudence lorsque la question de la localisation précise des postes leur a été posée par les élus du personnel. Louis-Pierre WENES lors du CCE du 24 avril 2006 affirme: « *Je vous les dirai quand je saurai* » (D2785/38).

La même sobriété est affichée devant les cadres de l'ACSED.

Interrogé sur le nombre de sites et de personnels impactés par la politique de déflation et de transformation, Louis-Pierre WENES répond: « *On peut définir une stratégie comme ça, on peut dire, voilà ce que je veux obtenir, et c'est pour ça que je dis que les 16 000 postes en moins sur la France c'est quelque chose qui a du sens. Mais après avoir dit ça je m'arrête là et il faut entrer dans le détail. Il faut travailler ça dans le détail et en faisant remonter la somme on regarde s'il y a un écart ou pas. Je ne peux pas vous dire sur 450 centres, le nombre de sites impactés. Je me refuse à faire le boulot des autres. Je compte sur vous pour arriver à l'objectif, en faisant le mieux que vous pouvez et me dire où sont les freins* » (D2464/18).

On le voit, la réponse de Louis-Pierre WENES en octobre 2006 devant cette assemblée complaisante n'est pas très différente de celle qu'il a apportée aux élus du CCUES dans un contexte clairement plus contrariant. Avec un bémol, il annonce aux managers que le traitement des réductions d'effectifs, c'est leur boulot!

Par ailleurs, le bilan social 2006 fait bien mention, comme le souligne le conseil de FTSA (D4061/14), de nombreuses procédures de information-consultation mais aucune ne porte sur la suppression des 22 000 postes existants (D4067/37-38).

Le contournement des dispositifs légaux a donné à la direction de FTSA une grande souplesse pour mettre en place sa politique de déflation. En l'absence d'un accord négocié sur la GPEC, la direction n'a plus à craindre de se voir opposer « *une réponse musclée* » de la part des fonctionnaires et a pu imposer sa rhétorique du « *salarié acteur de son projet personnel* », le salarié étant désormais seul responsable de son reclassement au terme d'un contrat qu'il négocie avec son manager direct.

Le programme Act ne peut être réduit, comme le font observer les conseils des personnes mises en examen à juste titre, à un programme de réduction des effectifs. Il a néanmoins été conçu pour accompagner la politique de réduction des effectifs arrêtée par la direction en inversant la charge de l'obligation de reclassement.

Un accord de gestion prévisionnel de l'emploi et des compétences prévoyant la mise en place d'un comité de suivi sur le modèle de l'accord GPEC 2003 aurait posé un cadre de référence pour l'ensemble des agents de l'entreprise et aurait pu éviter les dérives à venir.

Nous verrons que la manière dont l'objectif de réduction massive des effectifs a été diffusé et suivi au sein de l'entreprise dans le cadre contraint exposé « librement » par les dirigeants lors de la convention de l'ACSED a inspiré et façonné nombre des agissements mis en cause dans la présente procédure.

Le top management a veillé à ce que les messages délivrés lors de ce discours inaugural soient compris, repris et appliqués par toute la ligne managériale du groupe. Les dirigeants de l'entreprise ont ainsi fait le choix de transformer « vite, vite » une entreprise de 108 000 salariés dans le déni de son histoire et de sa culture de service public au détriment des conditions de travail des salariés et de leurs droits sociaux.

L'objectif de réduction massive des effectifs programmé sur trois ans par la direction de la société a été atteint « *sans bruit* », ... dans un premier temps.

CHAPITRE II – Les dispositifs de déstabilisation des personnels

Le chiffre de 22 000 départs annoncé par Didier LOMBARD se révèle à la lecture des pièces sans relation avec les « *tendances naturelles* » d'évolution des effectifs au sein de l'entreprise.

Le contexte de son annonce et les discours qui l'ont accompagné, permettent de conférer à ce chiffre de 22 000 la valeur d'une décision de la direction motivée autant par la nécessité de dégager du cash flow que par la nécessité de recruter de nouveaux profils. Le contournement des dispositifs légaux et leur substitution par le programme Act organisé autour de l'axiome rhétorique du projet personnel, a créé un environnement propice aux agissements dénoncés par les parties civiles .

L'enquête judiciaire a permis de réunir nombre d'éléments laissant présumer que les méthodes managériales appliquées au traitement des réductions d'effectifs (II) et au traitement de la mobilité interne (III) ne relèvent pas de l'initiative isolée de « *petits potentats locaux* » mais résultent des dispositifs de traitement de la déflation et de la mobilité qui ont été conçus et pilotés depuis la direction centrale pour contrôler leur bonne application par tous les niveaux de la hiérarchie et s'assurer la réussite en trois ans des objectifs fixés (I).

I - La réduction des effectifs : un objectif diffusé relayé et imposé à la ligne managériale

Les documents saisis en perquisition au sein du siège de l'entreprise et des domiciles de l'équipe dirigeante informent sur les dispositifs mobilisés pour notifier à toutes les équipes de FRANCE TELECOM, les directives de déflation (I-1) et garantir leur prise en compte en instaurant de nouvelles méthodes de travail et de mesures de la performance des managers (I-3).

Les personnels et les outils traditionnels de gestion des ressources humaines ont aussi été mobilisés pour assurer un suivi attentif et régulier des chiffres de la déflation et de la mobilité (I-2)

I.1 - la notification aux managers des objectifs de déflation

Les éléments recueillis permettent de dire que l'information des managers sur la politique de contraction des effectifs a utilisé la voie traditionnelle des instructions descendantes (I.1.2) et a été intégrée dans un cursus de formation à l'École du Management France (I.1.1).

I.1.1 - La formation dispensée aux managers sur les objectifs de réduction des effectifs

A la maison de la chimie en octobre 2006, Olivier BARBEROT explique que: « *le dispositif école de management est conçu pour faire passer 4000 personnes en 12 mois* » (D289/7). En interrogatoire, il précise que 350 cadres dirigeants, appelés « *entrepreneurs* », suivaient des formations à l'université Orange et que l'école de Management était destinée aux collaborateurs directs de ces entrepreneurs, soit environ dix personnes par cadre dirigeant, auxquelles s'ajoutent les personnes qui ne rapportaient pas à un cadre dirigeant mais avaient des équipes importantes.

L'École de Management France (EMF) comportait différentes formations, dont un cursus commun obligatoire « *pour tous les cadres N-1 des entrepreneurs et les managers de managers* » se déclinant en différents modules : « *s'approprier NExT* », « *réussir Act* », « *développer son leadership* » et « *piloter la transformation* ». Ce cursus commun obligatoire d'une durée de 10 jours pouvait être complété par des modules optionnels (culture, juridique, innovation, management de projet etc.) (D 2122/4). Nathalie BOULANGER précise que : « *Tous les directeurs de départements ou équivalent en France étaient concernés par cette formation* » (D3676/7). 2000 managers auraient suivi ce cursus (D3992/11).

Le directeur de l'École de Management France, Thierry LASSELIN, explique qu'à son arrivée à la tête de l'EMF en 2006, le planning de formation était déjà fait pour les deux ans à venir et qu'il n'a pour sa part, pas été impliqué dans la détermination du contenu des formations (D3694/5-7).

Les documents découverts en perquisition comme les auditions de certains témoins démontrent que l'EMF a été l'un des outils stratégiques mobilisés pour notifier aux managers l'objectif de réduction des effectifs et les moyens d'atteindre cet objectif.

Cette lecture n'est pas celle d'Olivier BARBEROT et des trois dirigeants de FTSA pour lesquels L'École de Management France était un outil visant à donner les moyens aux managers d'accompagner les salariés dans les transformations du groupe (D2508/6).

Yves MONTAGNON, l'auteur du "*Crash Program*", a remis plusieurs supports de présentation de la formation dispensée à l'EMF datés d'octobre et décembre 2006 dont le contenu conforme aux recettes du management des cadres des grandes entreprises commerciales avec son module basé sur les stratégies de l'armée britannique durant la seconde guerre mondiale ne recèle aucune allusion directe à la nécessité de mettre en œuvre une politique de déflation des effectifs (D1559/18 à D1559/124). Le conseil de FTSA a versé une fiche supportant le logo EMF qui n'appelle pas d'observation et constitue un outil pertinent pour aider un manager « *à déterminer l'enjeu prioritaire du plan de développement d'un collaborateur* » (D2911).

En revanche, le support de formation du module « *Réussir Act* » est sans ambiguïté. Il a été établi par un organisme privé ORGA CONSULTANTS (D2122/D2858/15) recruté en août 2006 au terme d'un appel d'offres géré par la DRH Groupe(D3226/7) dont le pilotage aurait été confié, selon Olivier BARBEROT, à Brigitte DUMONT (D3652/2).

*** *Le support de formation du module « Réussir Act »***

Dans ce document, « *les annonces de NExT* » sont présentées comme étant « *une équation emploi ambitieuse mais réaliste* ».

Les variables de l'équation sont déclinées dans une première colonne comme suit : « *plus de 10.000 mobilités vers les métiers des secteurs prioritaires, 6.000 recrutements en France dans les métiers clés et 22.000 départs Groupe* », et dans la colonne de face : « *(.. .) augmentation des investissements en formation, recrutements de contrats en alternance, dispositifs de mobilité externe (CFC, PPA etc...)* ».

L'équation est vérifiée et pour qu'elle soit bien comprise, sa solution est mise en exergue dans un bandeau : « *2006-2008 : diminution nette des effectifs Groupe France de 16.000* »(D 2122/26).

A la page suivante, un tableau compare les « *prévisions NExT :9.400 départs et 2000 recrutements* » et les « *départs et les recrutements réalisés en 2006 : 10.300 départs et 2400 recrutements* ». Le titre de cette diapositive est : « *2006 une dynamique résolument engagée, résultats Groupe France* » et dans un bandeau en bas de page, on annonce les résultats attendus de cette dynamique : « *la diminution nette des effectifs pour 2006 : 7800* » (D 2122/27). Dans la page suivante, il est rappelé que ces « *objectifs nécessitent une dynamique de rupture et l'engagement de tous : managers, RH et Espaces développement* » (D2122/8).

Les termes employés dans les supports - « *équation emploi ambitieuse mais réaliste* », « *dynamique résolument engagée* », « *prévisions de départs* » et « *départs réalisés* »- sont sans équivoque : il s'agit de sensibiliser et de mobiliser les managers du groupe pour atteindre le nombre de départs ciblé par la direction générale.

Selon Olivier BARBEROT, l'équation de l'emploi est une expression qu'il n'utilise pas et qui, à cette époque-là, exprimait la difficulté à trouver l'équilibre entre les mobilités vers les secteurs prioritaires et les outils de formation adaptés à l'enjeu (D2508/7).

Guy-Patrick CHEROUVRIER revendique l'usage du terme « *équation emploi* » mais l'explique comme suit : « *L'équation de l'emploi est un vrai défi à FRANCE-TELECOM, car nous avons une foultitude de métiers et une foultitude d'évolutions technologiques. (...) En tant que DRH, est-ce que je dois attendre que les métiers disparaissent ? Non, en tant que DRH, mon travail est de les accompagner pour leur trouver un autre métier.* » (D3687/11).

Les objectifs réalistes des Plans NExT et Act ayant été démontrés, la formation « *Réussir Act* » s'intéresse aux méthodes à appliquer pour réaliser ces objectifs.

Cette formation est dispensée dans le cadre des tables rondes et des ateliers dans lesquels interviennent des cadres supérieurs de la direction du Groupe et des directeurs territoriaux(D3318/4).

* « *Réussir Act : synthèse des tables rondes de l'année 2007* »

Un document intitulé « *Réussir Act : synthèse des tables rondes de l'année 2007* » et supportant les logos de FRANCE TELECOM, ORANGE et ORGA Consultants, découvert dans l'ordinateur du responsable de l'EMF Thierry LASSELIN, (D 3368) restitue, pour partie, la teneur des messages qui y étaient délivrés. Les échanges retranscrits le sont sous forme anonyme.

On y retrouve néanmoins la doxa des dirigeants telle qu'exprimée lors de la convention de l'ACSED et devant les Institutions Représentatives du Personnel (IRP): « *il faut au total réduire l'effectif de 16 000 personnes, donc une baisse de 15% sur 3 ans [...] Il reste 12 000 départs à faire, donc 6000/an. [...] Si l'on considère qu'il y aura des départs naturels en retraite à hauteur de 1500/an, ça nous donne 4500 départs externes à organiser chaque année. Or en 2006, on en a réalisé 1700... Il y a un véritable enjeu ! Cette démarche exige des managers de plus en plus mobilisés ...* » (D3368/18).

Il y est avancé, pour justifier les mesures de réduction d'effectifs, que les charges de personnels entravent le développement de la société et que le ratio Chiffre d'affaires/effectifs à FTSA, objet de toutes les attentions des analystes financiers, est plus mauvais que celui des concurrents français et étrangers, les opérateurs historiques étrangers ayant soit procédé à des licenciements, soit externalisé les charges du personnel . (D3368/15)

Le refus du plan de licenciement est ici aussi présenté comme un choix de la direction (D3368/14) . Mais à la question précise , « *Le déploiement du programme Act sur 3 ans ne sera-t-il pas plus coûteux à l'entreprise que si elle choisissait de mettre en œuvre un PSE ?* » (D3368/31), la réponse apportée esquivait la question et se borne à reprendre les éléments de langage sur les bienfaits du programme Act développés en interrogatoire par les personnes mises en examen : « *FT a fait le choix de l'innovation sociale pour réorganiser ses structures dans une démarche d'accompagnement individuelle de ses salariés. Act est une façon d'envisager les changements d'organisation en corrélation avec la progression des métiers opérationnels et de services en tenant compte de l'évolution des collaborateurs FT. Il permet à chacun des salariés FT de se poser la question de son positionnement pour rester en phase avec cette triple dynamique. Cette démarche peut constituer des opportunités individuelles pour certains ou présenter un intérêt pour l'entreprise* » (D3368/31).

La menace du plan social n'est pas non plus absente dans la bouche des intervenants : *« Au cas où Act ne permettrait pas d'arriver aux objectifs de réorganisation définis, les solutions envisageables seraient certainement plus violentes dans leur mise en œuvre: PSE pour les ACO et Loi de dégagement pour les fonctionnaires ».*(D3368/37)

Dans cette synthèse des tables rondes, on y lit aussi le désarroi de certains managers dont les questions ou les interventions ne laissent guère de doute sur l'authenticité des consignes de réduction d'effectifs diffusées : *« En tant que manager pour atteindre mes objectifs, j'ai tout intérêt à me focaliser sur les jeunes pour être sûr de faire mon quota de départ. Ce n'est ni une stratégie liée à la compétence, ni à l'âge »*(D3368/20).

A un participant qui s'interroge sur la manière de *« communiquer sur Act en donnant du sens pour maintenir la relation de confiance avec les collaborateurs »* et qui pose la question suivante : *« le fait de communiquer sur Act génère des craintes de fermeture injustifiées : quels leviers utiliser pour susciter des réactions plus positives ? »*, il est apporté une réponse en quatre points qui ne manque pas de laisser perplexe:

« -le suivi des mobilités internes et externes existe en central et au niveau de chaque DT même si la communication est sans doute à assurer. La communication doit aussi être menée localement:

- sur les secteurs prioritaires, on est loin des objectifs ;*
- sur les départs et réductions nettes ? on est à moitié moins du niveau cible;*
- retard important sur le premier trimestre : sujet de vigilance face aux analystes financiers et même aux journalistes et qui doutent de la capacité de FT à atteindre ses objectifs ».* (D3368/45)

Le décalage est si flagrant avec le souci exprimé dans la question qu'il est peu probable que le manager qui s'est risqué à la poser, ait trouvé son compte dans cette réplique, au demeurant parfaitement en phase avec la doxa des dirigeants de l'époque.

Les méthodes de management pour parvenir à *« faire son quota de départ »* sont explicitées : *« l'enjeu est aussi de ne pas baisser la pression sur la mobilité FP[.]De manière plus générale, il faut introduire la culture du Turn Over" (D3368/20) (...) « pour aider les collaborateurs à se mettre en mouvement: les brusquer un peu pour provoquer une réflexion, qui pourra être relayée par les ED (Espace Développement) ; s'il ne veut pas changer de métier, ni de région, il n'y a pas de solution pour lui au sein du groupe et dans ce cas, seule la mobilité externe est possible » (...) « Le temps, on en manque c'est vrai. Mais au-delà du temps de la prise de conscience, notre problème est culturel. Une bonne partie de nos agents sont encore trop attentistes par rapport à l'entreprise »*(D3368/21).

Des recettes *« prêtes à l'emploi »* sont proposées : *" une astuce :...Sur chacun des EI (entretiens individuels) que vous conduisez, 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*

(D3368/21).

Bruno DIEHL déclare que *« le levier consistant à dire qu'il n'y avait pas d'avenir à FRANCE TELECOM a été mis en place clairement dans les formations d'Act »* et que *« le 2^e levier était d'aider les gens à partir avec des techniques extrêmement déshumanisées »*. Il précise qu'il lui a été rapporté que *« le vocabulaire, le langage qui étaient utilisés au cours des formations n'étaient plus régulé, c'est-à-dire que l'animateur laissait passer des messages émis par certains acteurs zélés sans les reprendre »*. (D2435/8 et D2106/5).

De fait, certaines interventions exposent crûment la politique de réduction d'effectifs et rappellent qu'aucun agent, ni aucun secteur ne doit se croire protégé : *« certains managers ne se mobilisent pas assez ; chaque manager doit avoir des objectifs quantitatifs et qualitatifs, et bénéficier d'un suivi ; les objectifs de départ ont aussi leur place pour les métiers de croissance, afin de permettre des recrutements »*.

A la question posée par un participant *« comment faire bouger les collaborateurs »*, il est répondu : *« il faut mettre le même niveau de pression partout ! Pour tous les métiers y compris sur le back »*; *« ne pas laisser croire aux collaborateurs qu'ils pourront rester sur place d'une manière ou d'une autre »* (D3368/43).

Louis-Pierre WENES dit qu'il n'aurait pas *« cautionné de tels propos »* (D2435/8).

Jacques MOULIN, directeur territorial Est de 2006 à mi-2008 puis DRH d'Opérations France (OPF), qui a participé à ces tables rondes à cinq reprises (D3368/4), se démarque, lui aussi, des propos tenus en faisant valoir qu'il n'en connaît pas l'émetteur.

Olivier BARBEROT affirme que *« ce document n'est pas la parole de la DRH GROUPE »* (D3652/8).

Brigitte DUMONT, intervenue à 22 reprises sur les 37 sessions du module « Réussir Act (D3368/5) assure qu'elle ne donnait pas ce type d'orientation *« comme philosophie du déploiement de Act. Par conviction personnelle et par expérience personnelle, je sais que la mobilité sous la contrainte ne marche pas. Je sais qu'elle n'a aucun sens »* (D3692/15).

Frédéric GRAZZINI, le directeur de l'organisme chargé de la formation « RÉUSSIR Act », dans un rapport écrit postérieurement à la crise médiatique, conforte les propos de Brigitte DUMONT : *« La présentation de cette politique, patronnée par la DRH, a été faite dans le respect des personnes, dans un esprit d'échange et de débat, et dans un souci de co-construction avec les personnels concernés par les mobilités »*. Il ajoute néanmoins avoir alerté son interlocutrice fin 2007 *« sur différents points de vigilance »* :

- les discordances, voire les tensions, qui pouvaient apparaître entre les tenants d'une ligne dure (Opérations France) et la DRH (notre client), qui souhaitait

promouvoir une démarche plus douce.

- la perte de repères brutale (en termes de valeurs) [...]

- la nécessité de renforcer leur réseau RH de proximité (...) " (D 3226/7).

Brigitte DUMONT dira avoir « rebouclé » cette alerte auprès de Olivier BARBEROT et de Guy-Patrick CHEROUVRIER. Elle indique néanmoins ne pas comprendre ce que veut dire Frédéric GRAZZINI en évoquant « *les partisans de la ligne dure* » (D3692/18).

L'anonymat des locuteurs ne permet pas d'identifier les tenants de la « *ligne dure* » évoqués par Frédéric GRAZZINI. On peut juste constater que ceux-ci n'hésitent pas à s'exprimer : « *les gens qui ne sont pas assez pro-actifs, qui se sont installés dans le poste: parfois, il faut supprimer le poste pour faire bouger; « retirer la chaise » en mettant en déploiement.*

Il y a déploiement:

- si le poste est supprimé

- si la personne n'a pas répondu aux sollicitations alors, elle prend des risques à trop rester dans son emploi...

Il faut pouvoir dire, même pour les « bons » « tu es bon mais aujourd'hui, tu dois te mettre en danger (...) la prise de conscience c'est long. Des retours sur le contexte s'imposent, il faut user de la répétition, saisir tous les événements pour rappeler les enjeux et le contexte. Les réorganisations vont entraîner cette prise de conscience et faire office de déclencheur »(D3368/34).

Interrogé pour le compte de FRANCE TELECOM sur ces deux extraits du document, Pierre LOUETTE, dira voir dans ces formulations abruptes « *simplement le passage du macro au micro* " (D3417/11).

Il tente une explication : "*Pour répondre à votre question sur l'utilisation du mot pression, le vocabulaire est un peu énergique mais le public était des managers qui doivent avoir un discours de charisme et d'entraînement*" avant d'admettre que ces propos signent une époque si ce n'est une politique : "*Je remarque que le registre sémantique a changé en 5 ou 6 ans, et ce d'autant que les affaires autour de FRANCE TELECOM ont rendu difficile l'utilisation de ces termes. Je remarque qu'à d'autres endroits du document il est indiqué la volonté de maintenir des carrières longues. Il y avait ce double discours* ». (D3417/11).

Les discours retranscrits dans le cadre de ces tables rondes ne sont en effet pas univoques et même parfois contradictoires.

Didier LOMBARD et Louis-Pierre WENES qui ont par ailleurs déclaré n'avoir jamais eu connaissance du contenu des formations dont la validation était de la responsabilité des ressources humaines (D2506/3-D2507/4-5), ont objecté à juste titre que certains des extraits qui leur ont été soumis, ne donnent pas la même impression que la lecture du document complet (D3413/21 ; D3654/8-9).

Ainsi, on peut y lire que le programme Act ne se réduit pas à un programme de déstabilisation du personnel mais qu'il« *est bâti avant tout pour les 193 000 personnes qui seront l'entreprise de demain* » (D3368/27). Plusieurs

interventions insistent sur la nécessité de donner du sens aux transformations et des efforts d'explication et de dialogue sont demandés aux managers : *« Tout le message de Act, c'est de valoriser son employabilité et sa valeur professionnelle ; d'où les parcours de professionnalisation qui doivent permettre aux collaborateurs de (re)trouver une valeur élevée sur le marché du travail »* (D3368/44).

Il n'en demeure pas moins que les documents examinés ci-dessus démontrent que le discours d'accompagnement mis en exergue par les personnes mises en examen était en concurrence avec des propos beaucoup moins amènes dont la brutalité fait écho avec certains de ceux tenus par les dirigeants lors du discours de l'ACSED.

En outre, on ne peut que constater qu'à travers le module obligatoire « Réussir Act », la direction de l'entreprise s'est assurée une large audience pour diffuser ses directives de déflation d'effectifs au management intermédiaire à charge pour ces derniers d'en assurer l'application. Discutée par les personnes mises en examen, la notification de l'objectif chiffré de 22 000 départs, aux 4000 managers ayant suivi le module « Réussir Act », résulte sans ambiguïté des supports pédagogiques de formation.

Outre les documents examinés ci-dessus, il existe en procédure un autre support pédagogique de l'EMF intitulé *« Act: resituer les enjeux »*, daté de 2006 et supportant les logos de ORANGE, FRANCE TELECOM et ORGA CONSULTANTS dans lequel sont annoncés, sur la période 2006-2008, le chiffre de 22 000 départs qualifiés ici de *« naturels »* et une diminution nette de 16 000 effectifs (D3369).

Marie-José RUAUDEL, directrice de la formation et du développement professionnel du Groupe FTSA d'octobre 2008 à 2011 confirme que dès 2006, il avait été mis en place des formations sur un nouveau modèle de leadership à adopter *« très orienté vers les résultats »*. Elle précise : *« il a été mis en place par le comité exécutif »*. (D2401)

Si dans le cadre de ces formations, les techniques de management à adopter sur le terrain ont pu faire débat notamment lors des tables rondes, les *« entrepreneurs »* intervenants ayant des approches différenciées de la gestion des ressources humaines, il n'en demeure pas moins comme l'a relevé Pierre LOUETTE, le représentant de FTSA, que les *« expressions employées (qui) donnent le sentiment d'une énergie managériale dépensée à mettre la pression et à mettre en mobilité. C'est probablement l'acmé d'un certain discours managérial RH daté et qu'on n'emploierait plus aujourd'hui. Une des dimensions heureuses, s'il y a en une, à la crise, est d'avoir introduit plus d'humanisme et de prudence dans le discours RH »* (D3417/12).

I.1.2 - La notification aux managers des objectifs de départs

Les documents saisis en perquisition ont aussi permis de mettre en exergue les modalités selon lesquelles l'information sur les objectifs de « départs » a été diffusée aux différents niveaux hiérarchiques.

Dans un document découvert dans l'ordinateur de Olivier BARBEROT intitulé « *Confidentiel-GMC 15 octobre 2007-effectifs Groupe France : orientations 2008* », il est rappelé que « *les sorties pilotées ont été allouées de manière à ce que chaque division ait le même effort en pourcentage à réaliser sur la période de 3 ans 2006-2008 (8,38% des effectifs fin déc-05 hors retraites, CFC, CDITP)* ». (D2523/29). Les personnes mises en examen n'ont pas été interrogées sur ce document. Aucune n'y a fait référence spontanément. On comprend néanmoins qu'un objectif précis « *de sorties pilotées* » a été notifié aux directeurs des divisions.

Guy SALZIGER, directeur de la transformation chez FRANCE TELECOM ORANGE jusqu'en octobre 2009 puis directeur de la qualité et du service client et président de l'ACSED jusqu'en 2011, déclare qu'il a pu recevoir « *comme tous les directeurs des orientations dans le but de se conformer aux objectifs assignés par l'entreprise, qui étaient de tenir l'objectif de réduction des effectifs. Par la suite ce type d'orientation était suivi par les DRH des Unités ou services concernés* » (D 2466/6).

*** *Le compte-rendu de la réunion du 11 décembre 2006 organisée par Nathalie BOULANGER : « Objectiver les acteurs pour réussir les objectifs Act en 2007 »***

Ainsi, dans l'ordinateur de l'assistante de Nathalie BOULANGER, directrice des actions territoriales au sein d'OPF de 2006 à 2008 (D3325/10), il a été découvert un document intitulé « *Objectiver les acteurs pour réussir les objectifs Act en 2007* ». Ce document est transmis par courriel en date du 18 décembre 2006, par Mireille LE VAN, Directrice Territoriale SUD EST en réponse à un courriel du 11 décembre 2006 intitulé « *Départs 2007 : objectiver les acteurs, 11 12 06* ». Il est adressé à Nathalie BOULANGER et à tous les directeurs territoriaux d'OPF avec le commentaire suivant « *suite à notre réunion DT d'hier* » (3350/2)

Ce document se présente sous forme d'un tableau en quatre colonnes : acteurs, impact personnel, objectif personnel, « *objectif solidarité* ». Y figurent les objectifs personnels et collectifs (« *solidarité* ») assignés à tous les acteurs de la ligne managériale de la direction territoriale sans mention chiffrée.

Le « *nombre de départs* » est « *un objectif personnel* » assigné aux Directeurs Territoriaux, aux DRH et directeurs des Espaces Développement des Directions Territoriales ainsi qu'aux « *managers de base* ». En outre, tous les acteurs de la chaîne managériale (Directeur d'unité opérationnelle, RH local etc..) se voient à minima fixer dans leurs « *objectifs solidarité* », celui du « *nombre de départs* ».

« Le nombre de mobilités vers les domaines prioritaires » est l'autre axe stratégique autour duquel s'articulent les objectifs et les missions des différentes strates de la ligne hiérarchique des directions territoriales.

La lecture du tableau est éloquent : l'expression « *nombre de départs* » y figure à toutes les lignes, celle d' « *accompagnement* », valeur cardinale du Programme Act, n'y est mentionnée qu'à trois reprises et son usage est sans ambiguïté sur sa finalité sémantique : "*trouver des solutions d'accompagnement permettant de réaliser certains objectifs de départ, nombre de départs faisant l'objet d'un accompagnement, accompagner ses collaborateurs dans la mise en œuvre de Act* » (D 3350/2).

Aucune référence n'est faite aux risques psycho-sociaux générés par cette polarisation des ressources humaines sur « *le nombre de départs* » et le « *nombre de mobilités* ». La prévention de ce risque n'est pas un objectif des managers.

En revanche, on note que les managers, dernier maillon de la chaîne hiérarchique, sont ceux pour lesquels « *le nombre de départs* » figure à la fois comme objectif personnel et comme objectif collectif. Cette particularité qui ne sera pas sans incidence sur la manière dont les mesures du Plan Act seront mises en œuvre sur le terrain, n'étonne pas Gervais PELISSIER, directeur financier de 2006 à 2014 : « *concrètement, les directeurs déléguaient à l'échelon inférieur l'application du plan " Act "* » (D 3664/3).

Nathalie BOULANGER, directrice des actions territoriales et supérieure hiérarchique directe de tous les directeurs territoriaux, affirme que ce tableau est un document de travail à l'élaboration duquel elle n'a pas participé et qu'elle ne peut donc pas le commenter. L'esquive est peu crédible.

Mireille LE VAN mentionne en effet dans son courriel que la diffusion de ce « *document de travail* » fait suite à la réunion des directeurs territoriaux qui s'est tenue la veille.

A défaut de commenter le tableau qui aurait appelé des explications sur la hiérarchie des objectifs RH dans l'entreprise à cette période, Nathalie BOULANGER préfère admettre qu'il y avait « *un cadrage global, issu des moins 22.000. Le but était de donner des points de repère pour que chacun ait un ordre de grandeur de ce que moins 22.000 voulait dire dans sa région. C'était un point de repère très global et très macro* » (D 3670/8). Elle ajoute : « *nous n'étions pas dans les objectifs à l'unité. Il fallait uniquement des repères, donner l'ordre de grandeur de ce que voulait dire 22.000 au niveau de chaque DT* » (D 3676/8).

Nathalie BOULANGER ne discute pas la décision « *très macro* » d'organiser 22 000 départs, ni celle d'avoir notifié aux directeurs territoriaux le taux de 6 % à appliquer à leurs effectifs . En revanche, elle réfute leur avoir notifié la déclinaison « *micro* » .(D 3676/8).

Une allégation démentie par Françoise BAYLE, directrice territoriale Rhône-Alpes-Auvergne de 2006 à 2011, figurant à ce titre parmi les destinataires du document « *Objectiver les acteurs pour réussir les objectifs Act en 2007* » laquelle déclare : « *j’avais effectivement un objectif de départs qui m’avait été notifié par mon responsable qui était à l’époque Nathalie BOULANGER. Je pense que cela concernait environ 300 personnes* ». Elle ajoute : « *il s’agissait d’un objectif collectif* » (D3666/5).

*** « Objectif des départs externes : 6 % » : le courriel du 13 juin 2007 de Jean-Pierre YOU**

L’argument du cadrage global est contredit par le contenu d’un courriel adressé par Jean-Pierre YOU, Directeur RH et de la communication de la direction Réseaux Opérateurs et Systèmes d’informations (ROSI) le 13 juin 2007 à son N+1, Jean-Philippe VANOT, directeur à cette date de ROSI. Les termes employés dans ce document illustrent la manière dont les objectifs chiffrés de réduction des effectifs ont été diffusés aux managers et à leurs équipes.

Jean-Pierre YOU écrit : « *Hier en Codiv j’ai été un peu interpellé sur le fait que des objectifs de départs externes du groupe seraient donnés de façon uniforme à tous, tu as dit 5,5% je crois, ou 6%* » (D 3323/63).

Ainsi, on constate que le directeur de ROSI, membre du comité de direction générale du Groupe (COMEX), informe les collaborateurs de sa division des objectifs de départs externes du Groupe en leur indiquant le pourcentage à appliquer aux effectifs de la direction (pourcentage inférieur à celui mentionné dans le document cité-ci dessus et extrait de l’ordinateur d’Olivier BARBEROT) (D1534/32)

Dans le même courriel, Jean-Pierre YOU lui fait part de ses réserves sur l’application à toutes les directions de manière uniforme de cet objectif de 6 % : « *Quelques explications sur ce sujet très touchy. Ce serait certes une forme de management très économe que de donner le même objectif à tout le monde. On ne perd pas des heures à se demander ce que chacun peut faire. Néanmoins, si l’on veut que l’ensemble de la chaîne s’engage sur un objectif, alors c’est aussi le B-A BA du management que de savoir qu’on ne fait pas l’économie d’une conversation avec ses collaborateurs afin qu’ils sentent que le challenge est “ambitieux mais réaliste” et donc qu’ils s’engagent personnellement. C’est comme cela que j’ai notifié les objectifs de départs aux Directions* » (D 3323/63).

Il fait valoir que la méthode pour atteindre cet objectif doit être différenciée selon la nature des départs : « *les départs externes du groupe sont la somme de deux choses très différentes :*

- *les départs “naturels” (retraite) [...]*
- *les départs “incités”, MFP, PPA, “transactions”, qui sont plus difficiles et qui représentent l’essentiel de l’investissement actuel et la clé du succès* » (D 3323/63).

Lorsque ce courriel leur est soumis, les trois dirigeants, Didier LOMBARD, Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT s'offusquent de l'usage du qualificatif « *incités* » accolés au substantif « *départs* ». Pour Didier LOMBARD, les départs sont « *volontaires et aidés* » tout en admettant que ces départs volontaires étaient plus difficiles à faire « *car il fallait trouver des volontaires et les aider dans cette démarche* » (D 3413/10).

Pour Olivier BARBEROT, « *les départs ne sont pas incités, mais accompagnés et font l'objet d'une communication. M. YOU doit confondre inciter et mettre en valeur par une communication pertinente* » (D3419/11-12).

Louis-Pierre WENES admet qu'« *au-delà du mot « incité » utilisé par Monsieur YOU que l'on peut connoter négativement, il est évident que ce type de démarche (MFP, PPA, essaimage), nécessite un effort de dialogue et de communication beaucoup plus important avec les personnes intéressées que l'effort demandé par le passage en retraite d'un collaborateur* ». Néanmoins, il considère que Jean-Pierre YOU est un mauvais patron de communication car en employant l'expression « *départs incités* », il jette « *un doute sur quelque chose qui s'est déjà passé les années précédentes et qui ne peut être critiquable que s'il se passe dans des conditions anormales portant atteinte à la dignité des personnes* » (D 3415/12).

Guy-Patrick CHEROUVRIER, DRH FRANCE, n'a pas les mêmes précautions oratoires que ses N+1. Il parle de « *départs incités* » et l'explique ainsi : « *on appelait ça départ incité car la proposition venait de l'entreprise* » (D3671/3).

Il est vrai que dans les documents destinés au Comité exécutif, on ne parle pas de « *départs incités* » mais de « *départs pilotés* » (D2353/18). La nuance avait échappé au DRH de la division ROSI.

Jean-Pierre YOU conclut le courriel du 13 juin 2007 par cette adresse à son N+1 : « *Je te dis cela pour que la filière RH ou les managers n'aient pas l'impression qu'on leur notifie des objectifs de façon aveugle* » (D 3323/63).

Il est utile de relever que Jean-Pierre YOU, lui aussi, « *notifie des objectifs de départs* » aux directions de la division ROSI.

*** Les lettres d'orientation de Georges PENALVER et le courrier de Olivier BARBEROT du 14 novembre 2007**

Autre exemple de la notification aux managers des objectifs de déflation, les 11 lettres d'orientation relatives au budget 2008 transmises aux managers de sa direction par Georges PENALVER, directeur exécutif en charge du marketing stratégique Groupe et du Technocentre, lui aussi membre du COMEX (D1534/2).

Dans ces courriers, Georges PENALVER rappelle que la réussite du programme Act est « *un enjeu majeur de l'année 2008* » et énonce que le « *groupe a pris des engagements forts sur l'évolution des effectifs et sera jugé sur sa capacité à les réaliser. Toutes les entités du marketing stratégique-Orange Labs contribueront opérationnellement à l'atteinte de l'objectif du groupe* ».

Ces lettres fixent à chacun des 11 managers, le nombre de CDI actifs à atteindre pour la fin de l'année 2008 (D 3325/27, scellé M12 BRDP).

Didier LOMBARD commente ces documents de la façon suivante : « *le groupe n'a pas pris d'engagement sur l'évolution des effectifs, contrairement à ce qui est écrit dans les lettres (...) Là encore, il y a une confusion entre la trajectoire prévisionnelle et la cible. Je répète qu'il n'y avait pas de cible* » (D 3413/11).

Ces dénégations sont peu convaincantes. Les lettres sont signées par l'un des membres du COMEX . Elles fixent précisément à chacun des 11 managers nommément désignés le nombre précis de CDI actifs à atteindre pour la fin de l'année 2008. Ainsi, on peut y lire :

« *1. Paul-François Fournier = 98 ; 2. Laure de Saint Denis = 43 ; 3. Yves Maître = 46 etc...* » (D 3325/27, scellé M12 BRDP).

Louis-Pierre WENES déclare que M. PENALVER étant un de ses collègues du comité exécutif FRANCE TELECOM, il n'avait aucun droit de regard sur ce qu'il faisait, et la lecture des documents lui fait penser à une lettre de cadrage classique dans un processus budgétaire (D3415/14).

Il ajoute néanmoins: « *il est évident que des trajectoires d'effectifs ont été modélisées, communiquées aux différentes entités en France et hors de France, discutées et que les managers devaient vérifier pour savoir comment ils se positionnaient sur les trajectoires d'effectifs* » (D 3415/14).

En interrogatoire (D2351/3) Olivier BARBEROT avait indiqué que la DRH Groupe présentait un schéma de construction des objectifs individuels et collectifs et les règles générales mais n'avait pas vocation à définir les objectifs ni collectifs, ni individuels des cadres.

Interrogé sur les lettres signées par Georges PENALVER, il répond : « *ce procédé est une initiative de M. PENALVER, je ne me souviens pas que d'autres membres du Comité de Direction Générale aient utilisé ce même procédé. Ces lettres n'émanent pas de la DRH Groupe* ». Il explique ensuite la problématique d'expansion du pôle dirigé par Georges PENALVER et conclut son propos en affirmant : « *ces lettres sont le résultat du travail de réallocation. Je précise à nouveau que ces éléments sont très spécifiques au pôle innovation* ». (D3419/14).

Spécifiques au Pôle innovation ? Rien n'est moins certain. Ainsi, à la même période, Olivier BARBEROT est le signataire d'un courrier en date du 14 novembre 2007, intitulé « *Budget 2008-Ressources Humaines-Lettre d'orientation Groupe France* », dans lequel il explique: « *La réussite du programme Act est un enjeu majeur de l'année 2008. Nous avons pris des engagements forts sur l'évolution des effectifs et nous serons jugés sur notre capacité à les réaliser* ».

Il précise ensuite: « *L'exercice du budget 2008 nous donne l'opportunité de décliner opérationnellement les engagements pris par le GMC (Group Management Committee) en mars et d'atteindre nos objectifs NExT à savoir :*

- *une décroissance nette d'environ -16 000 CDI sur le groupe France,*
- Sur la base des résultats à fin juin 2007, les orientations pour la deuxième moitié du programme NExT ont été construites de la façon suivante :*
- *allocation des sorties pilotées de manière à ce que chaque division ait le même effort en pourcentage à réaliser sur la période de 3 ans 2006-2008 (8,38% des effectifs fin déc-05 hors retraites, CFC, CDITP). »*

Dans ce courrier, un tableau présente « *les données chiffrées par périmètre managérial correspondant à ces orientations (...)validées lors du GMC du 12 novembre 2007* ». Sa lecture permet de constater que pour l'ensemble du groupe FTSA sur la période de juillet 2007 à décembre 2008, le nombre de départs à la retraite correspondant aux orientations est de -2748, le nombre de « sorties pilotées » est de 5 187.

Fin 2008, 9 406 CDI devront avoir quitter l'entreprise. Cette décision a été validée par le GMC (Group Management Committee : comité exécutif de FTSA) (D 3036/2-Scellé K4).

Olivier BARBEROT conclut pour écarter les doutes qui pourraient subsister : « *Je compte sur votre collaboration pour atteindre les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés* » (D 3036/2).

Ces documents appellent trois observations :

- dans le tableau figurant dans le courrier de Olivier BARBEROT, la direction de Monsieur PENALVER se voit assigner un objectif très précis : le nombre de départs fixés pour le pôle qu'il dirige, s'établit à 50 pour les retraites et 197 pour les « sorties pilotées » (D 3036/2).
- la DRH Groupe notifie donc aux directeurs des objectifs « *collectifs* » de déflation et la lettre de cadrage adressée par Georges PENALVER à ses onze managers n'est pas « *une initiative personnelle* » ou « *spécifique au pôle Innovation* », contrairement à ce que soutient Olivier BARBEROT.

- on ne parle pas ici de trajectoires ou de tendances mais d' « *engagements sur les effectifs pris par le comité exécutif du Groupe* » (GMC) et le lien entre la réduction des effectifs et les objectifs du plan NExT est énoncé sans ambiguïté contredisant les allégations de Didier LOMBARD et des autres personnes mises en examen. En outre, les chiffres mentionnés dans le courrier de Georges PENALVER comme dans celui de Olivier BARBEROT sont en parfaite cohérence avec le document découvert dans l'ordinateur de Olivier BARBEROT intitulé « *Confidentiel-GMC 15 octobre 2007-effectifs Groupe France : orientations 2008* » (D2523/29).

Dans sa déposition, Pascale PANDOLFI responsable du pilotage de l'emploi et de la rétribution au sein de la DRH de la division ROSI explique que des objectifs chiffrés et non négociables des départs, mobilités vers des emplois prioritaires et recrutements étaient notifiés à sa direction deux fois par an dans le cadre du budget par la DRH Groupe et étaient accompagnés d'une note signée de Olivier BARBEROT (D2957/2-4).

Au cours des trois années du Plan NExT, la DRH Groupe a fixé précisément à chaque directeur le nombre de départs qui devait être réalisé dans son périmètre managérial. Cet « objectif chiffré » était non négociable.

*** « Act : 2008 et la suite » : l'intervention de Olivier BARBEROT du 4 juin 2008**

En fin de période du plan Act, Olivier BARBEROT intervient sur le thème « *Act : 2008 et la suite* » au cours d'une réunion au sein de la Direction Territoriale Ouest du 4 juillet 2008.

A cette occasion, il dramatise les enjeux : « *Situation à fin S1 2008 [1er semestre 2008] : en phase avec trajectoire sur départs définitifs. Néanmoins, obligation de réussite du S2 2008 [2nd semestre 2008] : si nous sommes à moins 500 de la cible en effectifs nous ne pourrons pas échapper, vis-à-vis des investisseurs, à la nécessité d'afficher à nouveau des objectifs de décroissance en 2009 (ce que souhaite éviter FT)* » (D 3196/3 et /4).

« *à moins de 500 de la cible* » écrit Olivier BARBEROT, il faudra de nouveau poursuivre la politique de réduction des effectifs. La tonalité du message est comminatoire et n'est pas sans faire écho à la forme et au contenu des prescriptions assignées aux managers par les dirigeants lors de la réunion de l'ACSED.

On constate ici que le chiffre de 22 000 départs était une « *simple prévision* » ou « *orientation* » qui se devait néanmoins d'être réalisée à minima à hauteur de 21 500 pour rassurer les investisseurs financiers.

I.2 - La fonction RH et ses outils au service du programme de réduction des effectifs

Devant les cadres de l'ACSED, Didier LOMBARD avait déclaré que les personnels ne devaient plus « *être protégés* » et avait invité les managers à ne pas les ménager : *« il faut qu'on sorte de la position mère poule. Olivier BARBEROT va vous parler de ce que l'on a en tête. Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé »* (D 72/6) et Olivier BARBEROT d'annoncer : *« Le Président m'a demandé de présenter dès lundi au Comité de Direction un "Crash Program" pour accélérer Act »*.

Lors de son interrogatoire du 19 novembre 2012, Olivier BARBEROT s'est défendu d'avoir eu une influence sur les méthodes managériales appliquées sur le terrain. Il a ainsi exposé que la DRH Groupe indiquait le schéma de construction des objectifs individuels et collectifs et les règles générales mais n'avait pas vocation à définir les objectifs ni collectifs, ni individuels des cadres « *fussent-ils directeurs régionaux* » (D2351/3).

La découverte en perquisition d'un document en date du 23 octobre 2006 intitulé " *Crash Program HR : contribution RH aux objectifs du Groupe - Olivier BARBEROT* " (D 3328/27) donne des indications sur ce que Olivier BARBEROT entendait par « *donner le schéma de construction des objectifs individuels et collectifs et les règles générales* » (I.2.1).

Nous verrons comment plusieurs des axes de ce programme ont façonné la fonction RH durant la période des plans NExT et Act pour la réduire à une fonction prioritairement comptable et administrative (I.2.2) chargée en relation avec les services financiers et de contrôle de gestion, d'analyser les données remontées du terrain et de veiller au strict respect des objectifs de déflation (I.2.3).

I.2.1 - Les leviers et les pré-requis du "Crash Program"

Le document « *Crash PROGRAM HR* » présenté par Olivier BARBEROT au comité de direction du groupe (GMC) du 23 octobre 2006 énonce, comme étant l'un des deux principaux leviers de contribution RH aux objectifs du groupe, « *les flux entrées/sorties* » et décline une série de « *pré-requis* » pour que la contribution des ressources humaines à la politique d'entreprise soit efficiente. Au nombre de ces « pré-requis », on relève :

- « *verticalisation de la fonction RH*
- *sous 3 mois :*
 - * *analyse de la valeur créée par les emplois Actuels en descendant la hiérarchie de l'organisation*
 - * *identification des emplois prioritaires*
 - * *identification des emplois supprimés*
 - * *revues de personnel pour repérer les personnes impactées*
- *développement des missions temporaires réduisant les coûts externes*
- *50% de la part variable des managers et des RHBP sur l'atteinte des cibles d'effectifs*

- *part personnelle de la part variable de l'équipe dirigeante de 100% sur la cible d'effectifs au S1 07 » (D 3328/28 et /29).*

Concernant les mobilités vers la fonction publique, le plan prévoit :

- *« pro-activité vers les salariés hors vivier portée par les managers et les RH/BP*
- *formation spécifique à la « chasse de tête » des conseillers développements » D3328/33).*

Le second levier de la contribution RH aux objectifs du groupe est la maîtrise des frais de personnel.

Sur la fiche intitulée *« l'optimisation de la force au travail du personnel FT »* il est indiqué *« implique un contrôle strict de la mensualisation des flux :*

- *report maximum des recrutements*
- *anticipation maximum des départs».*

Le gain attendu en 2007 est de 58 millions d'euros dont 43 millions d'euros pour la France (D3328/40).

Lorsque ce document lui est présenté le 19 novembre 2012, Olivier BARBEROT insiste sur le fait qu'y figure la mention *« à reprendre »* sur quelques-unes des pages, qu'il s'agit d'un document de travail et que ce vocabulaire n'est pas le sien. Il ajoute que la verticalisation de la fonction RH, qu'il avait souhaitée, n'a finalement pas été adoptée .

Lors de son interrogatoire du 23 octobre 2012, ce document n'était pas en procédure. Olivier BARBEROT s'en était alors réclamé à plusieurs reprises et avait même expliqué l'avoir présenté en COMEX : *« Dans Crash Program il y a une incitation financière supplémentaire sur l'ensemble des leviers dont je n'ai plus le souvenir précis aujourd'hui mais que j'ai présenté au comité de direction générale lorsque j'ai présenté les grandes lignes de ce programme d'accélération ».* (D2295/9)

Pour Louis-Pierre WENES, le terme de "Crash Program" est *« une communication malheureuse »*. Il pense que Olivier BARBEROT souhaitait probablement *« augmenter l'implication des cadres supérieurs »* mais considère qu'il ne peut y avoir de crash programmes appliqués aux ressources humaines : *« Il peut y avoir des « "Crash Program" » sur des projets en mettant des ressources supplémentaires mais cela ne concerne jamais un problème d'effectifs, d'autant que la doctrine était d'emmener tout le monde vers la transformation »*(D2296/9).

Brigitte DUMONT indique ne pas avoir été présente lors de la présentation de ce document au GMC (Group Management Comitee = comité exécutif) le 23 octobre 2006 mais avoir participé à son élaboration. Elle affirme aussi que le projet de rattacher l'ensemble des DRH à Olivier BARBEROT n'a pas été mis en œuvre (D3234/44).

Ce n'est pas l'avis de Guy-Patrick CHEROUVRIER pour qui la verticalisation des RH a été bien été appliquée (D3687/5).

I.2.2 - Des DRH de proximité moins nombreux et mobilisés sur l'objectif de déflation

Plusieurs cadres de FRANCE TELECOM ont témoigné du rôle actif des directions des Ressources humaines dans la politique de déflation conçue par les dirigeants en soulignant le retour au premier plan des fonctions de gestion administrative et budgétaire au détriment des missions de conseils et de développement en matière de gestion des carrières, de politique de formation, d'animation des relations sociales et de prévention des risques psycho-sociaux.

Ainsi, Marie-José RUAUDEL, directrice de la formation et du développement professionnel groupe d'octobre 2008 à 2011, explique : *« il n'y avait plus de RH de proximité car M. BARBEROT avait mis en place des regroupements et des mutualisations, ce qui fait qu'il n'y avait plus une personne identifiée pour accompagner au quotidien un individu (...) pour joindre un RH, il fallait appeler une hotline, un centre de services partagés »*. Elle précise: *« pour beaucoup de domaines, le premier recours était le manager, maintenant je pense qu'un salarié pouvait toujours contacter directement son RH, dont il connaissait les coordonnées au moins par l'annuaire du groupe »* (D 2401/7).

La suppression progressive du réseau de RH de proximité au cours de la période du Plan Act n'est en effet pas l'un des moindres paradoxes de la politique conduite par les dirigeants de FRANCE TELECOM . Alors que le Plan Act s'affichait comme un programme d'accompagnement des salariés dans les transformations, les témoins évoquent la régression tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif de la fonction Ressources Humaines.

Dominique POMMAT, ancien directeur du service client en Agence Entreprise dans la région Rhône-Alpes de 2007 à 2009 donne un aperçu de ce qu'était devenue la fonction RH au niveau d'une unité locale : *« ceux qui avaient le rôle moteur, c'étaient les DRH, avec à côté un directeur financier, et la direction du service. Les DRH avaient les impulsions nationales, et il fallait que ça soit fait, les -20 -30, je parle du personnel »*. Il précise que la DRH de l'agence Entreprise Rhône-Alpes Auvergne *« n'avait pas d'équipe propre, (qu')elle travaillait directement avec moi pour préparer les dossiers. Moi mon boulot, c'était d'exécuter les objectifs d'effectifs qui étaient fixés par la DRH. Mon boulot, c'était la mise en œuvre »* (D2241/3).

Yves MONTAGNON est plus explicite sur la méthode : *« la pression sur les résultats de déflation était transmise au directeur de l'unité et à la DRH d'unité. Ceux-ci suivaient avec les managers en comité de direction hebdomadaire, l'avancée des réflexions des personnes qui avaient été pressenties ou présumées partantes possibles »*. Il indique que la direction territoriale supervisait et suivait l'atteinte des objectifs de cette déflation. (D1552/5)

Pierre PAPON confirme et l'objectif, et la méthode : *« Ce qui a été déterminant ce sont les dispositifs qui ont été mis en place de manière à faire pression sur le*

management, les RH ayant été utilisés comme le bras armé d'Olivier BARBEROT. Pendant cette période on avait pas mal perturbé la fonction RH en la déprofessionnalisant, c'est-à-dire en permettant à tout manager à devenir DRH et réciproquement, ce qui fait qu'on a perdu en compétence RH. (...) Le principal indicateur était les départs vers la fonction publique, sur lequel étaient objectivés le management et les RH. C'est ce qui a déstabilisé l'entreprise. Le cœur de métier du management avait changé, passant d'objectifs sur les indicateurs de production à des objectifs de déflation »(D2959/2).

Frédéric HECK qui a assuré des responsabilités de RH en région parisienne puis au sein de la DT Sud Ouest et qui, au regard de sa déposition, ne peut pas être soupçonné de complaisance à l'égard du discours syndical, admet qu'il reportait tous les mois à son N+1 et au DRH et concède : « *Il est vrai que la fonction RH était parfois en panne d'explication sur le motif des mobilités* » D3170/14

François ARNAL, directeur des orientations et plans de formation à la direction de la formation et du développement professionnel du Groupe FTSA de 2005 à 2011 et auteur d'un compte-rendu d'un séminaire intitulé « *Réussir le programme Act* » organisé le 9 mai 2007 par Olivier BARBEROT et Guy Patrick CHEROUVRIER à l'intention des DRH (D2288/37) explique « *les DRH étaient dans un système de contrainte sur l'évolution de l'emploi et sur les mobilités* » (D 2399/3-5)

Interrogée sur les conséquences des plans NExT et Act, Dominique LABBE DOISNEAU, cadre RH à l'UAT de la Direction territoriale Sud-est, témoigne de la justesse du propos de François ARNAL : « *Les objectifs étaient de dégraisser l'entreprise sans faire de plan social en incitant le maximum de personnes à quitter l'entreprise soit par un plan de retraite anticipé, soit en les accompagnant à prendre des postes à l'extérieur ou à créer leur entreprise. Il n'y avait pas de cible sur une catégorie de personnel. La fonction RH est une fonction de coût et elle a été réduite considérablement entre 2002 et 2010. Les effectifs ont été divisés par quatre. De ce fait, les cadres RH obligés de faire les tâches d'assistante RH et de personnel logistique n'ont pas pu accompagner convenablement les salariés en difficulté et le changement brutal de restructuration. Concrètement, beaucoup de salariés en ont souffert et moi à l'UAT, également j'ai failli faire un « burn-out » si bien que j'en garde des traces dans ma santé* » (D3263/3).

Frédéric GRAZZINI, directeur de ORGA CONSULTANT, l'organisme chargé de la formation REUSSIR Act, affirme avoir alerté la DRH et la direction de la Formation, fin 2007, sur plusieurs points de vigilance et notamment « *sur la nécessité de mettre en place un réseau RH de proximité (notamment au niveau des Espaces Développement), qui nous paraissait sous-instrumenté, sous-calibré et sous-préparé au regard des enjeux* » (D 3226/7). Brigitte DUMONT ne le contredit pas et dit avoir répercuté cette alerte à Olivier BARBEROT et Guy-Patrick CHEROUVRIER (D3692/18).

La DRH Groupe ne prendra en compte cette alerte qu'après le déclenchement de la crise médiatique. Brigitte DUMONT précise : « *Concernant*

la nécessité de renforcer le réseau RH de proximité, en août 2009, Olivier BARBEROT a annoncé trois mesures : l'arrêt des projets de réorganisation, le recrutement de RH de proximité et le renforcement des services sociaux et médicaux ».(D3692/18)

Les auteurs du rapport TECHNOLOGIA font un constat qui corrobore les témoignages évoqués ci-dessus: *« la restructuration de l'entreprise fut accompagnée d'une restructuration des RH. Elles ont fait l'objet d'une réduction de leurs effectifs et d'un éloignement géographique des salariés par la mise en place de plate formes téléphoniques spécialisées (CSRH), responsables de la gestion administrative du personnel. La distance géographique a empêché le contact direct avec les personnels(...). En outre, les RH ont été mobilisées prioritairement sur la réduction des effectifs du groupe FRANCE TELECOM. Cette mission leur a conféré une image négative de déshumanisation, perception amplifiée par le changement de dénomination de la fonction, en juxtaposant à «Ressources Humaines» l'appellation « Business Partners ».* (D339/24).

Plusieurs témoignages et les documents commentés ci-après laissent présumer qu'à défaut de verticalisation des RH au sens où le souhaitait Olivier BARBEROT, la direction nationale du Groupe a exercé un contrôle très étroit sur les indicateurs de la déflation et de la mobilité qui lui remontaient des directions et des unités locales.

I.2.3 - Les « reportings » : le contrôle strict de la mensualisation des flux

Les objectifs de déflation ont été notifiés à toutes les équipes de la ligne managériale et les différents services se sont vus fixer précisément le niveau de leur participation à l'objectif collectif des 22 000 départs. Il convenait de s'assurer du respect scrupuleux par chacun des maillons des objectifs précis qui lui avaient été fixés. *« Le contrôle strict de la mensualisation des flux »* allait y pourvoir.

« Le contrôle strict de la mensualisation des flux » était annoncé dans le "Crash Program" comme l'un des procédés qui permettrait *« d'optimiser la force de travail du personnel FT »* et de maîtriser les frais de personnel, *« la maîtrise des frais de personnel »* étant l'un des deux leviers de la contribution RH aux objectifs de l'Entreprise.

Les directeurs des ressources humaines et leurs équipes devenus des *«Ressources Humaines-Business Partners »* (RHBP), vont avoir pour tâches de veiller à la remontée des informations sur les flux du down vers le top, en renseignant à un rythme devenu mensuel, les reportings et le cas échéant, de mobiliser les managers pour réduire et corriger les écarts avec les objectifs notifiés.

L'exploitation des scellés informatiques saisis lors des perquisitions au sein du siège de FRANCE TELECOM et des domiciles des cadres de l'entreprise a, en effet, permis de découvrir de nombreux courriers électroniques

accompagnés de tableaux récapitulatifs qui informent sur le traitement par la direction centrale des données transmises par les unités locales via les divisions et les directions territoriales. Les enquêteurs observent que « *Les résultats de ces objectifs de déflation d'effectifs faisaient l'objet de remontées systématiques à l'équipe dirigeante de FRANCE TELECOM notamment à Olivier BARBEROT, soit directement, soit par l'intermédiaire de Mme Françoise BAYLE ou de Mme Brigitte DUMONT en charge du comité de pilotage Act* » (D3001/1).

Didier LOMBARD considère que les résultats de l'exploitation informatique sont altérés par la méthode suivie par les enquêteurs, « *avec un choix de mots clés et de pièces de procédure qui sont à charge* » alors qu'à son avis, les scellés contiennent incontestablement des documents favorables : « *sur le fond, il y a le programme NExT tel qu'il a été publié et le programme Act de la même façon tel qu'il a été publié et tel qu'il figure dans les documents de référence de FRANCE TELECOM. J'ai découvert dans les documents exploités, l'audition de Brigitte DUMONT avec la note de service détaillée qui décrit le programme Act avec ses volets de formation, famille, soutien de nouvelles carrières, qui est clairement un programme social très complet. Cette note de service est le document d'application du programme décidé par le Comité de direction. Le reste, je ne sais pas ce qu'il s'est passé* » (D3413/7-8).

Notons que ce que Didier LOMBARD désigne comme « *une note de service* » est la décision /FT DRHG/ GPC/46 signée par Guy-Patrick CHEROUVRIER et présentée par les dirigeants et notamment Olivier BARBEROT, comme l'accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Olivier BARBEROT ne conteste pas le « *reporting mensuel* » des données de la déflation par les différentes directions, mais le justifie : « *au fur et à mesure du déroulement de la transformation, les données remontaient du terrain, des différentes divisions (RD, OPERATIONS FRANCE, RH, fonctions supports, ...). Ces remontées nous permettaient de vérifier si nos estimations étaient correctes* » (D 2295/4).

Louis-Pierre WENES ajoute qu'Olivier BARBEROT tenait informé le comité de direction sur « *l'évolution des effectifs, donc à la fois des départs et des embauches. Ce suivi se faisait au mieux une fois par trimestre voire une fois par semestre* » (D 2296/3).

Sur le constat d'un suivi attentif de l'ensemble de la chaîne hiérarchique des mouvements affectant les effectifs, les personnes mises en examen ont fait valoir soit qu'il s'agissait de prévisions budgétaires, soit qu'il s'agissait de documents utiles pour répondre aux obligations légales de la fonction RH de suivre les mobilités, les recrutements et les départs et de communiquer ces informations à la Direction Financière du Groupe et à la Direction du Budget de Bercy, aux organisations syndicales et aux marchés financiers .

Didier LOMBARD qualifie d'ailleurs la plupart des courriels et documents qui sont présentés ci-après de documents de « *suivi budgétaire* » (D 3413/14).

Nathalie BOULANGER explique : *« En phase de GPEC, on fait les meilleures prévisions possibles. Mais plus on est sur des grandes masses, plus c'est fiable, par contre, plus on descend dans le détail, moins ça l'est (distinction entre PPA et fonction publique) mais on en avait pourtant besoin, car les accompagnements financiers étaient différents »* (D3670/5).

Guy-Patrick CHEROUVRIER ajoute que cette précision correspondait aux demandes des organisations professionnelles : *« Par exemple sur la répartition hommes/femmes, sur la pyramide des âges pour chaque métier, ... Cette question était légitime et cela nous demandait d'avoir un suivi très précis ne serait-ce que pour pouvoir répondre à ces demandes »* (D3687/7).

Sans remettre en cause ces explications, on note que les documents récupérés par l'exploitation des scellés informatiques font état d'un suivi régulier et précis quant à la tenue d'objectifs de réduction d'effectifs et que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n'y est assurément pas la préoccupation centrale. En revanche, on note que les services financiers y jouent un rôle très actif et que éléments chiffrés qui remontent du terrain sont souvent commentés à l'unité près.

Pascale PANDOLFI, responsable du pilotage de l'emploi et de la rétribution au sein de la DRH ROSI et chargé à ce titre des budgets emplois confirme qu'il y avait un « reporting » mensuel à la DRH Groupe. Elle resitue cette pratique dans l'historique de FRANCE TELECOM. *"En raison de la crise financière"*, les opérationnels des directions, explique-t-elle, *"ont perdu toute latitude dans l'élaboration du budget emploi et ont reçu des budgets élaborés par la centrale"*. Elle ajoute : *« Par la suite, cette méthode financière de main mise a été reprise dans les ressources humaines lors du plan Act. Il y avait des choses à recentraliser pour rationaliser, mais le problème c'est que tout a été recentralisé »*(D2957/5).

*** L'exemple des agents de la DIDR : « les 1400 CDI sans chaise »**

Plusieurs échanges de courriels entre la DRH Groupe et la direction ROSI dont Jean-Pierre YOU, Directeur RH et de la communication de la direction Réseaux Opérateurs et Systèmes d'informations (ROSI) témoignent de la fébrilité des échanges sur la question des effectifs.

Pour comprendre la portée de ces échanges à priori abscons, il est utile de préciser que la Direction de l'Intervention et du développement des Réseaux (DIDR) est la division qui gère l'intervention physique sur les réseaux, secteur particulièrement touché par les transformations de l'entreprise comme nous le verrons à l'examen des situations individuelles. En 2006, la DIDR est placée provisoirement dans le cadre de la réorganisation des activités FRANCE sous la responsabilité de la Direction ROSI dirigée par Jean-Philippe VANOT.

Le 18 septembre 2006, Pascale PANDOLFI, chargée des budgets emplois à la DRH de la direction ROSI, adresse une synthèse des remontées des contrôleurs de gestion locaux aux DRH de sa direction dans la perspective de l'arbitrage

budgétaire qui doit avoir lieu le lendemain lors du CODIV (comité de direction de la division). Elle relève qu'il y a un écart de 285 effectifs en CDI entre les remontées des directions et les prévisions de la DRH Groupe (D3037/3) et précise que la baisse des effectifs de la division ROSI repose sur « *un solde net de mobilité infra-groupe – 1503 CDI qui semble difficile à absorber pour le reste de la France au regard des prévisions de la DRH Groupe qui prévoit que le total des CDI de la France (HORS ROSI) baisse de 2277* » (D3037/3).

Le 19 septembre 2006, Dominique RIMBAULT, directeur financier à la Division ROSI, commente les décisions prises à la réunion du CODIV en ces termes : « *faire un effort pour essayer de rapprocher le plus possible la PFA (Prévision de Fin d'Année) du new budget* :

a) *S'agissant de SGF (DDSI+IBNF+DPS+EMA) et de UNN le dépassement de 15 doit IMPERATIVEMENT être contenu. Merci à DPS/UNN et EMX des actions à conduire dans ce sens*

b) *DIDR (Direction des interventions réseaux) annonce un dépassement de 1000 personnes alors que nous avons annoncé une cible probable /possible plus basse dans la revue d'affaire avec LP Wenes. JP Vanot propose donc que DIDR mette tout en œuvre afin que le dépassement 2006 soit contenu dans une fourchette [+7507+ 890] »*

Le mail se poursuit ainsi : « *Effectifs 2007 : Il convient d'ores et déjà de voir comment transformer des mobilités intra-groupe en départs définitifs, car la différence de cible entre la DRH groupe et les remontées entités est dans une fourchette [+ 1294 + 1154] suivant le point d'atterrissage 2006* » (D 3037/2).

En interrogatoires, Didier LOMBARD, tout comme Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES, indiquent ne comprendre ni les acronymes ni les termes utilisés.

Concernant l'expression « *comment transformer des mobilités intra-groupe en départs définitifs* », Olivier BARBEROT imagine que « *La facilité pour un contrôleur de gestion un peu loin des réalités humaines est de supposer que les gens dont on envisage le reclassement finiront par quitter le groupe* » (D3413/12 ; D3415/15 ; D3419/16-17).

Les explications de Pascale PANDOLFI, confortent les propos de Olivier BARBEROT : « *Lorsque ce directeur financier nous indique de transformer les mobilités intra groupe en départs définitifs, il nous demande de le faire en affichage sur le budget. Il ne nous demande pas de le faire concrètement, ce n'est pas le job d'un directeur financier. Pour le reste, ce directeur financier nous demande de ne pas remplacer les départs, il était très présent sur le sujet* » (D2957/5)

Dans des échanges ultérieurs d'octobre 2006, Pascale PANDOLFI, chargée du budget des effectifs à la DRH ROSI écrit, à propos des demandes émises par Laurent AUFILS, directeur gouvernance de la RH groupe : « *Les -500 CDI à faire en novembre-décembre pour atteindre la PFA saisie dans Magnitude (30 059 sur DIDr) ne lui paraissent pas ambitieux (même au regard du réel des 10*

premiers mois). Il attend que Olivier Barberot ou LP Wenes tranche sur la PFA à afficher » (D 3026/5).

Nicole DARRIET, contrôleur de gestion de la DRH Groupe RH/DFCG, écrit alors à Dominique RIMBAULT, directeur financier : *« la solution artificielle de mettre 1500 transferts pour solder les comptes n'est pas acceptable, je suis d'ailleurs surprise que tu aies laissé passer cela : un transfert aboutit en principe quelque part, NON ? »*(D 3026/4).

Louis-Pierre WENES, explique que les réseaux (DIDR) étaient un secteur où une baisse d'activité était prévue à cause des changements de technologie et *« donc il fallait modéliser le nombre d'effectifs, et c'est sur cette prévision de fin d'année que les RH et le management n'étaient pas d'accord »* (D 3415/16). Didier LOMBARD se dit incapable de comprendre ces messages (D 3413/13).

Le 31 octobre 2006, Dominique RIMBAULT, répond à Nicole DARRIET (Guy-Patrick CHEROUVRIER en copie) :

« il ne faut pas oublier que nous avons convergé vers votre vision sur le new budget en faisant un plug de -300 sur le mois de décembre pour des départs de logisticiens que nous savions quasi impossibles à réaliser.

- Nous sommes à 30 676 à fin septembre.

- La PFA donne 30 059 sur fin décembre soit un delta de -617 CDI sur 3 mois alors que nous subissons des entrées venant des DT

- Avec les chiffres à fin octobre, nous saurons en fin de semaine combien il reste à réaliser sur novembre et décembre, mais mon pronostic personnel est que nous ferons moins bien que la PFA (prévision de fin d'année) (900 de plus que le new budget) »(D3026/3).

Dominique RIMBAULT, directeur financier semble partager l'avis de Laurent AUFILS de la DRH Groupe :

"S'agissant de 2007, je pense personnellement qu'il y a un petit manque d'ambition . Il doit être possible de baisser les recrutements externes de 70 pour entrer dans votre cible ; augmenter les départs FP (Fonction Publique) de 80 pour entrer dans votre cible ; être plus Volontariste sur les PPA (Projet Personnel Accompagné) de 100 ; Au total, on améliore de 250" (D3026/3).

En fin de courriel, Dominique RIMBAULT évoque de nouveau les effectifs de la DIDR en ces termes :

"par rapport au 1662 positionnés dans magnitude en transferts sortant vers personne Il reste plus de 1400 CDI sans chaise à DIDR (Direction de l'Intervention et du développement des Réseaux). Ce qui est aussi le résultat d'une réunion entre JP COTTET et Guy Patrick.

Pour moi, le vrai pb est de savoir comment on sort 1500 fonctionnaires de plus de 50 ans de DIDR ? Ce n'est pas un pb managérial local, mais un véritable plan d'Entreprise qu'il faut mettre en place sur ce sujet et nous ne saurons jamais faire sans votre aide » (D3026/3).

Certes, sans l'action des RH, les financiers ne savent pas comment faire pour supprimer 1400 CDI sans chaise.

Notons que les « 1400 CDI sans chaise » correspondent probablement aux 1400 agents de la DIDR compris dans la fourchette [+7507+ 8901] que Jean-Philippe VANOT s'est engagé à tenir.

Interrogé sur le message de Dominique RIMBAULT, Louis-Pierre WENES déclare : *« il se contente dans son 1er point, d'empiler les faits qui se produisent et d'expliquer qu'il y aura 900 personnes de plus que ce qui était prévu dans le new budget. Ensuite, il propose une amélioration de 250 qui n'engage que lui. (...) Concernant les « 1400 CDI sans chaises », tout d'abord je n'ai jamais eu connaissance que 1400 personnes ne faisaient rien et n'étaient affectées à aucun service, ce que voudrait dire pour moi la notion de CDI sans chaise ».*

Sur la suite du message, Louis-Pierre WENES proteste : *« je trouve cela scandaleux. Tout d'abord, de quel droit parle-t-il de 1500 fonctionnaires et de quel droit parle-t-il de personnes de plus de 50 ans, cela laisse à penser que ces personnes ne feraient pas leur travail correctement [...]. Je n'aurais pas toléré que même un contrôleur de gestion écrive une chose pareille car cela est pour moi inacceptable »* (D3415/17).

Guy-Patrick CHEROUVRIER dit qu'il comprend la colère de Louis-Pierre WENES parce que *« tout ce qui est écrit ici, n'avait pas vocation à entrer dans la communication managériale »* D3687/8).

L'expression « CDI sans chaise » est considérée par Guy-Patrick CHEROUVRIER comme du jargon budgétaire qu'il n'utilise pas et qui désigne, dans ces échanges, des salariés à redéployer. Il insiste sur le fait que tous ces documents sont de la prévision budgétaire. Il précise *« Concernant l'expression « transfert sortant vers personne », cela signifie qu'à ce stade de la prévision, ces transferts là n'ont pas encore été attribués à d'autres directions, c'est-à-dire on sait qu'ils vont quitter DIDR mais on ne sait pas encore à quelles autres directions ils seront affectés »* (D3687/9)

Pour Didier LOMBARD, il s'agit de gestion courante dans la continuité de ce qui se passait avant. *« Pour le reste, c'est très technique. Je ne comprends pas l'expression « CDI sans chaise » qui semble être une originalité comptable. Franchement, je ne comprends pas ces mails qui sont une gestion de la RH de proximité »* (D3413/13).

Olivier BARBEROT pense qu'on est toujours dans le même type de discussions vu d'un contrôleur de gestion et que *« un CDI sans chaise »* est une personne à reclasser, lui-même n'ayant jamais utilisé cette expression.

Quant à *« la sortie de 1500 fonctionnaires de plus de 50 ans de DIDR »* il répond ne pas avoir de commentaires à faire sur les calculs mais être choqué par la fin de la phrase : *« Il n'a jamais été dans l'esprit de la DRH Groupe d'avoir ce type de réponse illégale car discriminatoire »* avant d'ajouter : *« Peut-être cependant, que M. RIMBAULT avait en tête que la DRH Groupe pourrait monter au créneau auprès de l'État pour solliciter un nouveau CFC »* (D3419/18).

Nathalie BOULANGER relève comme Olivier BARBEROT que ces propos peuvent, peut-être, s'interpréter au regard de l'échéance de fin 2006, dernière année du CFC. Elle considère qu'ici, *« on est dans un langage de contrôleurs de gestion, qui doit remplir les bonnes cases, et non pas dans l'élaboration de la stratégie du groupe »* (D3770/4).

Pour Pierre LOUETTE, représentant FRANCE TELECOM, le document *« décrit les affres d'acteurs de la DRH face à des objectifs qu'ils estiment avoir du mal à tenir, donc cela prend des aspects de bilan comptable avec flux, entrées et sorties (...) Ces acronymes sont dans la programmation du nombre équivalent temps plein à la fin de l'année et ces objectifs sont visiblement difficiles à tenir »*. Pour lui, ce vocabulaire de gestionnaire d'emplois se retrouve partout (D3417/9-10).

Invité à commenter les échanges entre Dominique RIMBAULT et Nicole DARRIET, Pierre PAPON, directeur de la stratégie à la direction de l'outre-mer de 2004 à 2007, est moins consensuel que les dirigeants : *« ça donne une idée du climat, c'était anxiogène, on n'était plus sur des objectifs de business, on était sur un traitement de personne sans considération pour ces personnes et de l'impact sur ces personnes de ce type de spéculation »* (D 2959/3).

La direction ROSI concernée par les courriels ci-dessus, n'est pas la seule direction à assurer un suivi régulier, extrêmement détaillé et précis, quant à la tenue des objectifs de réduction des effectifs. Chacune des strates de la ligne managériale est mobilisée sur l'objectif de déflation.

*** Un suivi des remontées du terrain à l'effectif près**

Dans un document intitulé *“CONFIDENTIEL-Reporting mensuel sur l'Emploi - résultats à fin décembre 2006 »* (D 3048/3), transmis notamment à Olivier BARBEROT et à Guy-Patrick CHEROUVRIER, on constate que les flux d'effectifs par catégories sont très étroitement suivis, là aussi par rapport à la *« cible New Budget »*. Il y est indiqué notamment à propos des 750 mobilités fonction publique enregistrées que *« ce résultat est inférieur à celui de l'année 2005 [...] et en retard par rapport à l'objectif 2006 de 1500 départs »* (D 3048/3).

Guy-Patrick CHEROUVRIER explique : *« nous avons dans Act un certain nombre de dispositifs sur lesquels nous faisons des prévisions car, à chaque fois, il y avait un budget qui y était associé par exemple, une prime en cas de départ vers la fonction publique. Nous étions obligés de suivre les effectifs par rapport aux conséquences budgétaires »* (D 3687/7).

Le suivi de la réalisation des objectifs de réduction des effectifs est assuré à tous les niveaux de la ligne managériale au chiffre près et à un rythme mensuel.

Frédéric HECK, DRH de l'unité d'intervention d'Île-de-France explique qu'il procédait chaque mois à un double « reporting » : vers la direction territoriale d'Île-de-France et vers la direction technique France, dans le cadre du « reporting » mensuel fait par le contrôle de gestion. (D3170/10)

Dans un courriel adressé à plusieurs cadres d'unités le 25 mars 2007, Jean-Jacques DELAS, DRH à la Direction Territoriale Centre Est, écrit: « *Au total 41 départs actés, Nous en avons prévisionnés une centaine sur 2007 mais comme nous sommes en retard sur les PPA, il ne faut surtout pas se priver d'en faire plus.*

Vous avez dans ce tableau tous les potentiels possibles, vos DRH ont les listes. Cette situation démontre la nécessité de travailler ces possibles départs: c'est un objectif majeur pour l'entreprise. La condition de réussite est que chaque situation soit examinée attentivement par votre équipe RH et le manager concerné. Il est indispensable que vos chefs de département s'approprient cette priorité ». (D3004/3)

Il ne s'agit pas seulement de recueillir des données chiffrées « pour remplir de cases » comme le soutenait Nathalie BOULANGER (D3770/4). Les consignes sont rappelées pour rendre concrètes les prévisions : chaque situation doit être examinée attentivement par l'équipe RH et le manager concerné.

La Direction Territoriale Centre Est n'est pas la seule à exercer un contrôle très précis sur les départs. Ainsi, dans un document intitulé « *DT Sud: Bilan 2^{ème} semestre 2007* » adressé à Nathalie BOULANGER le 8 janvier 2008, Alexandre MARTINEZ indique : « *décroissance de 47 CDI actifs (...), soit 7 de mieux que le budget repéré et avant prise en compte des mouvements post-paie 2007* » (D3205/4). Concernant les départs externes, il est indiqué que « *l'objectif annuel de 296 départs est donc atteint à hauteur de 74% (84% avec les CDI non actifs)* » (D3205/5).

Interrogée sur ce document, Nathalie BOULANGER explique qu'il s'agit d'un bilan de l'activité du 2^e semestre 2007 : « *Il y avait effectivement un cadre global sur les effectifs et les baisses d'effectifs et du coup dans son bilan, il indique où il en est par rapport à ce cadrage, il indique également les actions qu'il a mises en place sur les autres domaines... (sondage auprès des salariés, relations avec les collectivités locales)* ». Nathalie BOULANGER ajoute : « *je ne pense pas que la précision dans le suivi des effectifs favorise un risque de pression* » (D 3676/9).

En contradiction avec les propos de Nathalie BOULANGER , Brigitte DUMONT reconnaît que le suivi se faisait à l'effectif près : « *Le suivi budgétaire se fait ligne à ligne, que ce soit sur les RH, sur les investissements, sur les ventes, ... Que l'on trouve cela anxiogène, c'est son ressenti* ».

Elle le justifie par l'obligation de la fonction RH de suivre les mobilités, les recrutements et les départs et de communiquer ces informations à la Direction Financière du Groupe et à la Direction du Budget de Bercy . Elle ajoute : « *Nous rentrions dans le détail par région, par exemple, pour répondre aux demandes des organisations syndicales* » même si concernant ces dernières, elle admet ne

leur avoir communiqué qu'une information parcellaire : « *Pour ma part, j'ai refusé d'aller au-delà malgré ce qui nous était demandé par les syndicats, car sinon on risquait d'être à un niveau permettant d'identifier des équipes* »(D3692/5-6).

*** « Réussir Act » : les tableaux de Jacques MOULIN**

Plusieurs documents saisis au domicile de Jacques MOULIN récapitulent, pour chaque direction territoriale, la réalisation ou non des objectifs de réductions d'effectifs (D 3319/8, D3334 à D3338).

Dans le document intitulé "*Bilan du contrat de performance DT Est S2 2007*" avec pour sous-titre « *Sortie du groupe : Une mobilisation forte pour compenser l'impact du faible vivier de retraite* »(D 3319/8), figurent différents tableaux récapitulant pour toutes les directions territoriales et directions nationales, les objectifs de flux externes, intégrant les mobilités vers la fonction publique (MFP), les plans personnels accompagnés (PPA), les essaimages (ESSAIM), les retraites et services actifs (SA) pour l'année 2007(D 3319/8).

Dans un courriel diffusé le 17 juin 2008 à Jacques MOULIN et aux directeurs territoriaux d'OPERATIONS FRANCE dans la perspective d'une réunion des directeurs territoriaux (CODIR DT) qui doit se tenir le lendemain, Christophe BOIRON, RH France, ajuste les objectifs pour le second semestre 2008 après avoir noté que "*le ratio (départs) aboutis 2008/ (départs) aboutis 2007 se dégrade de -4%*" . Le courriel est accompagné d'un document intitulé « *situation de l'emploi des DT mi-juin 2008* » et de tableaux présentant les flux externes et comparant les départs "*aboutis*" aux "*objectifs*" des directions territoriales sur le modèle du document « *réussir Act* » cité ci-dessous (D 3012/9)

Après avoir exposé "*la meilleure prévision du total des départs définitifs*", le document précise : "*pour que ce scénario se réalise, il faudra acter 100 sorties de plus que celles observées en aboutis sur le S1 (1080, mi-juin) et 1200 de plus sur l'année pleine (1540 mi-juin)*" (D 3012/4).

Il ne s'agit plus de prévisions budgétaires, ni même d'objectifs à atteindre mais d'injonctions à exécuter.

Un autre document découvert dans l'ordinateur de Jacques MOULIN en date du 19 juin 2008 « *confidentiel groupe* » intitulé « *Réussir Act 2008 : la situation des mobilités externes fin mai 2008* » (D3334) présente dans un premier tableau l'état d'avancement à la date de fin mai 2008 des objectifs fixés dans le plan NExT 2006/2008 concernant les départs, les recrutements et la décroissance naturelle. Il est rappelé que le nombre de départs prévus dans le plan NExT est de 22 000 auquel s'ajoute le nombre de « *décroissance naturelle* » qui est fixé à 16 000.

Jacques MOULIN ne commente pas le lien ici encore parfaitement explicite entre le Plan NExT et les 22 000 départs mais préfère reprendre l'argumentaire

déjà développé par Brigitte DUMONT pour expliquer que ces tableaux s'inscrivent dans « *un suivi réglementaire* » et répondent à une obligation légale de l'entreprise , "*la GPEC* »(...) « *Le suivi est précis, car la loi demande à ce qu'il le soit .A titre d'exemple, lorsque j'étais DT Est, certaines organisations syndicales demandaient même un suivi plus précis, à savoir le détail, par exemple, du nombre de fonctionnaires et de contractuels lors des points mensuels obligatoires sur l'emploi. Nous avons refusé, car ce n'était pas une obligation légale* » (D 3682/8).

Dans le document confidentiel intitulé « Réussir Act 2008 » déjà cité ci-dessus, il est aussi mentionné que pour parvenir à cet objectif, « *il faut acter 3200 départs supplémentaires dans les 7 prochains mois pour tenir le cap* » et « *Hors CDITP, cela représente 38 départs par bassin d'emploi et par ED (espace développement) , soit presque 2 par jour* ». (D 3334/3)

Il est peu probable que ces données aient été diffusées dans cette version aux organisations syndicales d'autant qu'y sont recensés les résultats de chaque type de mobilité par rapport aux cibles : « *cible MFP, cible PPA , cible essaimage* » (D 3334/4).

Jacques MOULIN concède que « le terme de « *cibles* » est, "*dans le contexte de la procédure, malheureux* ». Il ajoute : « *mais il faut replacer dans le contexte de l'époque et rappeler que ces cibles étaient en réalité des repères sur des trajectoires* » (D3682/8). Il ne commente pas les deux départs par jour nécessaires pour réussir Act.

*** Les limites de l'argument de la GPEC : le contrôle des performances des managers**

Ces documents n'étaient, en effet, pas seulement destinés, comme le soutiennent les personnes mises en examen, à permettre aux services financiers et ressources humaines d'établir des prévisions, au sens de la GPEC, et des modélisations. Ils étaient aussi présentés et commentés aux directeurs territoriaux auxquels avait été préalablement notifié l'objectif de réduction des effectifs.

Les directeurs territoriaux sont ainsi invités à jauger leurs performances respectives. Le document confidentiel « *Réussir Act* » comporte en effet plusieurs tableaux comparant la situation des Espaces Développement (ED) de chacune des directions territoriales « *par rapport à la cible totale départs externes Groupe France* » « *à la cible MFP* » « *à la cible PPA* » et à la "*cible essaimage* ». Les Directions territoriales ayant obtenu un nombre de départs supérieur à la moyenne sont surlignées (D3334).

Louis-Pierre WENES dit qu'il n'avait jamais vu ces tableaux de la RH groupe et que concernant sa propre gestion, l'atteinte de chiffre précis n'était pas son problème et que « *l'essentiel était de savoir si j'avais le bon nombre de personnes par rapport aux actions à mener et aux travaux à effectuer. Donc pour moi il n'y avait pas d'objectif de réduction des effectifs* ».

Selon le Directeur exécutif, si le terme d'objectif de réduction des effectifs a été compris à différents niveaux c'est parce qu'*« un des aspects culturels »* de FRANCE TELECOM correspond à la relation au chef. *« Lorsque le chef émet un souhait, cela est vécu et interprété comme un ordre par beaucoup de personnes. Je pense que certains ont vécu le fait qu'il faudrait atteindre un chiffre comme le fait qu'il fallait l'atteindre. De plus, "le chiffre de 22 000 a été communiqué au milieu financier et à partir de là, je pense que ceux qui étaient en face du milieu financier, lequel posait régulièrement la question de la réalisation du chiffre, avaient besoin qu'on tienne ce chiffre »* (D3415/18).

L'explication est intéressante et probablement pertinente. Louis-Pierre WENES ne précise pas si cette analyse était déjà la sienne, celle de Didier LOMBARD et de Olivier BARBEROT lors de leurs interventions respectives à la Maison de la Chimie.

Les documents saisis en perquisition montrent aussi que la communication qui accompagne la notification des écarts avec les objectifs fixés, emprunte souvent au registre lexical sportif et que les messages sont performatifs.

Dans un courriel adressé le 1er août 2007 à plusieurs cadres RH, notamment à Olivier BARBEROT (D 3025/3), Laurent AUFILS, directeur gouvernance RH Groupe, effectue un bilan à mi-parcours. : *“La réussite du programme Act : est un enjeu majeur pour la fin de l'année 2007 et pour l'année 2008. A mi-parcours de la période 2006-2008 (à fin juin 2007), nous avons réalisé 59% de notre objectif de décroissance nette de -16 000 CDI sur le Groupe France. La poursuite des efforts de tous est nécessaire pour l'atteinte des objectifs sur les 18 prochains mois”* (D 3025/3).

Là encore, le lien entre le Plan Act et le programme des 22 000 est parfaitement assumé.

Les efforts accomplis ayant porté leurs fruits, les équipes RH sont congratulées : *« 1033 départs fonction publique pour cette année 2007 ce qui est conforme à nos prévisions [...] Bravo à tous et aussi aux Conseillers développement qui sont les interfaces indispensables du dispositif entre recruteurs et candidats potentiels. A l'aube de nouveaux objectifs 2008, je tenais à partager avec vous tous la réussite de cet objectif dépassé »* (D 3203/107) écrit Jean-Luc CHENU de la DRH Groupe à de nombreux cadres le 30 décembre 2007 . Olivier BARBEROT et Guy-Patrick CHEROUVRIER sont en copie de ce courriel.

Interrogé sur ce document, Guy-Patrick CHEROUVRIER considère que *« M. CHENU ne se réjouit pas des départs, mais se félicite du succès de l'opération et de l'adéquation entre les besoins de la fonction publique et les agents de FRANCE-TELECOM »*. Il précise que Jean-Luc CHENU l'accompagnait dans les réunions organisées avec l'ancien préfet qui dirigeait la mission interministérielle qui avait été mise en place pour gérer les mobilités Fonction publique (D 3687/6).

Selon Olivier BARBEROT, le point à retenir est le mot «*prévisions*». Il souligne que les mobilités vers les fonctions publiques nécessitent un gros travail et une mobilisation importante des personnes travaillant dans les espaces développement et que «*c'est normal*» de les en féliciter (D3419/19).

Deux courriels adressés notamment à Brigitte DUMONT, Jacques MOULIN et aux directeurs territoriaux en septembre et novembre 2008, ayant pour objet «*reporting mobilité externe*» témoignent de la frénésie qui a animé les services de la direction générale jusqu'à la fin du programme.

Ainsi, Corinne POUPET, du service RH/SP fait le constat que les chiffres sont moins bons que les prévisions et qu'avec 676 PPA signés en Octobre, 1000 PPA sont difficilement atteignables avant la fin de l'année.

La cadre de la DRH Groupe invite les destinataires de son courriel à "*rester en tension*» et leur précise : «*sur les 3 dispositifs (essaimage, PPA et fonction publique), il nous faut passer à la vitesse supérieure*» (...)«*essaimage nous sommes toujours en ligne avec l'objectif mais, il ne faut pas relâcher la pression à quelques semaines de la fin de l'année*», «*tendance à fin décembre : les 1000 sont atteignables avec un bon coup de collier*» (D 3322/19/D 3322/20).

Les managers et les DRH des directions reprennent les mêmes registres de communication que ceux de la direction centrale pour mobiliser les niveaux hiérarchiques inférieurs.

Dans un courriel transmis le 23 décembre 2008 à plusieurs cadres, Jérôme CHALIGNE, RH d'une division de Orange Bussiness Service, écrit : «*Vous trouverez ci-joint le fichier mensuel récapitulant les résultats PROVISOIRES en termes d'effectifs et de flux sortants définitifs du mois de décembre : 2063 salariés sont présents au 31 décembre 2008 pour un objectif de 2066.[souligné dans le document]. Ce résultat pourrait encore s'améliorer d'ici la fin du mois dans la mesure où 3 sorties devraient être enregistrées dont 2 sorties définitives. Les résultats définitifs ne seront connus que tout début janvier 2009.*

BRAVO! Ce résultat global est conforme au budget annoncé dès avril 2008» (D3185/5).

Le courriel se poursuit de la sorte : «*le contrat passé début septembre de réaliser 26 sorties définitives entre le 1er septembre et le 31 décembre a été rempli. En effet, avec 16 départs enregistrés rien qu'en décembre, ce sont donc plus de 30 sorties définitives qui ont été réalisées entre le 1er septembre et le 31 décembre ! [souligné dans le document].*

Bravo ! À vous qui avez contribué à cet excellent résultat » (D3185/6).

Interrogé sur les courriels de Jérôme CHALIGNE, Olivier BARBEROT considère qu'«*il n'y a rien de choquant à ce qu'on soit satisfait qu'une prévision qu'on a faite, se réalise*» (D 3419/20).

Brigitte DUMONT qui occupe à cette date le poste de Directrice du développement et performances RH du Groupe FRANCE TELECOM, avec notamment pour fonction, la DRH des fonctions supports, de « *l'amélioration de la performance RH -modèle d'organisation, process, outils* » (D 3294/7) se dédouane en déclarant que ce suivi, fait à l'unité près, ne relève pas de sa sphère de compétence ni de ses consignes, mais de la direction de la division OBS (Orange Business Service). Elle admet néanmoins qu'il s'agit de la mise en œuvre du budget 2008, effectivement dans le cadre du plan Act (D3294/3).

Bruno DIEHL, ex-cadre dirigeant de FTSA, auteur de l'essai « *Orange : le déchirement* » propose une autre explication : « *La vie de ligne RH était rythmée par l'annonce de bons résultats de départ qui était autant de victoire fêtée. Un salarié de moins, c'était 40 000 € par an en moins* » (2106/5).

Autre exemple du contrôle exercé à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique sur le nombre de départs à l'effectif près, celui de la direction ROSI : Jean-Pierre YOU, DRH ROSI, alerte en mai 2007 sur les décalages avec la cible : « *le rythme de décroissance ne semble pas suffisant pour garantir la cible 2007, même si cette cible figure bien dans le budget update* » (D 3202/34). Le mois d'août 2008 est qualifié de « *mauvais mois* », les effectifs étant stables (D 3202/40).

Son commentaire pour l'année 2008 est de la même veine que celui de la DRH Groupe : « *grâce à une très bonne solidarité au sein de la division, ROSI a pu tenir son budget RH, nous passons à 4 eff au-dessous de notre cible. Merci à tous [...] Un travail important a été fait pour faire aboutir des dossiers de PPA/Essaimage/retraites* » (D 3202/42) ou encore « *bravo aux équipes qui se sont mobilisées pour atteindre nos objectifs* » (D 3202/46).

Invité à commenter les tableaux de synthèse sur les effectifs adressés chaque mois par Jean-Pierre YOU, aux cadres de sa direction (D 3202/34 à D 3202/61), Vivek BADRINATH, adjoint au Directeur de ROSI, en 2007 et 2008, concède le caractère obsessionnel de l'exercice auquel se livrait la DRH de sa direction : « *M. YOU voulait une grande précision car c'était le seul moyen de correspondre au budget. Son équipe passait son temps à prévoir le nombre de partants, le nombre de recrutements* ». Mais en tempère les effets en écartant l'existence de pression pour parvenir « *aux cibles* » mentionnés sur ces tableaux : « *cela ne signifie pas qu'il y avait une pression pour faire diminuer les effectifs* » (D3667/4)

Pascale PANDOLFI, responsable du pilotage de l'emploi et de la rétribution au sein de la DRH ROSI confirme que la division ROSI faisait un reporting mensuel de ses effectifs, destiné à la DRH Groupe et au CODIR de ROSI (D2957/3). Elle confirme aussi que la division ROSI n'atteignait pas les objectifs de départs fixés mais, complète le propos de Vivek BADRINATH en lui apportant la nuance suivante : « *Jean-Philippe VANOT (le directeur de ROSI) « ne mettait pas la pression ». En revanche, lorsqu'un agent quittait la division, il n'était pas remplacé et il était alors fait appel à de la sous-traitance : l'objectif était de diminuer les effectifs, c'était un moyen de remplir les objectifs tout en*

gardant une qualité d'exécution. Dans la division, on a moins souffert de cette période-là »(D2957/2).

Pour autant, il ne fait aucun doute que les objectifs de déflation notifiés par la DRH Groupe, *« c'était un objectif à atteindre, mais on ne l'a pas atteint. Quand on ne l'atteignait pas, l'année d'après l'objectif prenait en compte une partie du non réalisé l'année d'avant. Mais, je pense que M. VANOT nous a beaucoup protégés, c'est un homme brillant et il n'a sûrement pas eu la carrière qu'il aurait pu avoir s'il avait été plus dans le moule »(D2957/4).*

Rappelons que Jean-Philippe VANOT, était directeur de ROSI (Réseau Opérateur Système d'Information), une des sept fonctions transverses de l'entreprise et qu'il siégeait au comité exécutif de la société. L'immunité même relative dont il a bénéficié, n'est probablement pas transposable à tous les cadres de la ligne managériale.

Il est néanmoins probable comme le suggérait Chantal POUGET, (manager à l'Agence Entreprise du Sud-ouest), par ailleurs peu indulgente avec la direction de l'époque, que les managers qui ne parvenaient à tenir leurs objectifs de déflation, n'aient pas été « virés » (D3168/4). Pierre PAPON , responsable de l'environnement du travail chez Orange, ne partage pas son avis mais remarque qu'il n'est pas utile d'en arriver à cette extrémité et que la dilution de la fonction RH, évoquée ci-dessus suffit à expliquer le détournement de certains des outils de gestion de la fonction RH durant la période du plan NExT : *« (...) lorsqu'on réunissait des managers ou des DRH, on mettait en valeur leur capacité à faire partir des gens. Il y avait des tableaux de bord, c'était un système de gestion. Vous donnez un objectif et vous mettez en place le système de gestion au service des objectifs. Les gens sont objectivés sur leur capacité à faire partir les gens, on produit des tableaux de bord sur les scores par région, pour créer une stimulation »(D2959) .*

I.3 - La pression sur les managers

Énoncés comme des pré-requis dans le "Crash Program" de Olivier BARBEROT, la prise en compte dans la part variable des managers des indicateurs de gestion (I.3.3) comme les revues de personnels (I.3.1) sont des méthodes de management courantes mises en œuvre par une direction pour contrôler les performances de son encadrement, mais dans le contexte particulier de la politique de déflation décidée par les dirigeants de FRANCE TELECOM, nous verrons comment ces méthodes préconisées dans le "Crash Program" ont été utilisées, en complément des reportings mensuels examinés ci-avant, pour s'assurer que la ligne managériale respectait les objectifs de déflation assignés et comment l'espace développement, outil traditionnellement maîtrisé par les services de ressources humaines, a souvent été dévoyé, dans un contexte de raréfaction des RH de proximité, par les managers pour tenir leurs chiffres de départs (I.3.2).

I.3.1 - les revues de personnel : l'identification des agents à cibler

Dans un document, saisi au domicile de Jacques MOULIN, DRH d.'OPERATIONS FRANCE, intitulé « *Bilan du contrat de performance DT Est S2 2007* » (D3319/8-scellé J-DEUX page 75 et suiv), figurent plusieurs des prérequis présentés dans le "Crash Program" :

Ainsi, y sont déclinées « *les actions pour favoriser les départs et améliorer la fluidité* » mises en œuvre au cours de l'année 2007 . Quelques exemples :

- *mise en place des revues de personnel par Bassin de Vie (métiers prioritaires, low performers, situations complexes).*
- *mise en tension du réseau RH sur les départs externes et outplacement : pilotage à la semaine [...]*
- *intérim/développement, un outil de gestion de la fluidité banalisée* » (D3319/8-scellé J-DEUX page 98)).

*** *Les low performers***

Invité à expliquer le sens du terme "low performer" figurant dans le listing des "*actions pour favoriser les départs*", Jacques MOULIN réfute en être l'auteur et en fait porter la responsabilité à son équipe en suggérant que le terme doit appartenir au registre lexical RH pour désigner les salariés qui sont dans une situation complexe par rapport à leurs résultats. Il ajoute : « *C'est toute la difficulté de ces documents qui, lus à froid, peuvent être mal interprétés mais qui avaient vocation à être commentés* » (D3682/7).

Concernant les revues de personnel, il en propose une lecture « *à froid* » fort éloignée de celle que l'on peut faire du document retrouvé dans son ordinateur. Les revues de personnel sont devenues des réunions regroupant les représentants de l'ensemble des unités présentes sur le territoire géographique concerné, le DRH ainsi que le responsable de l'espace développement ayant « *pour objectif de croiser les souhaits d'évolution des salariés, remontés dans leur entretien avec leur manager ou avec les Espaces Développement et d'autre part les besoins en compétences, déclinés de la GPEC sur le bassin de vie (le bassin de vie correspond aux activités situées à proximité de la résidence administrative du salarié)* »(D3682/7).

Lorsqu'il lui est soumis le « *Bilan du contrat de performance DT Est S2 2007* », Didier LOMBARD se déclare surpris par cette présentation et se désolidarise clairement des méthodes de Jacques MOULIN en constatant : « *Dans la chaîne hiérarchique, à un moment donné, il y a eu une rupture* » (D3413/18).

Louis-Pierre WENES ne réagit pas au terme « *low performer* » et considère qu'il est « *normal que l'on veuille faire des revues de personnels pour les métiers prioritaires et que l'on s'intéresse aux personnes qui n'atteignent pas le niveau requis ou qui sont dans une situation complexe. Ne pas s'intéresser à ces personnes correspondrait, effectivement, de fait, à une placardisation inacceptable et à un manquement aux règles élémentaires du management dont la première mission est d'être un support de ses collaborateurs* ». (D3654/4).

Olivier BARBEROT prend également ses distances avec son ancien collaborateur : *« à ce moment-là, Jacques MOULIN était directeur de la DT Est. Il prend des initiatives qui n'engagent que lui. Je n'ai jamais utilisé le terme de « low performer » et je ne connais pas, dans mon équipe proche de la DRH Groupe, de gens qui l'aient utilisé. C'est l'initiative d'un directeur territorial, parmi 11 autres »* (D 3652/4).

Il est en effet possible que l'expression "low performer" soit une création originale de la DT Est . Il n'en est pas de même concernant la systématisation des revues de personnel annoncée par Olivier BARBEROT à la Maison de la Chimie devant les cadres de l'ACSED en termes fort élogieux pour Jacques MOULIN alors directeur territorial de la DT Est : *« Il faut s'interroger sur la valeur créée non pas par les gens, mais par les postes qu'ils occupent. C'est la détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'espace développement : mission d'intérim, examen systématique des possibilités de parcours pro dans la maison, priorité aux métiers de la vente et postes stratégiques et sinon, établissement dans un délai fixé à l'avance d'un PPA ou d'essaiage. Il s'agit de mettre un peu de process et de systématiser la démarche qui a été commencée en DT Est »* (D74/8) .

En interrogatoire, Olivier BARBEROT revient sur le sens de cette annonce et explique qu'il voulait alerter sur le risque de maintenir des postes redondants à l'issue d'une réorganisation : *« la valeur créée par les postes(...) n'a rien à voir avec la qualité des personnes mais a à voir avec l'effet d'une réorganisation sur le contenu d'un poste »*. Il ajoute que l'inscription obligatoire à l'Espace développement vise *« à satisfaire à l'obligation de reclassement des gens qui se trouvaient sur des postes redondants : il fallait les connaître, les écouter et parler avec eux des possibilités d'évolution »*(D2508/13). Cette explication a posteriori du DRH Groupe n'est pas foncièrement en contradiction avec la présentation des revues de personnel dans le « "Crash Program" »³⁴, abstraction faite de la dimension de dialogue et d'écoute *« des gens »* qui n'y figurait pas.

Jean-Pierre RICHAUD, directeur de la Formation et du Développement professionnel (DFDP) du Groupe FTSA entre 2006 et 2008, explique que la revue de personnel est une méthode de travail qui permet de faire le point sur les perspectives d'évolution du personnel, en nombre et en compétences. Il constate que la méthode a évolué au cours des années de la prévention : *« Dans le cadre de Act, il y avait une colonne de plus relative aux mobilités externes, en dehors du groupe »* (D2739/6).

Plusieurs documents et témoignages laissent entrevoir un usage moins respectueux des droits des salariés que celui avancé par Olivier BARBEROT et

³⁴ Dans le document « "Crash Program"/R » présenté le 23 octobre 2006 au comité exécutif, les revues de personnel étaient mentionnées dans les actions à réaliser sous 3 mois comme suit :

* analyse de la valeur créée par les emplois Actuels en descendant la hiérarchie de l'organisation

* identification des emplois prioritaires

* identification des emplois supprimés

* revues de personnel pour repérer les personnes impactées (D 3328/27)

une pratique plus proche « *du process* » qu'il avait défendu devant les cadres de l'ACSED : *« Ceci est difficile, car ce n'est plus dire de façon abstraite qu'il faut réduire les effectifs de 30, c'est fixer une liste nominative et commencer une démarche de coaching et d'accompagnement soit vers un domaine prioritaire soit à l'extérieur du groupe »*(D74/1).

Chantal POUGET, manager à l'Agence Entreprise du Sud-ouest : *« toutes les semaines en CODIR, on comptait les départs, on bâtonnait, sans considération pour les compétences professionnelles ou la situation sociale du salarié. (...) j'avais beaucoup de mal à appliquer la politique du groupe, on parlait des heures en CODIR, de comment faire partir les gens, de les mettre en déséquilibre, bref des trucs horribles, en tant que manager, j'étais obligée de relayer et je relayais très mal »* (D3168/2). *« Moi je ne suis pas arrivée aux objectifs, on n'y arrivait pas avec ces 22 000 personnes. J'ai essayé proprement de faire le sale boulot. Si on n'arrivait pas à notre objectif, c'était la part variable qui en souffrait pour l'ensemble des objectifs. Je n'ai pas vu quelqu'un virer pour ça »*(D3168/4).

Eric BEAUVERGER, cadre RH ayant exercé au sein de l'Espace développement de Paris après avoir perdu son poste à la DRH de ROSI, décrit les revues de personnel comme suit : *« Il y avait une obligation avec la hiérarchie, d'avoir une rencontre au moins mensuelle avec les RH des salariés concernés, ça s'appelait la revue de portefeuille, cette consigne était orale. Le but de cette revue mensuelle ? de mieux inciter le salarié à partir »* (D1718/2)

Dans un courriel du 3 novembre 2008 transmis par Françoise PETIT, RH, à plusieurs cadres RH, on peut lire : *« vous trouverez, ci-joint, un kit destiné à vous aider à communiquer auprès des managers sur la mobilité des salariés qui sont sur le même poste depuis 5 ans ou plus.*

Pour rappel, l'objectif est de fluidifier l'emploi et pour cela de repérer (si possible, lors de vos revues de personnel) les salariés concernés par une mobilité, afin de les aider à changer de poste. Le manager est en première ligne puisqu'il doit identifier avec vous les salariés, les recevoir afin de les inciter à la mobilité, et suivre les projets (...) Vous disposez des listes des salariés identifiés à partir du fichier des EI, ces fichiers devant être validés et/ou enrichis et m'être remontés afin que je puisse planifier, avec les ED, les « entretiens carrière » (D 3185/56).

Selon Olivier BARBEROT : *« C'est une initiative de la DRH de SERVICE (services aux entreprises) qui n'a pas été généralisée par la DRH GROUPE. A l'époque, je n'ai pas eu connaissance de cette initiative »* (D3652/12). Les fichiers ne lui sont donc pas remontés.

I.3.2 - Les Espaces Développement : une mission partiellement dévoyée

En remplacement des " *Espaces mobilités* » créés en 2003, onze " *Espaces Développement*" (ED), rattachés à chacune des Directions Territoriales et employant 300 collaborateurs dédiés, ont été mis en place au cours du second semestre 2006 .

Au vu du document de présentation interne daté du 6 décembre 2006, les Espaces Développement ont vocation à apporter leur soutien aux managers et aux salariés quelle que soit l'entité d'appartenance au sein du Groupe et quel que soit leur statut (fonctionnaire ou contractuel), en leur proposant une offre de services diversifiés : centre de ressources et d'information, conseil et orientation dans la construction d'un projet professionnel ou d'un plan de développement dans le cadre d'un déploiement individuel ou d'un déploiement collectif (D2907).

On a vu ci-dessus que Olivier BARBEROT avait présenté en Octobre 2006, lors de la convention de l'ACSED, les espaces développement comme un espace où inscrire obligatoirement les personnes concernées par les postes dont la valeur créée n'était plus satisfaisante (D74) puis lors de son interrogatoire devant le juge d'instruction, comme un lieu qui devait être visible pour les salariés et assurer l'obligation de reclassement qui pèse sur l'employeur (D2508/13).

**** Un dispositif pour accélérer les départs et les redéploiements selon Nathalie BOULANGER***

En confrontant les propos tenus par le DRH Groupe lors la convention de l'ACSED à ceux tenus par Nathalie BOULANGER le même jour, il y a peu de doute sur la vocation assignée par les dirigeants aux Espaces développement. Ainsi, Nathalie BOULANGER explique aux cadres présents à la maison de la Chimie : *« C'est le rôle des espaces de développement d'accélérer les départs vers l'extérieur de l'entreprise et d'accélérer les redéploiements vers les métiers face aux clients. Ce travail doit être fait en étroite collaboration avec leur manager »* (D 2464/19).

Les Espaces Développement dans leur nouvelle version viennent alors juste d'être créés. Nathalie BOULANGER signifie aux cadres de l'ACSED leur fonction stratégique dans le dispositif de déflation des effectifs.

Dans un contexte où les services de ressources humaines sont soumis à une réduction des effectifs et où les rescapés sont mobilisés sur le reporting des chiffres de la déflation et de la mobilité, il incombe aux managers de terrain de pourvoir à l'activité des espaces développement.

Pascale PANDOLFI, DRH ROSI affirme : *« A l'époque, un manager pouvait dire à son subalterne qu'il ne voulait plus de lui dans son équipe et qu'il fallait qu'il se trouve un poste et aille voir l'espace développement. Ce manager pouvait prendre rendez-vous pour ce salarié. Mais aujourd'hui, cela ne serait plus possible »*(D2957/8)

Dès lors, il n'est guère étonnant comme le relève dans son signalement au procureur de la République, Larissa DARRACQ, inspectrice du travail, que l'Espace-développement ait acquis la réputation au sein du groupe FRANCE TELECOM, d'inciter les salariés à aller sur des postes qu'ils ne souhaitaient pas (call-centers ou boutiques) ou à quitter le groupe (D 23/4).

Didier LOMBARD explique que pour lui, il n'y avait pas d'inscription obligatoire : *« le seul cas particulier était la disparition d'un service, on ne pouvait que conseiller aux personnes d'aller voir l'espace développement. Pour le reste, l'espace développement était un service mis à la disposition du personnel pour définir sa carrière future. Entrer dans le système de détection ne signifie pas qu'on en accepte les conclusions »* (D2507/9-10).

Ce point de vue est contesté par Louis-Pierre pour lequel les espaces développements ne pouvaient proposer que des choses possibles : *« Si je suis dans un métier qui disparaît à cause de la technologie, et que je vais à l'espace développement pour réclamer un poste dans le même métier, cela ne se fera pas »* (D2506/10).

Olivier BARBEROT maintient néanmoins que les Espaces Développement avaient vocation à accueillir tous les salariés dans toutes les situations : *« les missions de l'espace développement était d'abord l'écoute et l'encouragement des salariés vers leurs projets. C'est tout le professionnalisme des espaces développement de s'assurer que la mobilité, quelle qu'elle soit, soit un succès. Tous les échecs avaient des répercussions extrêmement négatives »*(D2508/14).

Le DRH Groupe ajoute : *« on dit tout et son contraire dans les pièces de la procédure sur les espaces développement. Ils existaient avant NExT, ils s'appelaient ORANGE PERSPECTIVE, un espace développement pour la société ORANGE que j'ai copié et dupliqué pour le groupe. Ils ont existé après avec le nouveau contrat social, ils s'appellent ORANGE AVENIR »* (D2508/14).

Dans un document découvert dans l'ordinateur de Jacques MOULIN sur les missions *« intérim développement »* (voir plus loin), il est mentionné que *« les clés du succès »* seront *« la mise en place d'un dispositif d'incentive (une prime en langage marketing) intégrant l'Intérim/ Développement dans la part variable pour les conseillers des espaces développement ayant au minimum 80 salariés en portefeuille Intérim/développement" (D3328/4).*

Eric BEAUVERGER, employé au sein de l'Espace Développement de Paris explique qu'à ce poste, il avait des objectifs quantitatifs et qualitatifs : *« Pour les quantitatifs, il y avait le nombre de départs réalisés, le nombre d'entretiens réalisés, il n'y avait pas de qualitatif finalement. J'ajoute que j'ai refusé d'appliquer le système, mais il n'y a pas eu de conséquence pour moi.(...)je pense grâce à mon mandat syndical à la CFDT »*(D1718/2). Il précise que *« Inciter les personnels à quitter l'entreprise faisait partie des objectifs qu'on recevait lors de l'entretien individuel semestriel. On nous demandait X départs vers la fonction publique, X départs en création d'entreprise, par exemple. (...) le manager établissait un tableau comparatif des départs qu'on réalisait »*(D1718/3).

Olivier BARBEROT explique qu'une des équipes des Espaces développement était plus particulièrement en charge des mobilités vers la fonction publique et que *« les conseillers développements devaient regarder les CV des salariés qui consultaient les espaces développement et vérifier si on avait pensé à toutes les candidatures possibles versus les offres des collectivités*

locales » (D3652/10-11).

Le DRH Groupe admet ici que la priorité des Espaces Développement était "*de booster*" les mobilités externes. L'identification des compétences utiles pour pourvoir les nouveaux emplois dont la société avait besoin pour répondre aux enjeux technologiques et commerciaux, n'est jamais citée, par aucun des dirigeants, comme l'une des priorités des Espaces Développement.

Dans le document "Crash Program" déjà cité et qualifié de document de travail, il est indiqué : « *formation spécifique à la « chasse de tête » des conseillers développements* » (D3328/33).

Concernant le contenu des formations qu'il a suivies pour assurer son rôle d'accompagnateur au sein des espaces développement, Eric BEAUVERGER observe : « *Il y avait des ateliers pour apprendre à démontrer les bienfaits de la retraite. Et ce qui est pervers, c'est qu'une partie de notre rémunération est assise sur l'atteinte des objectifs. C'est la nature humaine, des personnes pouvaient être tentées d'atteindre à tout prix leurs objectifs* » (D1718/2).

Dans un document du cabinet SENSING en date du 24 janvier 2010 répondant à une demande d'intervention pour les responsables des Espaces Développement (D 3356/6), les rédacteurs décrivent le contexte de la façon suivante : « *avec l'objectif des 22 000 départs volontaires du plan Act, les Espaces Développement étaient le « bras armé » de la mobilité extérieure. Si bien que les ED, pressés d'atteindre les objectifs de sortie du groupe, ont été surnommés par les salariés les Espaces « dégagement* » (D 3356)

*** L'évaluation des Espaces Développement**

Dans sa note d'observations, le conseil de Olivier BARBEROT indique que « *les résultats nationaux de l'enquête sur l'accompagnement du développement professionnel dans le cadre du programme Act de septembre 2008 auprès des salariés ayant bénéficié d'un accompagnement de l'Espace Développement (D3934) permet de constater que cet accompagnement est perçu comme positif voire très positif (74% en 2008 contre 69% en 2007)* » (D4037/23).

La lecture du document cité par le conseil appelle les observations suivantes :

En premier lieu, le taux de réponse à ce questionnaire compris entre 25 % et 35 % selon les directions territoriales est faible si on considère que ce questionnaire a été adressé à un public ciblé : (D3934/10 et 12).

En outre, la méthodologie appliquée à l'analyse est incertaine : période imprécise, nombre des répondants inconnu, position hiérarchique mal définie (deux catégories : les cadres supérieurs et une deuxième catégorie les cadres et les collaborateurs), confusion entre les répondants dont les projets ont abouti et ceux dont les projets sont en cours etc...

L'accompagnement par l'Espace Développement (ED) est perçu comme positif voire très positif par 74 % des répondants qui ont pris contact avec l'ED dans le cadre d'une démarche personnelle. 59 % des répondants disent ne pas avoir été accompagnés ou avoir été mal accompagnés par leur manager et 79 % disent ne pas avoir été accompagnés ou avoir été mal accompagnés par les ressources humaines (D3934/31). Il n'est pas précisé si ce taux correspond aux personnes dont le projet a abouti ou ceux dont le projet est en cours.

Le taux de satisfaction des répondants qui ont pris contact avec l'ED dans le cadre d'un redéploiement n'est pas évalué.

Paradoxalement, on observe que le taux de répondants dont le projet est en cours « *qui recommanderaient l'ED* » est de 24 %, un chiffre qui contraste avec le taux de satisfaction affiché ci-dessus . Les autres répondants se répartissent entre ceux qui sont neutres (32 %) et ceux classés dans la catégorie des détracteurs (44%) . Il est un peu plus élevé pour ceux dont le projet a abouti, les 2/3 se répartissant entre les neutres et les détracteurs (D3934/53.)

25 % des répondants sont des cadres supérieurs (D3934/13). Par ailleurs, pour les non-cadres, la première raison « *de la démarche de réflexion sur leur avenir professionnel* » est la suppression de leur poste (21%) et le fait qu'il ne se retrouve plus dans l'entreprise (19 %). Ces deux éléments déclencheurs concernent respectivement 18 % et 16 % des répondants (cadres supérieurs, cadres et non-cadres)(D3934/19).

Le site ANOO qui gère les offres d'emplois internes est le meilleur vecteur d'information de l'ED :

- 30 % des répondants ont contacté l'ED pour répondre à une offre
- près de 20 % sur les conseils de leur DRH ou de leur manager
- la réception d'un mail d'information et les réunions d'information jouent un rôle plus mineur (22 % et 16%).

Notons que 11 % des répondants de cet échantillon restreint ont été contactés directement par l'ED (D3934/17).

*** *L'information sur les offres d'emploi : les sites PLANET EMPLOI et ANOO***

Dans le document de travail intitulé "Crash Program" présenté au comité de direction (GMC) le 23 octobre 2006, dans lequel sont énoncées les mesures pour assurer les deux leviers de la contribution RH aux objectifs du groupe (les flux internes/externes et la maîtrise des frais de personnels), on peut lire sur la fiche présentant les mesures à prendre pour gérer la mobilité vers les secteurs prioritaires, une proposition pour le moins surprenante : « *Réduction des habilitations (de 630 à XX) de mise en ligne des offres sur Planet emploi - fait* » (D3328/34).

On comprend mal le sens de cette décision présentée dans un listing de mesures destinées à développer la mobilité interne.

Invitée à commenter ce document, Brigitte DUMONT qui avait préalablement exposé que Act donnait de la visibilité à tous les employés sur les offres d'emploi, explique que la décision de réduire les personnes habilitées à mettre en ligne des offres d'emploi sur le site interne PLANET EMPLOI sur lequel étaient publiées les offres d'emploi internes, répondait au souci d'orienter les salariés vers les secteurs identifiés comme prioritaires (D3294/46).

Lors de la perquisition au siège de FRANCE TELECOM, il a été découvert un autre document qui fait état de cette directive. Il s'agit d'un compte-rendu de réunion du CODIV ROSI en date du 21 novembre 2006 dans lequel est indiqué : *« Point social PLANET EMPLOI : Il a été décidé de limiter et prioriser les postes y figurant ainsi que le nombre de personnes pouvant intervenir dans l'application »* (D 3058/2).

Interrogée également sur le sens à donner à cette décision qui paraît limiter le nombre de postes portés à la connaissance des salariés appelés à effectuer une mobilité interne, Pascale PANDOLFI confirme de manière plus explicite l'explication apportée par Brigitte DUMONT : *« Il me semble que c'était une décision de Brigitte DUMONT, qui était le manager de Laurent AUFILS, après Nicole DARRIET. Je crois que Nicole DARRIET est partie, car elle était en désaccord avec la politique RH de M. BARBEROT. Donc les postes sur le site intranet PLANET EMPLOI ont été supprimés alors qu'il y avait des postes à pourvoir, pour ne pas donner l'impression aux salariés qu'ils pouvaient faire leur carrière chez FRANCE TELECOM. On ne pouvait pas demander aux gens de partir et montrer qu'il y avait des postes à pourvoir, c'était paradoxal. Et tout ça a créé un marché parallèle de l'emploi »* (D2957/11).

Pour Pierre PAPON, la décision de limiter les postes à pourvoir sur le site de Planet Emploi visait clairement à *« favoriser les mobilités externes, pour que le salarié à qui on demande de se mobiliser, ne trouve pas de poste au sein de l'entreprise »* (D2959/9).

Pascale PANDOLFI croit savoir que cette décision n'a été appliquée que pendant une période de six mois. Brigitte DUMONT se contente de dire que cette décision a été appliquée.

I.3.3 - La prise en compte des objectifs de déflation et de mobilité dans la rémunération des cadres : l'indexation des départs sur la part variable

Dans le document en date du 23 octobre 2006 intitulé " *Crash Program HR: contribution RH aux objectifs du Groupe-Olivier BARBEROT* » (D 3328/27), il est indiqué :

- " 50% de la part variable des managers et des RHBP (Ressources Humaines Business Partners) sur l'atteinte des cibles d'effectifs
- part personnelle de la part variable de l'équipe dirigeante de 100% sur la cible d'effectifs au S1 07" (D 3328/28 et /29).

Plusieurs témoignages et documents établissent qu'il est tenu compte,

pour calculer la part variable de la rémunération des managers, de la capacité des managers à respecter les objectifs de mobilités ou déflations qui leur ont été préalablement notifiés.

Yves MONTAGNON, auteur du livre "Crash Program" et directeur adjoint en 2006 d'une unité comprenant 1000 agents, explique que la réalisation des objectifs de déflation était prise en considération par la hiérarchie dans l'appréciation des cadres, le non-respect des objectifs pouvant entraîner la diminution de leur part variable voire la perte de leur poste : *« Effectivement comme l'indique Olivier BARBEROT, la part variable renvoyait à plusieurs indicateurs. Mais en réalité ce n'est pas vrai car si on était repéré comme n'adhérant pas à la stratégie mise en place, en particulier en ce qui concerne la déflation, on était sanctionné dans la part variable indépendamment des résultats qu'on pouvait avoir sur d'autres indicateurs techniques. »*

Je précise qu'on pouvait être repéré comme n'adhérant pas à la stratégie mise en place lors des comités de direction alors même que c'est un lieu où l'on doit exprimer nos positions et alors même que c'était le seul endroit où on faisait valoir notre désaccord »(D2424/4-D1552/5).

Un document intitulé *« notification du contrat de part variable pour le S1 2006 »* envoyé en pièce jointe d'un courriel par Patrick JOURDAN, directeur de l'Outre-Mer, comprend parmi les objectifs personnels le nombre de *« flux sortants du Groupe »* (D965/15).

Jean-Paul NOUHAUD, Directeur Régional Martinique et Guyane à FORT DE FRANCE, affirme que la baisse de sa part variable entre 2005 et 2006 correspondait à son refus d'appliquer les méthodes pour atteindre les objectifs de réduction de personnel : *« (les managers) ils perdaient leur poste et leur rémunération variable en tout ou partie sans explication ou entretien »*(D1846/5, D1849/9 à D1849/25, D2423/3).

Chantal POUGET, manager à l'Agence Entreprise du Sud-ouest, pondère en partie les allégations de Jean-Paul NOUHAUD : *« Moi je ne suis pas arrivée aux objectifs, on n'y arrivait pas avec ces 22 000 personnes. J'ai essayé proprement de faire le sale boulot. Si on n'arrivait pas à notre objectif, c'était la part variable qui en souffrait pour l'ensemble des objectifs. Je n'ai pas vu quelqu'un virer pour ça »*(D3168/4).

Guy-Patrick CHEROUVRIER confirme que l'objectif de déflation qu'il appelle *« tenue d'une trajectoire »* avait une incidence sur la rémunération variable mais n'en avait pas sur le déroulement de carrière (D3671/3).

Eric BEAUVERGER, conseiller à l'Espace développement de la DT de Paris, ne dément pas les allégations de Guy-Patrick CHEROUVRIER mais souligne les effets induits d'une telle mesure : *« ce qui est pervers, c'est qu'une partie de notre rémunération est assise sur l'atteinte des objectifs. C'est la nature humaine, des personnes pouvaient être tentées d'atteindre à tout prix leurs objectifs »* (D1718/4).

Concernant l'application des objectifs de déflation dans le calcul de la part variable des conseillers des espaces développement, Olivier BARBEROT considère qu'il n'était « *pas aberrant que dans les 50% des 10% (c'est-à-dire 5%) de rémunérations variables liées à des objectifs individuels apparaissent des critères d'effectifs qui sont la mesure des reclassements* ». (D2351/3-4).

*** La note sur la part variable signée par Brigitte DUMONT le 8 octobre 2008**

Brigitte DUMONT, explique que le calcul de la part variable n'était pas arbitraire: « *Il est important de préciser concernant les parts variables que pour éviter l'arbitraire, il était demandé des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis dans le temps, appelés SMART. Cela permettait de cadrer les responsables qui devaient définir les objectifs* » (D3692/19-20).

Dans l'ordinateur de Monsieur ARNAL, il a été retrouvé la note de Brigitte DUMONT, DRH FRANCE en date du 8 octobre 2008 détaillant la mise en œuvre de la part variable pour les cadres « non-entrepreneurs » sans référence aucune à SMART(D2288/3 et 2291/2).

Les finalités de la part variable y sont énoncées comme suit :

- 1 « *Promouvoir l'ambition d'un groupe intégré conformément à NExT et soutenir notre engagement Act*
- 2 *Renforcer le levier managérial pour piloter, différencier et récompenser la performance individuelle*
- 3 *Établir une relation directe entre la part variable et la performance individuelle et celle de l'entité* » (D2291/5)

Le montant de la part variable dépend de la performance individuelle (60%) et de la performance de l'entité d'appartenance (40%) dans la réalisation des objectifs business et des objectifs Ressources Humaines (RH), chacun de ces objectifs étant composé de plusieurs critères dont la valeur de chacun est détaillée.

Les critères RH de la performance collective et la valeur attachée à chacun de ces critères au 31 décembre 2008 sont décrits comme suit(D2291/7-10) :

- *Mobilités vers les secteurs prioritaires : objectif de 2500 mobilités au 31 décembre 2008 :40 %*
- *Mobilités externes : objectif de 4900 mobilités externes au 31 décembre 2008 : 40 %*
- *Coût de la fonction RH : objectif de 89 M€ au 31.12.2008 : 20 %*

Concernant les critères de la part collective, il est stipulé que : « *le seuil de déclenchement est fixé exceptionnellement à 80% d'atteinte des critères mobilités vers les secteurs prioritaires et mobilités externes* » (D2291/13).

Brigitte DUMONT a précisé que « *le seuil fixé à 80 %* » signifie que si l'objectif et la trajectoire n'étaient pas atteints à 80 %, ce critère-là n'était pas mis en œuvre. (D3696/20). Autrement dit, la diminution du coût de la fonction RH étant étroitement liée à l'objectif dit de mobilité externe, 60 % de ce critère de déclenchement de la prime dépendait prioritairement de la capacité du manager « *à faire partir les gens* ».

Concernant les critères individuels, le poids des objectifs quanti-quali est déterminé par le manager ». (D2291/7-10)

Didier LOMBARD n'est pas choqué par le fait que les cadres soient jugés par rapport à la manière dont ils facilitent la transformation (D2353/4) et il considère que le déclenchement de la part variable n'est pas le nombre de sortants mais le nombre de dossiers de salariés traités (D2353/5).

Olivier BARBEROT, confirme que tous les cadres de FRANCE TELECOM ont une partie de leur rémunération qui est variable et qui représente environ 10% de la partie fixe et, dans cette part variable, une part collective liée aux résultats d'une équipe qui représente environ 50% de ces 10% et une part individuelle, dont le manager du manager va décider des critères de succès. ». (D2351/3-4)

Louis-Pierre WENES reprend les explications de Olivier BARBEROT sur la structure de la part variable calculée en fonction des résultats du groupe, de ceux de l'entité à laquelle appartient le salarié et de sa contribution personnelle : *"il y avait en moyenne 10% de part variable et sur ces 10% entre 10 et 20% liés aux mobilités et il précise que cela ne lui paraît pas anormal. En outre, il considère que : « la nature humaine est ce qu'elle est, on n'a jamais vu des gens courir pour 2%. Si nous avions voulu avoir un vrai objectif de déflation cela n'aurait pas été pour 20% mais pour 80 ou 90 % de la part variable ».*

Comme l'observe Louis-Pierre WENES et comme le soutient le conseil de Brigitte DUMONT, le gain financier résultant de la satisfaction aux critères de la mobilité interne et externe dans le calcul de la performance, deux critères a priori collectifs, était probablement faible. La part variable de 10% est, en effet fixée à partir d'un critère collectif, les résultats de son entité, mais aussi à parts égales à partir de critères individuels discutés avec le supérieur hiérarchique direct du manager.

Dès lors, une question se pose : quel intérêt y avait-il à mettre en place une disposition si complexe pour un résultat financier de 2 % ? Sauf à rappeler aux managers qu'au-delà de l'incidence financière immédiate, leur performance mesurée à partir des résultats de leur entité et des objectifs « quali-quant » définis entre chacun d'entre eux et leur supérieur hiérarchique est un élément d'évaluation, non seulement de leurs capacités à tenir leur poste actuel, mais est aussi un élément d'appréciation de leurs perspectives de carrière.

Par ailleurs, la note du 8 octobre 2008 signée par Brigitte DUMONT précise d'une part, que la structure de la part variable est déclinée « *de manière cohérente* » sur la France et d'autre part, que le suivi de la réalisation des critères

de mobilité interne et de mobilité externe est effectué par la direction des Ressources Humaines du groupe (RHCORP/RHF/DMCEG) (D2291/18).

Alors que lors de leurs interrogatoires, les dirigeants se sont plus à minorer l'impact de la part variable sur la réduction des effectifs, on constate que la direction des Ressources humaines, dirigée par Brigitte DUMONT à cette date, exerce son contrôle sur l'attribution à tous les managers du périmètre FRANCE de la part variable récompensant leur performance en matière de mobilités internes et de mobilités externes .

Il n'a pas été retrouvé dans les pièces saisies, d'audit ou d'évaluation de l'impact sur les managers de ce « levier ». Brigitte DUMONT concède que l'intérêt de ces incitations financières était de mobiliser les managers sans autre précision (D3294/45).

Un document intitulé « *départs externes SCE S2 2007-2008* » joint à un courriel en date du 24 septembre 2007 d'Elisabeth BELOIS FONTEIX, Directrice des Ressources Humaines France Service Communication Entreprise (SCE) vient préciser ce que Brigitte DUMONT esquivait tout en démontrant que cette méthode de management était appliquée dans tous les services du Groupe.

La DRH du SCE indique : « *il serait souhaitable pour nous aider à booster de rappeler à chaque MI son objectif pour cette fin d'année (celui que nous avons suivi jusqu'à présent ?) et leur indiquer que cela est pris en compte dans la part individuelle de leur bonus* » (D3186/2).

Le document précise concernant le bilan des départs externes à fin août 2007 : « *143 départs soit 51% de l'objectif initialement notifié (279) est atteint à fin août, et 211 soit 76% prévu en fin d'année (...) On observe un retard essentiellement sur les dispositifs de type essaimage, PPA* » (D3186/4). Il est rappelé que : « *seul le manager est en position de comprendre, détecter, mettre en mouvement les salariés* » (D3186/24).

A défaut de « *booster* » les départs, cette méthode de management a entretenu une pression sur les managers .

Ainsi, dans l'ordinateur de Mme RUAUDEL, directrice de la Formation et du Développement professionnel, après le départ de JeanPierre RICHAUD, a été retrouvé un compte-rendu d'une réunion du CODIR de la DFDP (Direction de la Formation du Groupe) datée du 14 septembre 2009 comportant les doléances suivantes : « (...) *il y a une pression très forte et très stressante sur la baisse des effectifs - qui est traduite dans nos objectifs (fonction RH) de part variable : Time to move* » (D2288/39 /41).

En audition, Mme RUAUDEL déclare : « *j'étais dans la fonction RH et dans notre part variable collective, il y avait un indicateur qui était lié à l'objectif masse salariale. On subissait ça dans notre part variable, alors qu'on n'était pas embarqué dans cette démarche dans notre fonction formation, mais on sentait bien qu'il y avait une pression par rapport à ça* »(D2401/8).

Elle précise : *« c'était un objectif groupe, c'était une pression du top management pour atteindre les objectifs de déflation d'effectifs »* (D2401/8).

*** Les notes sur la part variable des entrepreneurs de Olivier BARBEROT et Jacques MOULIN**

Pour justifier la note sur la part variable qu'elle a signée, Brigitte DUMONT fait valoir que Olivier BARBEROT a diffusé une note de cadrage sur les parts variables aux entrepreneurs et Guy Patrick CHEROUVRIER à l'ensemble des responsables en France. La note de Guy-Patrick CHEROUVRIER n'a pas été retrouvée.

En revanche, la note fixant les règles de calcul de la part variable des Entrepreneurs pour le premier semestre 2008 (D2288/22) signée par Olivier BARBEROT le 20 décembre 2007, figure en effet en procédure. Y est annexée notamment une fiche intitulée *« évaluation individuelle sur le Leadership Mode : exemples de critères de progrès »* qui décline les six *« challenges du leadership »* (*se focaliser sur le client et le marché, conduire la transformation, développer les talents, progresser, donner du sens, travailler en transverse*) avec en miroir pour chacun des challenges *« les exemples possibles d'objectifs »* appelés aussi critères de progrès ou principaux enjeux business.

On cherchera en vain dans ce registre des critères d'évaluation des managers, un critère de progrès ou un objectif visant à prévenir les risques psycho-sociaux liés à la transformation . Mais, on pourra y lire qu'en tant que *« leader de FT »*, *« développer les talents »*, cela signifie *« la promotion des talents de l'équipe hors de l'équipe »* et que *« la fluidité des salariés depuis plus de 5 ans au même poste »* est un critère de progrès (D2288/22).

D'autres documents concernant la part variable des cadres supérieurs appelés "entrepreneurs" ont été découverts dans l'ordinateur de Jacques MOULIN (D3363/D3364/D3366/D3367).

Par exemple, un courriel adressé à plusieurs cadres d'unités le 25 mars 2007 par Jean-Jacques DELAS, DRH à la Direction Territoriale Centre Est, renseigne sur la fonction assignée à la part variable et le sens restrictif accordé *« à la contribution à la Transformation de l'entreprise »* .

Déplorant l'écart entre le nombre de départs actés et le nombre de départs prévus dans le PPA, le DRH de la région Centre Est fustige les managers en ces termes : *« Il est indispensable que vos chefs de département s'approprient cette priorité. Je rappelle à ce titre le dispositif convenu sur la partie individuelle des parts variables sur le SI 2007 : 50% de cette part individuelle en fonction de la contribution à la Transformation de notre entreprise »* (D 3004/3).

Dans une note adressée à Jacques MOULIN en qualité de Directeur Territorial de la région Est et ayant pour objet *« Notification des objectifs PV du deuxième semestre 2006 »*, il est noté que : *« l'architecture retenue pour*

construire la part variable des Cadres Entrepreneurs au titre du S2 2006 repose sur les composantes suivantes:

- *Performance Entité d'appartenance (50 %)*
- *Performance individuelle (50 %) "*

Concernant la performance individuelle, la note répertorie les "*Objectifs du contrat de performance de la DT* » suivants:

- *cible CDI actifs: 8100*
- *objectif de départ de salariés nés avant le 31/12/51 : 310 présents au 31/8/06*
- *objectif de fluidité des cadres : 25.3% des statuts de fonction ont une ancienneté régionale de plus de 5 ans au 1/7/06 " (D 3333/2).*

Sur ces documents concernant sa direction territoriale, Jacques MOULIN rappelle que "*la GPEC obligeait à une prévision des effectifs . Les cibles et objectifs de départ qui nous étaient répercutés par Nathalie BOULANGER, étaient des repères résultant de la pyramide des âges, des départs naturels en retraite ainsi que du dispositif CFC* " (D3682/16).

On constate effectivement en cote D 3367 un tableau de synthèse transmis le 12 février 2007 à Nathalie BOULANGER sur lequel figurent les résultats, exprimés en %, des objectifs individuels et collectifs de chacun des directeurs territoriaux. Au nombre des objectifs individuels récompensés, on relève la « *décroissance du nombre de salarié nés en 1951 ou avant* » et « *la décroissance du taux de cadres* ».

Les cadres entrepreneurs étaient donc en partie rémunérés sur leur capacité à faire sortir des effectifs les salariés nés en 1951 ou avant et à réduire le nombre de cadres. Notons que ces objectifs ne sont assortis d'aucune mention permettant de déterminer la nature des emplois occupés par ces salariés et ces cadres³⁵.

Ce tableau cote D 3367 est adressé à Nathalie BOULANGER « *pour marquer les résultats individuels et finaliser les pourcentages* », laissant présumer que la détermination définitive de l'appréciation de la part variable des entrepreneurs de la direction des Opérations FRANCE lui incombe (D3337/2- 3).

La découverte de courriers signés de Nathalie BOULANGER en qualité de Directrice des actions Territoriales notifiant à Jacques MOULIN en sa qualité de Directeur de la DT EST, le montant de sa part variable conforte cette présomption (D3319/4-5).

Au surplus, la réponse apportée par Jacques Moulin pour justifier ces objectifs individuels assignés aux cadres entrepreneurs est confondante. La corrélation qu'il introduit entre les objectifs de la performance individuelle des

³⁵ Concernant l'objectif individuel intitulé « *décroissance du nombre de salarié nés en 1951 ou avant* », Jacques MOULIN est en tête du palmarès des Directeurs territoriaux sur cet objectif dit personnel qu'il a atteint à 73,43 % (D3367/3). Le montant de sa part variable pour l'année 2007 représente 46,9% de son salaire fixe . La moitié de cette somme lui est octroyée pour récompenser ses résultats sur les objectifs personnels (D3319/46 Scellé J1).

directeurs territoriaux tels que figurant dans le document qui lui est soumis et les éléments chiffrés devant figurer dans la GPEC, n'a rien d'évident. (D3682/16). Il s'agit pour le moins d'une interprétation très extensive, voire très personnelle, de la réglementation.

*** *La part variable des membres du COMEX***

Il apparaît que la part variable concerne aussi le Comité de Direction générale. Un document validé par Olivier BARBEROT est relatif aux objectifs de part variable du premier semestre 2006 pour les membres du comité de direction générale et l'équipe dirigeante (D3185/38 /39). Les trajectoires d'effectifs représentent la moitié des objectifs personnels lesquels représentent 30% de la part variable (D3185/40).

Didier LOMBARD déclare que le concernant, sa rémunération n'était pas liée aux effectifs : *« La part variable du président est définie par le Conseil d'administration et était uniquement liée à des objectifs de chiffres d'affaires et de marges. Je n'ai jamais vu cette note qui me paraît bizarre »* (D3413/19).

Olivier BARBEROT explique que tous les membres du comité de direction générale avaient une part variable qui dépendait notamment de la trajectoire d'effectifs et dont la structure était la même pour tous : *« pour 100 de part variable, il y avait 40 qui venaient de la performance du groupe (critères financiers), 30 qui venaient de la performance de la division de la fonction, et 30 d'objectifs personnels. C'est à l'intérieur de ces 30 que la moitié provenait des trajectoires d'objectifs, donc 15% de la part variable. Chaque semestre, je proposais au PDG pour discussion l'établissement des objectifs des membres du comité de direction générale, ensuite nous en discussions et il adressait à chaque membre la notification de ses objectifs. Le mail que vous me présentez est un mail adressé par un de mes collaborateurs qui a réalisé cette présentation, au directeur de cabinet de Didier LOMBARD. Il s'en est suivi un échange puis la décision de Monsieur LOMBARD »* (D3652/6).

Louis-Pierre WENES admet que ces objectifs lui étaient appliqués comme à tous les membres du Comité tout en précisant : *« outre le fait que ça ne représentait théoriquement que 15% de ma part variable, j'ai toujours pris mes décisions sur la base de ce qui me paraissait bon pour l'entreprise et les collaborateurs, et je prêtai une attention tout à fait marginale à ce qui pouvait définir ma part variable »* (D3654/7).

Il n'y a pas de raison de remettre en cause cette affirmation de Louis-Pierre WENES selon laquelle cet objectif n'influçait pas sa pratique.

Philippe ANDRES, directeur de la gestion des cadres dirigeants de la mobilité internationale et du talent management du Groupe FTSA explique qu'il n'y a jamais eu, dans les notes de calcul des parts variables des 1000 cadres les plus importants du groupe, d'indication sur la réduction des effectifs. En revanche, précise-t-il *« une lettre était adressée deux fois par an aux membres du comité exécutif (une dizaine de personnes). Cette lettre traitait de la part variable personnelle qui leur était attribuée. Entre 2006 et 2008 (et uniquement sur cette période), ces lettres mentionnaient la nécessité de respecter la trajectoire d'effectifs de leur entité »* .(D3368/5)

Philippe ANDRES n'exclut pas néanmoins que certains managers aient fait du zèle en déterminant la part variable de leurs collaborateurs en fonction du nombre de départs obtenus .(D3368/5)

Dans le "Crash Program" du 23 octobre 2006, il est mentionné au nombre des actions à réaliser : *« part personnelle de la part variable de l'équipe dirigeante de 100% sur la cible d'effectifs au S1 07 »*. On ne parle plus de trajectoire d'effectifs, mais de cible d'effectifs et la valeur attachée à la « cible d'effectifs » augmente de manière significative.

*** La décision 50 du 19 octobre 2009 signée (aussi) par Brigitte DUMONT**

La décision 50 du 19 octobre 2009 signée par Brigitte DUMONT met fin à la pratique de la part variable calculée à partir d'un objectif de réduction d'effectifs (D3185/68).

Lors de son interrogatoire de première comparution, Brigitte DUMONT la justifie par la crise sociale et le fait que *« les organisations syndicales nous remontent qu'il y a dans des unités, dans différentes divisions sur le terrain, des personnes qui leur indiquent la présence d'indicateurs chiffrés dans leur part variable »*. Elle ajoute ne pas avoir vérifié dans les dossiers individuels *« pour confirmer ou infirmer l'information qui nous était remontée avant de rédiger cette note »*. (D3692/7-8)

Brigitte DUMONT semble ignorer qu'elle est aussi la signataire de la note du 8 octobre 2008 détaillant la mise en œuvre de la part variable pour les cadres non-entrepreneurs de la DRH France.

Observations sur les arguments de la défense (2)

Il n'est plus utile à ce stade la procédure de s'interroger sur le statut du chiffre des 22 000. Les documents et témoignages exposés ci-dessus ont établi que ce chiffre était un objectif à atteindre sur trois ans qui a été notifié avec force détails à chaque membre de la ligne managériale de sorte qu'aucun, quel que soit son niveau de responsabilité, ne puisse douter des attentes de la direction nationale .

Concernant le rôle central de la DRH GROUPE dans la notification des objectifs de déflation et dans le contrôle du respect de ses objectifs.

Olivier BARBEROT a tout au long de l’instruction, et son avocat le maintient dans ses observations, contesté avoir mis en place la verticalisation des RH figurant comme le premier des pré-requis dans le "Crash Program".

Les pièces découvertes en perquisition et les témoignages recueillis mettent à mal cette dénégation. On constate que la plupart des pré-requis mentionnés dans le document qu’il qualifie de document de travail ont donné lieu à minima à une très large expérimentation dans les directions et services de l’entreprise durant les trois années de la prévention.

Que ce soit les revues de personnel, la part variable des managers sur l’atteinte des cibles d’effectifs, l’analyse de la valeur créée par les emplois actuels en descendant la hiérarchie de l’organisation, le contrôle strict de la mensualisation des flux, les pré-requis des deux leviers ont été largement diffusés et pris en compte dans la gestion des ressources humaines des directions, des divisions et des unités locales .

Le développement des missions temporaires ou d’intérim, autre pré-requis du "Crash Program", sera abordé dans la partie sur le traitement des mobilités. Et nous verrons comment « *ce pré-requis* » est souvent devenu une méthode de gestion caractérisant l’agissement, premier terme de l’infraction de harcèlement.

Par ailleurs, les échanges de courriels et les tableaux qui les accompagnent démontrent que les informations qui remontent du terrain étaient réceptionnées, sollicitées, traitées, analysées et commentées au plus haut niveau et que ce suivi analytique se faisait à l’effectif près et donnait lieu à des réprimandes ou des félicitations en direction des strates inférieures de la hiérarchie. Nombre des émetteurs et des destinataires des messages cités sont des collaborateurs très proches de Olivier BARBEROT.

Si un doute sur la verticalisation des RH durant la période des plans NExT et Act subsiste, il suffit de se reporter à la section sur l’organisation de FRANCE TELECOM (chapitre préliminaire page 44) présentant le périmètre de compétences de Olivier BARBEROT et plus précisément à la note qu’il signe le 2 juillet 2007 (D3014/3) :

« En ligne avec les objectifs de notre stratégie NExT, et pour renforcer l’intégration et la culture internationale du Groupe, la nouvelle organisation RH Groupe rassemble les responsables de l’actuelle RH Corporate, les Directeurs des Ressources Humaines des pays et d’Orange Business Services, qui vont former ensemble un nouveau Group HR Leadership Team , sous l’appellation HR GLT, comme suit : Les DRH des pays et d’ Orange Business Services continueront de reporter directement à leurs responsables business, et fonctionnellement à moi, à l’exception de la France, qui continue à me reporter directement.... »(D3014/3).

Le décryptage que livre Jean-Philippe VANOT, directeur de ROSI (Réseau Opérateur Système d'Information) et membre du comité de direction COMEX, lorsqu'il est interrogé sur l'élaboration et la mise en œuvre des mesures relatives à la gestion du personnel au niveau national et local, éclaire sur la mise en œuvre concrète de cette note : *« La gestion du personnel est de la responsabilité du DRH groupe, c'est lui qui élabore les directives en liaison avec les différentes DRH des entités géographiques et fonctionnelles. Moi par exemple j'avais une organisation matricielle, c'est-à-dire que le DRH de réseau Système d'Information (SI) me rendait compte et rendait compte au DRH groupe »* (D2408/2-3).

Il ajoute : *« Que BARBEROT ait voulu verticaliser la fonction RH est un fait, il avait une vision matricielle un peu déséquilibrée. La RH Groupe voulait piloter les RH d'entité de façon assez étroite (...) »* *« je pense que la verticalisation des fonctions peut, en diminuant la marge d'autonomie terrain, être un des phénomènes contributeur à la crise »* (D 2408/12).

Guy-Patrick CHEROUVRIER est tout aussi affirmatif. Pour lui, la verticalisation des RH a bien été instaurée : *« Concernant les autres directions, par exemple ROSI ou OBS, je ne participais pas personnellement au CODIR. En revanche, les seniors business partners (SBP) qui participaient à mon conseil de direction représentaient les RH au sein de ces CODIR. C'est cela que l'on appelle la verticalisation de la fonction RH »* (D3687/5).

Pierre PAPON suggère que Olivier BARBEROT ne s'est pas limité à concevoir et mettre en place une architecture verticalisée et à promouvoir de nouveaux outils mais qu'il a aussi veillé au recrutement des DRH : *« M. BARBEROT intervenait dans le recrutement de ses DRH et je pense qu'il a recruté des profils de RH capables de mettre en place sa politique. En 2007, il avait eu le temps de mettre en place son équipe. La mise en place des DT devait être vers 2006 et à cette période, M. BARBEROT avait veillé au recrutement des DRH de ces DT (directions territoriales), tout ça s'articulait avec la verticalisation de la fonction RH »* (D2959/10).

Concernant le statut des documents découverts en perquisition et commentés ci-dessus

Nombre des pièces découvertes en perquisition citées ci-dessus sont pour la plupart des documents établis habituellement dans les entreprises pour répondre aux besoins d'analyse prospective et récapitulative.

Les commentaires, annotations, additifs qui accompagnent la transmission de ces données, permettent d'apprécier comment de *« simples documents de suivi budgétaire »* ont été détournés de leur vocation traditionnelle pour être intégrés à un système de gestion décliné tant par les DRH que par les managers et polarisé sur un objectif devenu obsessionnel dans toutes les équipes de FRANCE TELECOM : la réduction des effectifs.

L'argument de la GPEC invoqué avec un certain systématisme par les

quatre personnes mises en examen du chef de complicité, pour justifier la remontée des informations à l'effectif près n'est guère convaincant, notamment au regard des documents communiqués aux organisations syndicales dans le cadre des négociations de l'accord GPEC (D2913). On peut constater que les informations sur les évolutions de l'emploi et la formation dans l'entreprise y sont présentées soit de manière globale, soit de manière synthétique. Au demeurant, Brigitte DUMONT et Jacques MOULIN ont tous deux déclaré qu'ils se refusaient à communiquer aux organisations syndicales des données trop précises.

En revanche, la lecture de plusieurs de ces documents démontre l'influence décisive des financiers et des contrôleurs de gestion dans le périmètre des RH BP (Ressources Humaines/ Business Partners) et les congratulations et félicitations dont est assortie l'atteinte des objectifs, crédibilisent cette réflexion de Bruno DIEHL, ex-cadre dirigeant de FTSA et auteur de l'essai « Orange :le déchirement » : *« La vie de ligne RH était rythmée par l'annonce de bons résultats de départ qui était autant de victoire fêtée. Un salarié de moins, c'était 40 000 € par an en moins ».*(2106/5)

Dans ce contexte de la suprématie des chiffres et des résultats financiers, la diffusion de méthodes de management conçues par la DRH GROUPE avec l'appui de la direction des opérations France, a modifié la culture du leadership au sein de l'Entreprise et a irrigué chacun des services.

Enfin, dernière observation à ce stade : si l'évaluation des Espaces Développement versée par le conseil de Olivier BARBEROT nous apprend quelque chose, c'est que majoritairement, les salariés qui se sont présentés à l'Espace Développement, avaient le sentiment de ne pas avoir été accompagnés ou d'avoir mal été accompagnés par leurs managers et leurs services de ressources humaines. Un élément parmi d'autres qui révèle l'écart existant entre le discours tenu en interrogatoire par les dirigeants sur « *la philosophie* » de Act et l'application de ce programme sur le terrain.

II - Le traitement des réductions d'effectifs sur le terrain : « le passage du macro au micro »

Nous avons vu que les objectifs « *personnels et collectifs* » de déflation à atteindre ont été notifiés, notamment au moyen des sessions de formation de l'Ecole du Management France et de manière plus traditionnelle à tous les niveaux de la ligne managériale, RH et managers, à charge pour ces derniers de les appliquer en ayant recours aux mesures du Plan Act.

« *Passée par la lessiveuse du " Crash Program "* et soumise à une réduction drastique de ses effectifs, la fonction RH se polarise sur ses missions comptables et administratives et s'assure du bon reporting mensuel ou trimestriel des chiffres de la mobilité interne et externe par chaque échelon hiérarchique à l'échelon supérieur permettant ainsi à la DRH Groupe et à la Direction des actions territoriales de contrôler la bonne application des « *trajectoires d'effectifs* » et d'identifier les maillons faibles dans la chaîne du management.

Les départs étant présentés comme basés sur le volontariat ou résultant des départs naturels, les personnes mises en examen ont refusé d'explicitier les éventuels critères de sélection des personnes admises aux différents programmes de mobilité externe. Il n'y a pas, vu de la direction centrale, de départs incités, éventuellement des départs pilotés, et plus systématiquement des opérations de communication pour informer les salariés des perspectives qui leur sont offertes.

De fait, dans un contexte de démantèlement du réseau RH de proximité, c'est sur le manager local que repose in fine la charge de faire les départs et les mobilités.

Il n'est donc pas étonnant que les témoignages recueillis fassent souvent état d'une évolution des profils des managers et de leurs pratiques .

On a vu précédemment que leurs performances sont appréhendées à travers le prisme des objectifs de déflation et de mobilité et qu'ils sont expressément sollicités pour identifier et convaincre les agents qu'ils encadrent à quitter l'entreprise ou à bouger. On va voir à travers les dépositions des témoins que durant la période de prévention, leur recrutement s'est fait trop souvent sur leur capacité à réaliser les objectifs de la politique de l'emploi de l'entreprise et de plus en plus rarement, sur leur maîtrise des techniques et des savoir-faire des unités qu'ils avaient à encadrer.

Pour tenir leurs objectifs de départs, les "*nouveaux managers*" ont utilisé de différentes méthodes : certaines ne laissant aucun doute sur leur finalité, on peut les désigner comme étant des formes directes d'incitation au départ (II.1); d'autres plus insidieuses car agissant sur les conditions de travail pour parvenir au même résultat, seront désignées comme des formes indirectes d'incitation au départ (II.2).

Confrontés aux documents et aux témoignages qui décrivent la mise en œuvre concrètes des mesures et des directives préconisées dans le "Crash Program", décidées par le comité exécutif et exécutées par les managers, les personnes mises en examen ont de la même manière qu'elles ont contesté un objectif chiffré de déflation, opposé les principes du volontariat, d'aide et d'accompagnement affichés dans la présentation officielle des plans NExT et Act pour se démarquer des pratiques managériales qui leur étaient soumises en les désignant comme des pratiques minoritaires contraires à l'esprit de Act ou comme des pratiques étrangères à celles de la politique RH du groupe.

II.1 - Les formes directes d'incitation au départ

Les documents découverts en perquisition laissent présumer que les cibles "*des opérations de communication*" ont évolué au cours de la période de prévention, privilégiant en 2006 les agents fonctionnaires et contractuels de plus de 55 ans avant de s'étendre à tous les agents sur l'ensemble du territoire à charge pour les managers de tenir leur « win ratio » (II.1.1).

Les témoignages recueillis soulignent que les incitations directes aux départs ont principalement pris deux formes, l'une non personnalisée qui était l'envoi massif de messages électroniques (II.1.2) et l'autre, individualisée, se produisant notamment lors des entretiens incitant les salariés à quitter FRANCE TELECOM (II.1.3).

II.1.1 - Les cibles à privilégier

**** 2006, priorité au Congé de Fin de Carrière (CFC) : AFO et ACO de plus de 55 ans***

En 2006, « *la communication* » sur les départs cible prioritairement les salariés éligibles au Congé de Fin de Carrière (CFC), ce dispositif de pré-retraite attractif réservé aux agents fonctionnaires et contractuels âgés de plus de 55 ans et applicable jusqu'au 31 décembre 2006.

Dans un document intitulé Mémo Emploi-Mobilité SCE France (Service de Communication aux entreprises) daté du 6 mars 2006 et transmis par Elisabeth BELOIS FONTEIX, DRH de Service Communication Entreprise (SCE dit également OBS = Orange Business Service) à Barbara DALIBARD, directrice de SCE/OBS, il est indiqué au titre des « *actions sur les sorties du Groupe afin de pouvoir faire plus d'entrées* » : « *inciter les départs des plus de 55 ans dans le cadre des instructions du Groupe (O.BARBEROT): liste SCE en cours de qualification (étude des dispositifs pouvant être proposés : dernière année départ CFC, retraite, soutien appui, rachat d'années d'étude, projet personnel accompagné) par pôle d'expertise puis avec BP RH et managers* » (D 3193/4).

Olivier BARBEROT, auquel est présenté ce document, ne conteste pas être l'auteur des instructions relatives aux départs incités des plus de 55 ans et le justifie par son souci d'informer tous les ayants-droits au Congé de Fin de Carrière (CFC) (D3652/12).

Il apporte la même réponse lorsque lui est présenté le tableau transmis le 12 février 2007 à Nathalie BOULANGER sur les parts variables par direction territoriale, mentionnant au nombre des objectifs composant la part variable, l'objectif suivant : « *objectifs CDI actif décroissance du nombre de salariés nés en 1951 ou avant* »³⁶ (D 3367/3) . Il précise qu'« *en 2006, les salariés nés avant 1951 sont tous les ayants-droits au CFC, car ils ont plus de 55 ans* ». (D3652/12)

Jacques MOULIN reprend à son compte cette explication lorsque le même document lui est présenté (D3682/19).

Daniel DOUBLET, directeur départemental de l'Unité Régionale Réseaux à la Martinique, apporte une autre explication, moins consensuelle: « *Jacques MOULIN, directeur territorial, avait donné comme objectif 100% CFC, ce qui signifie que ses subalternes comme les directeurs d'unités, devaient faire partir en CFC tous ceux qui étaient éligibles pour ce dispositif de départ* » (D1702/3).

Ces allégations sont confortées par l'examen du tableau de la cote D3367/3 qui permet de constater que concernant l'objectif individuel intitulé « *décroissance du nombre de salarié nés en 1951 ou avant* », Jacques MOULIN est en tête du palmarès des Directeurs territoriaux sur cet objectif dit personnel qu'il a atteint à 73,43 % (D3367/3).

Guy-Patrick CHEROUVRIER affirme, pour sa part, ne pas avoir eu connaissance des objectifs fixés aux directeurs d'unités au sujet des CFC, son travail consistant à ce que tous les salariés qui pouvaient en bénéficier, soient bien informés de ce système « *surtout en 2006 car, c'était la dernière année* » (D3687/13).

Brigitte DUMONT admet qu'en 2006, la mise en œuvre du programme Act s'est focalisée sur le CFC pour atteindre les objectifs de déflation : « *En 2006, pour en revenir à la question, dans le suivi des effectifs, on s'aperçoit qu'on est en léger retard par rapport à nos prévisions modélisées, et 2006 était par ailleurs la dernière année du dispositif de congé de fin de carrière* » D3690/10).

³⁶ Il s'agit des tableaux en cote D 3367/3, déjà commentés en page 180 qui ont été découverts dans l'ordinateur de Jacques MOULIN. Ces tableaux transmis à Nathalie BOULANGER concernent les parts variables à attribuer aux directeurs territoriaux en fonction de leurs résultats aux objectifs collectifs et individuels pour le second semestre 2006.

Pour justifier les prises de position musclées de son supérieur hiérarchique devant les cadres de l'ACSED, la pilote du Programme Act explique : « *Fin 2006, les CFC ont finalement été supérieurs aux hypothèses que nous avons envisagées dans le cadre du budget 2006, hypothèses sur lesquelles il (Olivier BARBEROT) se fondait à la maison de la chimie. En 2007, la situation est donc différente et le projet Act a donc pu être mis en œuvre tel que nous l'avons prévu* ». (D3690/10).

Le 20 décembre 2006, Christophe BOIRON, RH France transmet, à Nathalie BOULANGER et Guy-Patrick CHEROUVRIER, le bilan des effectifs des directions territoriales à la fin du mois de décembre 2006 (D3347/2) :

*« Départs en CFC déc : 620, moyenne année 2006 : 80
Retraites : 742, moyenne année 2006 : 94 (explosion : retraite parents 3 enfants)
licenciements, démissions : 127
soit 1489 départs définitifs en décembre à comparer au 500 habituels en moyenne pour 2006 ».*

Christophe BOIRON ajoute ce commentaire : « *Une première vision des résultats par DT à conserver pour l'instant car non définitif : si cela se confirme c'est un super résultat et les RH et managers n'ont pas dit leur dernier mot* » (D3347/2).

Le nombre de départs, tous motifs confondus, enregistré sur le seul mois de décembre 2006 est trois fois supérieur à la moyenne mensuelle enregistrée au cours de l'année 2006, le nombre de départ en Congé Fin de carrière, huit fois supérieur.

Ce « *super résultat* » qui réjouit Christophe BOIRON, n'a pas été obtenu sans pression sur les managers et par suite sur les salariés éligibles au CFC .

En témoignent les observations transmises par Christian BLAIZE, directeur territorial Réunion-Mayotte, à Nathalie BOULANGER dans le document préparatoire à son entretien d'évaluation pour le second semestre 2006 : A la première rubrique qui s'intitule « *emplois & Act* », le directeur territorial écrit : « *Énorme pression depuis septembre sur les « CFCréfractaires » (12 signés sur 26 à fin août, 26 signés fin déc)* » (D 3351/3).

Eric BEAUVERGER, responsable des ressources humaines, confirme que la pression existait fin 2006 pour orienter les personnes vers le Congé de Fin de Carrière (D1718/3).

Daniel DOUBLET, directeur départemental de l'URR de Martinique, indique qu'à partir de juin 2004 son supérieur hiérarchique, Jean-Paul NOUHAUD, « *me convoquait environ toutes les semaines, pour m'inciter à prendre le congé de fin de carrière* » (D1702/2). Jean-Paul NOUHAUD, Directeur Régional Martinique et Guyane à FORT DE FRANCE, explique que son propre supérieur, M. JOURDAN, lui avait demandé de « *constituer toutes les preuves de défaillance professionnelle qui pourraient contraindre M. DOUBLET à partir en CFC* » (D1846/5).

Nous verrons que Jean-Paul NOUHAUD, a été lui-même victime des méthodes qu'il a appliquées et contraint à son tour à prendre sa pré-retraite (D946 ; D951).

La déconvenue a été d'autant plus amère que « *dans le cadre des restructurations mises en place par M. WENES, suite à l'application du volet Act du plan NExT décidé par M. LOMBARD* », il lui avait été demandé de « *conduire des restructurations très difficiles sur les Antilles Guyane, dans un contexte qu'il qualifie d' « explosif socialement » et de « de déflater un nombre très important d'emplois »* (D1846/2). Il ajoute : « *au fil du temps, et à l'approche du 31 décembre 2006, date de la fin du CFC, il régnait une ambiance de terreur, dans tous les services du groupe. C'était un véritable management militaire* ». (D1846/6).

Jean-Pierre BONY, le directeur régional de Guadeloupe, se démarque des accusations portées par son collègue de la Martinique tout en relatant une expérience d'éviction proche de celle de Jean-Paul NOUHAUD : « *Il (Patrick JOURDAN, le Directeur Outre-mer) m'a enjoint de partir en CFC. J'ai refusé de signer ce dossier à charge et de partir en CFC. C'est ainsi que j'ai trouvé un accord avec Roger MILORD, le patron des DR, pour sortir vers le haut comme il disait. (...) le seul responsable de ce qui m'est arrivé, n'est pas l'entreprise, c'est M. JOURDAN* »(D2958/6).

Notons que Jean-Pierre BONY appelle aussi « *sa sortie par le haut* », ce qu'il dit aussi être « *un placard* » dans lequel il est resté deux ans en attendant qu'on lui impose de prendre sa retraite.

Le dispositif CFC était un outil de la déflation qui présentait de réels avantages pour le salarié. En dépit de son caractère attractif, il a nécessité pour être opérant au niveau souhaité par la Direction de l'entreprise, sinon un management militaire comme le décrit Jean-Paul NOUHAUD, à minima des incitations appuyées sur les ayants-droits. Sa disparition à la fin de l'année 2006 prive la Direction d'un « *levier* » important pour dynamiser son programme de réduction des effectifs.

Pour Daniel DOUBLET, directeur départemental à l'Unité Régionale Réseaux à la Martinique, ce n'est pas un hasard que la réorganisation de l'entreprise intervienne en 2006 « *car cette année était la dernière année pendant laquelle on pouvait bénéficier du congé de fin de carrière* » (D1702/1)

Bruno DIEHL explique aussi par la disparition de CFC, les dérives managériales qui vont être rapportées ci-dessous. Il fait grief aux dirigeants mis en examen d'avoir préféré à la négociation de la prolongation du CFC, le recours à des moyens brutaux pour pousser les salariés au départ : « *en gros, plutôt que de renouveler le CFC, le reconduire, ils ont cherché des moyens brutaux pour pousser les salariés au départ* » (D2106).

Olivier BARBEROT dira en interrogatoire que c'est l'État qui n'a pas souhaité reconduire et prolonger le congé fin de carrière (D2295/3). Devant les représentants du personnel, il avait invoqué un autre argument : son coût insupportable pour l'entreprise .

Jean-Philippe VANOT, membre du comité exécutif à la période des faits, ne « *reconnaît pas la brutalité* » décrite par Bruno DIEHL mais admet qu'en l'absence d'un plan social et de reconduction du CFC, « *l'augmentation des mobilités* » était un exercice difficile : « *Comme il n'y a pas de plan social, il faut redéployer, ça se prévoit, ça s'anticipe. Qu'on incite les gens à se redéployer c'est vrai depuis 20 ans. Ce qui est nouveau en 2006, c'est qu'il fallait augmenter le nombre de mise en mouvement en externe. On a stoppé le CFC, c'est vrai, on a augmenté les mobilités, c'est vrai, la brutalité, je ne la reconnais pas. Il est vrai que ça a surpris les salariés qu'on leur propose de travailler ailleurs, ça a parfois été mal vécu* » (D 2408/9).

*** 2007, « le programme Act » :**

En 2007, Brigitte DUMONT le précise ci-dessus : « *le programme Act a donc pu être mis en œuvre tel que nous l'avons prévu* ». (D3690/10).

Avec la suppression du Congé de Fin de Carrière, la contraction des effectifs repose sur les autres dispositifs de mobilité externe prévus dans Act et dans la décision GPEC 2006, bien moins attractifs : la fonction publique, l'essaimage et le Projet Personnel Accomagné (PPA).

Or, le document appelé « *projet de note* » daté du 18/11/2006 découvert dans l'ordinateur de Olivier BARBEROT, dévoile des objectifs ambitieux : « *Les orientations données pour le budget 2007 consistent à créer une gestion des flux entrants et sortants concourant à une décroissance nette de 4 500 emplois. L'hypothèse retenue actuellement repose sur des sorties à hauteur de 5 900 réparties entre 1 000 mobilités vers les fonctions publiques, 1 600 départs en retraites, environ 1000 sorties démissions et 2 300 autres départs, les leviers de départs mis en œuvre en 2006 devant jouer en année pleine 2007. Les principaux enjeux de 2007 sont d'une part, de maîtriser l'évolution des frais de personnels et d'autre part de réaliser 3 300 départs au-delà des 1600 départs à la retraite et du turn-over constaté d'environ 1 000 départs annuels* ». (D2353/18 -extrait du scellé C5)

La mise en œuvre des actions de mobilité externe est déléguée aux échelons inférieurs auxquels il a été notifié les objectifs de déflation de leur périmètre (cf II.1.3.) à charge pour les managers de terrain d'identifier les personnels éligibles lors des revues de personnel, de les orienter vers les espaces développement pour transmettre un reporting mensuel ou trimestriel conforme aux objectifs personnels et/ou de solidarité qui leur sont notifiés.

Pour Cécile D'ANTERROCHES, chercheur pour FRANCE TELECOM dans un centre de recherches de la région RHÔNE-ALPES, le début des pressions au départ, date de l'année 2007: *« à partir de 2007 ce qu'a fait l'entreprise France-Télécom, était carrément insupportable (...) dès 2007, sans aucune présentation de nouvelle stratégie de l'entreprise, si ce n'est que le personnel devait être réduit, j'ai commencé à subir des pressions morales m'incitant à monter un projet personnel avec quasiment comme seul débouché possible le départ de l'entreprise. On me disait que je travaillais dans un domaine qui n'était pas au cœur de la mission du laboratoire auquel j'appartenais, que les financements qui m'avaient été accordés, allaient être réduits »*. Elle indique qu'un jeune doctorant a été retiré de son équipe du jour au lendemain sans qu'elle en soit prévenue. Elle ajoute : *« sans arrêt, on me disait qu'il fallait que je me trouve un autre poste, car le mien allait être supprimé, par contre aucune proposition ne m'était faite »*(D2251/2).

Didier LEFRANCOIS, planificateur au sein du service Ingénierie Test Expertise service clients de l'Unité Intervention Affaires de Paris, note aussi qu'en 2007, les pressions se font plus précises : *" En avril 2007, en effet, j'ai eu un entretien où ma N+1 m'a dit l'année prochaine tu ne feras pas partie de l'effectif, il faut que tu ailles voir l'espace développement. (...) J'ai recherché moi-même des postes et j'ai postulé sur plusieurs postes officiels mais mes deux chefs, paradoxalement, m'ont interdit de partir lors d'un entretien que nous avons eu tous les trois. (...) Ils ne se sont pas justifiés, ils m'ont simplement interdit de partir. Je me sentais pris dans une souricière, ne voyait aucune issue. J'ai compris a posteriori que mes supérieurs voulaient que je passe par l'espace développement, structure destinée à prendre en charge les agents sortants pour les placer hors entreprise ou sur des plate formes commerciales. Ils ne m'ont pas demandé mes aspirations, ni mes compétences pour une affectation qui me conviendrait »* (D1792/2).

*** L'application du win ratio au local**

L'exploitation des documents découverts en perquisition a permis de démontrer que les directeurs des divisions se voyaient notifier des objectifs précis de déflation exprimés en % à appliquer sur le périmètre de leurs compétences. Nous avons vu que cette directive centrale était répercutée aux échelons inférieurs et que son respect faisait l'objet d'une étroite surveillance au moyen des reportings.

Les personnes mises en examen ont systématiquement déclaré, lorsque ces documents leur ont été soumis, que ces pourcentages appliqués aux sorties de l'Entreprise correspondaient à *« des estimations qui tenait compte des départs en retraite, des mobilités vers la fonction publique, des souhaits des salariés sur les projets d'essaimage et sur les projets personnels accompagnés (PPA) »* (Jacques MOULIN D3682/8).

Thierry GRAH, directeur au contrôle de gestion à l'agence «Entreprises Sud-Ouest» témoigne de ce que signifie sur le terrain cette estimation *« des souhaits des salariés »* : *« La suppression de ces 22.000 postes était un sujet permanent. Nous avons eu des objectifs «de sortie externe» à tenir au sein de*

l'entité «Entreprises», déclinés dans chaque département, chaque service. Le terme officiel, politiquement correct était « fluidité ».

Concernant les objectifs de sortie par semestre, il déclare : *«Plus on approchait du terme du semestre, plus il fallait mettre de pression sur les personnes pour qu'elles partent. Ces objectifs de sortie étaient traités comme des objectifs commerciaux, à la différence qu'ils étaient l'objectif numéro un. On parlait de «win ratio», que ce soit pour la gestion du personnel comme pour les contrats commerciaux ».*

A l'appui de ses dires, Thierry GRAH présente à l'enquêteur un courriel en date du 17 mai 2007(D2813/4) adressé par Luc BARNAUD, son N+1 :

« Bonjour je vous confirme que pour les obj de niveau 1 pour l'AE SO nous retenons :

**pour 30% l'IMSC relation globale, obj 32,5%*

**pour 40% le CA « propre » : obj 86 317 K*

**pour 15% les mobilités externes, obj 12*

**pour 15% les mobilités internes vers métiers prioritaires, obj 5 » (D2813/4).*

Le chiffre d'affaires attendu est de 86 317 KF et 12 personnes doivent quitter l'agence avant la fin de l'année.

Interrogé sur la source d'inspiration de cette communication managériale, Thierry GRAH explique qu'*« elle lui a été communiquée par les ressources humaines de la direction «Entreprises Sud-Ouest» qui l'avait elle-même reçue de la direction des ressources humaines de la direction territoriale(...)au travers d'un document intitulé «Doper la fluidité interne-Codir DT du 12 novembre 2007 » (D2813/12).*

Luc BARNAUD, le directeur de l'agence entreprises Sud-Ouest, N+1 de Thierry GRAH confirme le courriel et l'explique: *« il y a eu effectivement cette décision managériale de supprimer 22.000 postes ».*

Appliqué à la situation de Rémy LOUVRADOUX, auditeur dans le service de Thierry GRAH au sein de l'agence dirigée par Luc BARNAUD, ce win ratio désincarné prend une autre dimension.

A la suite d'une réorganisation de son service, le poste de Rémy LOUVRADOUX est supprimé fin 2007 et celui-ci est redéployé "en mission" en 2008. Le 20 février 2008 Luc BARNAUD écrit : *« nous devons faire -1 sur les fonctions support sur le semestre et c'est le poste de Rémy qui sera supprimé. Nous laissons toute latitude à Rémy pour disposer de temps pour découvrir, se former ... Je suis toutefois inquiet sur un aboutissement rapide des démarches de sorties externes de Rémy. Quelle est ton opinion sur son dossier et comment peut-on augmenter notre « win ratio » sur ce dossier qu'il faut absolument que l'on boucle sur SI »(D2877/5).*

Il n'est pas anodin de relever que cette décision de Luc BARNAUD n'est pas de la seule initiative de la direction de l'Agence Entreprises mais résulte d'une directive supérieure : *"Après une analyse de l'évolution de l'activité et des échanges avec la direction métier, il a été décidé en 2008 de supprimer le poste qu'occupait Rémy LOUVRADOUX"* (D2821/2).

Dans une lettre ouverte à son employeur, Rémy LOUVRADOUX expose, sous une forme interrogative, le profil de la population touchée par les suicides : *« La réalité que je perçois : AFO > 50 ans avec mobilité imposée (...) Je suis dans ce segment-là. Ratio de gestion de la direction nationale : je suis en trop »* (D2376/24/5).

Rémy LOUVRADOUX n'est pas seulement, en tant qu'agent de la Fonction publique âgé de plus de 55 ans (AFO > 50 ans), dans *le segment* visé. La gestion de sa situation qui sera reprise lors de l'examen des situations individuelles, illustre précisément la manière dont les techniques et outils managériaux et « RH » étaient repris et mis en œuvre sur le terrain en application des objectifs notifiés par la direction centrale aux managers.

Véronique ETIENNE, ancienne responsable du département développement à l'Agence Sud-Ouest Atlantique qui employait Rémy LOUVRADOUX, explique à l'inspection du travail : *« Dans les comités de direction (CODIR), à une époque on avait la liste des postes disponibles dans la fonction publique pour partir, et on nous demandait après qui on avait placé dessus. Le boulot de manager, c'était de virer des gens, pas de faire du business »* (D2875/4).

Le spectre de la cible s'est élargi à tous les agents, fonctionnaires ou contractuels, ouvriers, cadres intermédiaires, techniciens, commerciaux, chercheurs ... L'important est de respecter l'objectif de déflation notifié par la Direction nationale. Cette mission incombe aux managers.

II.1.2 - Les envois répétés de courriels et les entretiens systématisés

Pour tenir leur *"win ratio"* de mobilité externe, les managers peuvent s'appuyer sur les pushings mails qui sont envoyés indistinctement à tous les agents d'une direction territoriale et qui contiennent des propositions d'emplois pour l'essentiel à l'extérieur de l'entreprise, parfois en interne. Le caractère fréquent et massif de ces messages reçus sur les boîtes aux lettres électroniques des agents et leur inscription dans le panel des moyens utilisés par les managers pour booster les mobilités externes est rappelé par de nombreux témoins.

Yves MONTAGNON déclare que *« les salariés recevaient régulièrement des mails listant les postes offerts dans la fonction publique, il y avait des réunions d'information sur l'essaimage, et les managers avaient consignes d'évoquer le sujet dès qu'une occasion se présentait ou spontanément »* D1552/5).

A l'Unité d'Intervention Alsace-Lorraine de la Direction Territoriale Est à STRASBOURG, tous les salariés du service entendus ont indiqué que les changements ont commencé à compter du plan NExT (D1021/3;D1022/3;D1023/3;D1025/4).

Ainsi, Jean-Yves FISCHBACH, technicien PABX en Alsace relate : *« De toute façon à l'époque, on recevait quotidiennement des mails qui nous incitaient à partir, c'étaient des offres pour d'autres services publics, la CUS, la Justice, etc, ou des incitations à créer sa propre boîte, ou des offres pour aller au service commercial, etc. »* (D1022/3). Il expose ensuite que son chef direct, Christian VERBAIL, contrairement à d'autres chefs de service, ne faisait pas de zèle : *« Par exemple les mails dont je vous ai parlé, il nous les transmettait parce qu'il était obligé, mais il ne passait pas après nous voir pour insister dessus, alors que dans d'autres services, je sais que certains chefs mettaient vraiment la pression pour dire aux gens de partir »*(D1022/3).

Christian VERBAIL, manager à l'UI Alsace Lorraine (DT Est), explique le suivi qu'il devait assurer à ces envois de mails : *« les fameux mails que tout le monde recevait, y compris moi. Et je devais même donner deux noms associés à deux postes en dehors de FRANCE TELECOM, je devais inciter les gens à trouver mieux ailleurs, leur expliquer ce qui était le mieux pour eux, etc (...) Je ne sais pas ce que la Direction faisait de ces noms, mais il fallait montrer qu'on avait poussé les gens à partir. Ça faisait partie de nos objectifs. (...) Ces demandes de noms associés à des postes étaient régulières, c'était plusieurs fois dans le mois, à un moment j'avais même l'impression de faire plus ça que le travail pour lequel j'étais là. Ça a commencé je pense début 2008. Les mails on les recevait depuis plus longtemps »* (D1025/3).

Régis ROULLIN, technicien réseau PABX de la Direction Territoriale Ouest (DTO), déclare: *« à partir de 2006, nous recevions une quantité très importante de mails nous invitant à quitter FRANCE TELECOM. Ces mails proposaient des emplois en mairie, en Conseil général. Dans les services publics en général. On nous proposait même de nous accompagner financièrement dans des projets de réinsertion à l'extérieur de la société. Le message était clair, la porte de l'entreprise était grande ouverte. Ces mails étaient diffusés au niveau national et régional. Cette question de la mobilité était abordée tous les ans au cours des entretiens de progrès »* (D1366/3).

Il poursuit : *« La question de la mobilité revenait tous les ans, dans l'évaluation annuelle. On me demandait si j'étais prêt à bouger au sein de FRANCE TELECOM ou quitter l'entreprise. Je me souviens que l'on m'avait demandé, si dans le cadre d'une promotion, j'étais prêt à bouger »* (D1366/4). Son collègue Patrick THERET précise que les mails proposant des postes pour quitter l'entreprise leur parvenaient *« à peu près deux fois par semaine »* (D 1369/3).

Valère LECAM, adjoint au chef de groupe des chargés d'affaires dans la Région Pays de la Loire (DT Centre), confirme le rythme hebdomadaire de ces envois : *« on avait régulièrement des propositions d'emplois sur nos mails, nous incitant à nous reconverter. C'était toutes les semaines comme ça »* (D1294/3).

Claudette MILLASSEAU, agent à la gestion d'affectation de production et secrétaire du CHSCT d'une Unité d'Intervention des Pays de Loire (DTO) précise les émetteurs de ces courriels : *« plusieurs fois par semaine des mails arrivaient sur nos boîtes de trois expéditeurs différents, Espace Développement, la communication FT et notre hiérarchique niveau N+2,(on) recevait ainsi trois fois la même chose »* (D1297/3).

Ces envois répétés ne suffisaient manifestement pas à convaincre tous les agents :*« le contenu de ces messages était toutes des offres d'emplois dans la Fonction Publique. On nous incitait à partir. Mais peu d'offres étaient intéressantes, la plupart nous éloignant du lieu de résidence et engendrant souvent une perte de salaire »* (D1297/3).

Rémy FRAPPIER, agent technique dans la Région Pays de la Loire (DTO) et délégué du personnel, confirme l'arrivée tous les vendredis sur les boîtes mails d'offres d'emploi pour d'autres administrations et des propositions au sein de FRANCE TELECOM: *« si l'on mettait le doigt dans cet engrenage, on se retrouvait à participer à des stages qui n'aboutissaient la plupart du temps à rien mais qui nous entraînaient dans une spirale stressante. Au bout d'un certain temps, à la suite d'échecs répétés, on se remettait en question »* (D 1296/2).

Jean-Claude DEWITTE, délégué syndical CGT dans la région Pays de la Loire (DTO), déclare :*« nous avons quand même vu sur nos ordinateurs, des mails quotidiens présentant des propositions d'emplois. C'était un véritable harcèlement. Lors des briefings, les cadres nous rappelaient régulièrement ces possibilités de partir de la société. C'était en pleine période du plan NExT. Dans notre service, environ 10% des employés sont partis suite à ça »*(D1293/2).

Il poursuit sur la situation après 2010: *« chez les chargés d'affaires, la pression revient du fait que le travail augmente. Ce n'est plus la même pression, il ne s'agit plus de partir. C'est une pression plus positive maintenant. Avant, (...), on recevait des offres d'emploi, on nous le rabâchait en réunion. C'était très difficile à vivre. Des collègues sont encore fragilisés par cette époque »* (D1293/3).

Yvonne LETTY, employée à l'Unité d'Intervention (UI) Bretagne (DT0), indique que les propositions de mutation étaient quotidiennes mais que cela a pris fin en 2009 (D924/5).

Olivier BARBEROT considère que ces pratiques ne correspondent ni à l'esprit ni à la lettre du programme Act et affirme que jamais la DRH GROUPE n'a donné d'instructions qui auraient amené, de près ou de loin, aux pratiques décrites. Il estime que la répétition des envois n'est effectivement pas compatible avec de bonnes conditions de travail (D2351/7-10).

Didier LOMBARD explique qu'il faut revenir sur la mission des Espaces développement et qu'il n'était pas informé de la procédure précise utilisée par ceux-ci. Il rappelle qu'il était absolument obligatoire de faire connaître en toute

transparence à tous les salariés les postes disponibles sur lesquels ils pouvaient candidater en interne ou en externe.

L'ancien Président du groupe relativise en indiquant que dans la vie quotidienne, on reçoit beaucoup de mails répétitifs, mais dit comprendre le ressenti des personnes qui recevant des mails génériques pensaient les recevoir à titre personnel.

Concernant les déclarations évoquant des propositions qui auraient entraîné de moins bonnes rémunérations, il rétorque que c'est une méconnaissance des dispositifs « *car le processus était fait pour qu'il n'y en ait justement pas de perte de salaire* » (D2353/7-9).

Louis-Pierre WENES indique qu'il n'a personnellement jamais vu ou reçu de mail mais qu'il est convaincu qu'ils ont existé. Il ne voit pas ce qui peut être reproché : « *Suite aux modifications des métiers évoqués qui ont entraîné de facto des suppressions de postes, nous avons en tant qu'entreprise, une obligation de reclassement et donc de faire connaître la possibilité d'un emploi qui s'offre au personnel* ». Il admet que recevoir ce type de messages plusieurs fois par semaine n'a pas de sens, qu'un rythme normal aurait été une fois tous les 15 jours, mais il émet l'hypothèse que la fréquence supérieure est peut-être la conséquence d'une absence de coordination entre des organismes. Il estime que c'est un progrès par rapport à la période où les employés n'étaient pas informés des postes ouverts (D2380/7-8).

Les trois dirigeants font remarquer que cet ensemble de témoignages peut être sujet à caution quand les propos émanent de personnes appartenant à un syndicat ou dont on n'a pas vérifié leur éventuelle appartenance syndicale ou encore leur statut de partie civile à la procédure.

Dans les situations de plusieurs des parties civiles ou victimes retenues dans la présente information, il est rapporté, dans des termes proches des témoignages supra, que les pressions pour les inciter à quitter l'entreprise ont pris la forme d'envois fréquents et répétitifs de courriels, de rappels systématiques en entretiens individuels ou en réunions collectives sur les opportunités externes à l'Entreprise.

Patrick SARDOU, expert en informatique à l'UAT de la DT SUD EST, sur le même site que Georges LLORET, victime dans la présente procédure, confirme que les courriels étaient un moyen de pression pour faire partir certains salariés : « *J'ai entendu des propos des dirigeants qu'il fallait faire partir des gens de FRANCE TELECOM par tous les moyens. C'est le plan NExT, j'ai eu des échos en tant que cadre, des échos plus négatifs, agressifs directs qu'il fallait faire partir des fonctionnaires et contractuels en premier. Il fallait baisser à tout prix le nombre des agents à FRANCE TELECOM (...) C'est un peu ce qui est arrivé à Georges, qui recevait toujours des mails de proposition de postes pour aller vers le territorial et quitter FRANCE TELECOM et faire partie des statistiques souhaitées. Ces mails, je précise étaient aussi envoyés à d'autres collègues, c'est un moyen de pression* » (D3259/3).

D'autres témoignages font état de la dégradation des conditions de travail engendrées par ces envois massifs et généralisés de courriels.

Anne-Marie LEMARIE, technicienne à l'Unité d'Intervention Champagne Ardennes site de TROYES (Direction Territoriale Nord), collègue de Yonnel DERVIN, l'une des victimes dans la présente procédure, confirme avoir reçu des offres d'emplois dans la fonction publique chaque semaine, ces offres d'emploi étant relayées régulièrement par la hiérarchie qui incitait les personnels à quitter leur service : *« chacun d'entre nous vivait mal cette situation pensant que la direction pouvait d'un jour à l'autre nous imposer une autre filière , voire un autre métier dans une autre entreprise publique »* (D1140/4).

Concernant ces envois systématiques d'offres d'emplois, Franck CHAMBRE, technicien, également collègue de Yonnel DERVIN, déclare : *« ces pressions étaient effectivement généralisées et faisaient partie de la politique de la direction de l'entreprise pour dégraisser le personnel (...) Je n'ai pas été choqué, car je connaissais le problème pour l'avoir rencontré de façon plus incisive dans les services que j'ai eu à fréquenter avant »* (D1141/3).

Yonnel DERVIN, technicien à qui a été imposé une mobilité du secteur « entreprises » au secteur « particuliers » les supportait plus mal que d'autres : *« il ne fait pas de doute que ce genre de décision est en fait une stratégie pour pousser les salariés de FRANCE TELECOM à quitter l'entreprise, notamment par démission après que les agents ont été écœurés du traitement auquel ils étaient soumis »* (D1137/5).

Jean-Luc LAURENT, manager de Yonnel DERVIN, dont la déposition permet de mesurer les affres vécus par les managers de terrain chargés d'appliquer le programme Act, déclare : *« pour abonder dans le sens de la suppression de personnes imposée par la direction, j'avais moi même des instructions pour rappeler régulièrement aux agents les propositions de mobilité fonctionnelle et d'essaimage. Je parle de rappel car chaque technicien recevait directement par mail les propositions d'emplois. Là encore, je ne faisais que suivre les instructions que la direction régionale m'imposait »* (D1142/6).

Luc DUMAS, technicien sur le site de BERNAY (DT NOC), affecté à une cellule dite multi-technique auquel il a été demandé de rechercher un autre métier au sein de FRANCE TELECOM en raison de la sous-traitance d'une partie de l'activité de l'Unité d'Intervention de Normandie, déclare : *« nous recevons très régulièrement des messages de la direction de FRANCE TELECOM relayés également par nos cadres, nous incitant à chercher une autre voie professionnelle, au sein de l'entreprise ou à l'extérieur (...) »* (D1436/3). Eric LOURDEL, son chef de groupe déclare avoir lui aussi craint pour son avenir professionnel. Il précise que le choix de la sous-traitance était une décision imposée à l'unité d'intervention de Normandie par la Direction nationale (D1439/2 à 4).

Marie-Joël AMMARI, collègue de Luc DUMAS, rappelle les effets de ces incitations directes au départ sur le moral des agents : *« Au début des réorganisations, lors de réunions de travail, la hiérarchie nous indiquait clairement qu'en raison des baisses d'activités, il y aurait lieu de se séparer de deux ou trois personnels. Aucun agent n'était visé personnellement, mais le risque de perdre son emploi, ou de se retrouver sur une plate-forme d'appels, était réellement présent »* (D1442/3).

Hervé GERAUD, technicien contractuel rattaché à l'Unité Intervention Affaires à PARIS, après l'intégration de la filiale TRANSPAC à FRANCE TELECOM en 2007, rapporte : *« pratiquement chaque jour, on avait sur notre boîte mail des propositions de postes externes pour nous inciter à partir »* (D1745/2).

L'un de ses collègues, Didier WERBROUCK, explique que ces envois répétés n'étaient pas maîtrisés par leur hiérarchie directe : *« au niveau de la société, il y avait des restructurations en cours et des diminutions de personnel de prévues (...) par exemple on recevait des mails périodiquement pour nous proposer des postes dans les collectivités et administrations. Mais on n'a pas eu de pression de nos responsables directs »* (D1748/2).

Ce point est confirmé par Yves GARCIA : *« début 2009, tous les effectifs de notre service ont reçu régulièrement des mails (presque toutes les semaines) proposant des postes à l'extérieur (...) Des mails indiquaient que l'objectif était la suppression de 22 effectifs au sein de l'UIA à laquelle notre service était intégré »* (D1747/1).

Didier LEFRANCOIS, planificateur au sein du service Ingénierie Test Expertise service clients de l'Unité Intervention Affaires de Paris, expose la déclinaison locale de la rhétorique du volontariat appliquée à sa situation personnelle : *« Je ressentais que mes relations avec la n+1 (Mme CAMELOT) ne pouvaient pas être améliorées, car elle cherchait avant tout à appliquer les directives de réductions d'effectifs et notamment à me décourager pour que je parte. Ce qui était fourbe, c'est que la démarche de partir était basée sur mon volontariat alors qu'en fait ma supérieure faisait tout pour que je parte »*. (D1792/2)

Il fait lui aussi état de l'envoi de courriels vécus par les salariés comme une incitation à partir : *« les ressources humaines de mon département envoyaient régulièrement aux agents des mails de propositions de postes hors entreprise. Les agents dans l'ensemble ne voulaient pas changer d'administration et n'acceptaient pas ces propositions. Il fallait à tout prix compresser des départs »* (D1792/2).

Marie-Christine CHARTRAIN et Francis FIACRE, collègues de travail de Didier LEFRANCOIS, confirment tous les deux les pressions exercées par leur hiérarchie directe pour les amener à faire une mobilité vers la Fonction Publique. Marie-Christine CHARTRAIN explique : *« notre N+2 (M.SARAH)(...) nous avait dit qu'il voulait que les fonctionnaires les plus anciens se trouvent un poste en dehors de l'entreprise, notamment dans la fonction publique, venait »*

régulièrement nous voir pour nous demander si on s'était trouvé un nouveau poste (...) celui qui a le plus mal vécu cette politique managériale, c'était Didier LEFRANCOIS, parce qu'il avait un caractère plus fragile » (D1804/1-2).

Francis FIACRE confirme : *« l'on ressentait comme une attaque envers les fonctionnaires et qui plus est d'un certain âge; nous étions incités à nous rapprocher des collectivités locales pour partir et trouver un poste sur le site intranet « recherche d'emploi » ; il y avait des propositions de postes à pourvoir (...) tout était sournois ; on nous incitait à partir par la pression, le comportement, les propos » (D1793/1-2).*

II.1.3 - Les entretiens de « progrès » et la Performance Individuelle Comparée

La "communication" sur les opportunités externes ne se limitait pas aux envois fréquents de courriels. Elle était complétée par un outil classique d'évaluation de l'activité de l'agent, l'entretien individuel avec le manager direct. Là encore, de nombreux témoignages expliquent que la fréquence et le contenu de ces entretiens ont évolué durant la période de NExT et Act pour devenir un moyen de pression sur les agents, cette fois individualisé, à quitter l'entreprise.

Chantal POUGET, manager à l'Agence Entreprise du Sud-ouest, décrypte la méthode du PIC : *"On nous demandait de faire une PIC (performance individuelle comparée) qui consistait à noter les personnes selon différents critères et les comparer entre eux, ce qui peut avoir du sens lorsque les gens font le même métier; ce qui n'était pas le cas dans mon équipe, mais il fallait quand même que je les compare. Officiellement, l'intérêt était de faire progresser le salarié. Officieusement, les moins bien classés étaient mis en déséquilibre. Mettre les gens en déséquilibre est une expression qui revenait souvent dans les propos d'Alexandre MARTINEZ, ça signifiait, qu'on allait par exemple demander à un salarié moins bien classé, de changer de poste ou de se trouver une solution ailleurs" (D3168/7).*

Christian VERBAIL, cadre FRANCE TELECOM en Alsace (DT Est), confirme la méthode et l'usage que devaient en faire les managers : *« avant, il y avait un entretien annuel avec les non-cadres et un entretien tous les 6 mois avec les cadres. Là il a fallu faire un entretien par mois avec les gens, ça s'appelle PIC Performance Individuelle Comparée. C'est-à-dire qu'il fallait fixer des objectifs aux personnes, et on nous avait même demandé d'afficher les résultats de chacun. Je ne l'ai pas fait. On nous a dit que c'était de l'émulation saine » (D1025/3).*

Il ajoute: *« pendant les entretiens PIC (Performance Individuelle Comparée) mensuels, il fallait passer une bonne partie de l'entretien à parler d'un éventuel départ de la personne » (D1025/4).*

André GAIRE, responsable du département support clients à Strasbourg, N+1 de Christian VERBAIL et cité par Louis-Pierre WENES comme un employé ayant réussi sa mobilité externe vers la Fonction Publique (D2352/15), réfute l'existence de pression tout en admettant que l'optique de ces entretiens était bien d'inciter les gens à quitter l'entreprise : *« Il n'y a jamais, jamais eu de pression pour dire aux gens de partir. Par contre, lors des entretiens, on devait demander aux gens ce qu'ils étaient prêts à faire si leur service fermait. Et dès lors qu'une personne avait manifesté un peu d'intérêt pour un emploi dans la sphère publique, on faisait une démarche proactive, c'est-à-dire qu'on l'orientait vers un poste. Ou si on voyait qu'il y avait un poste ouvert près du domicile d'un agent, on faisait aussi cette démarche proactive, on lui parlait de ce poste au cas où ça l'intéresserait. Et je crois qu'effectivement Christian VERBAIL envoyait tout ça sous forme de mail. Mais les gens avaient peut-être l'impression qu'on voulait les forcer à partir alors que ce n'était pas dans cette optique-là que c'était fait, même si c'est sûr, on devait les inciter à partir »* (D1027/6).

A l'Unité d'Intervention de Paris (UIA), Philippe ENGLES, chargé d'affaires, rapporte : *« Nous avons chacun des affaires à résoudre, et le chef de service M. Éric SEMPRESZ, tenait à jour, un tableau de bord qui s'appelait PIC signifiant Performance Individuelle Comparée. Donc au départ, ce tableau était affiché dans le service et tout le monde apparaissait dessus (...) Plusieurs chefs de service refusaient d'afficher ce tableau, d'autres l'affichaient, mais n'y mentionnaient pas les noms des collaborateurs, tandis que M. SEMPRESZ affichait ce tableau de classement en y mentionnant les noms des collaborateurs (...) ça instaurait une compétition entre les salariés (...) une mauvaise ambiance de travail »* (D1833/2).

Frédéric VOIDEY, chargé d'affaires à l'UIA, pointe aussi les dérives de la pratique du PIC : *« Avant la vague de suicides, le N+1 affichait publiquement un graphique sur lequel apparaissaient les résultats de chaque chargé d'affaires, et en fin d'année le manager disait à celui qui avait les plus mauvais résultats de se bouger pour avoir de meilleurs résultats, ça créait une ambiance malsaine, surtout dans un contexte où ils voulaient supprimer 2 ou 3 postes. Après la médiatisation des suicides, ils ont arrêté cette méthode »* (D1829/3).

Louis-Pierre WENES assure *« ne pas avoir vu »* la pratique de l'affichage des résultats individuels à FRANCE TELECOM mais n'en conteste pas l'existence. Il précise ne pas pouvoir se prononcer sur le témoignage de Christian VERBAIL car ne pas connaître les conditions dans lesquelles cette pratique était mise en œuvre à FRANCE TELECOM, ni savoir si elle était généralisée ou non. Cette méconnaissance du directeur exécutif est pour le moins surprenante d'autant qu'il considère qu'il s'agit d'une pratique *« de soutien et d'émulation »* intéressante tout en indiquant qu'elle doit être mise en œuvre *« par des managers aguerris et très à l'écoute de leur équipe »* (D2352/15).

Elle n'est pas inconnue de Olivier BARBEROT : *« De mémoire ce principe d'affichage venait de la direction de certains métiers d'intervention clients et avait donc vocation à s'appliquer sur le territoire national. »*. Le DRH prévient que cet outil doit être utilisé *« avec énormément de précaution »* et

affirme avoir plaidé (devant les directeurs régionaux, lui semble-il) pour que cet affichage ne soit pas obligatoire. Il précise : *« je ne pouvais que conseiller, je n'étais pas décideur »*(D2378/5-8).

D'autres témoins font aussi état de la forme particulière et du rythme accéléré des entretiens individualisés au cours de ces années .

Jean PERRIN, frère de Robert PERRIN, victime dans la présente procédure, technicien du Service Après Vente PABX à Strasbourg, (DT EST), rapporte : *« Le changement est venu progressivement, à partir du moment où le plan NExT a été mis en place. Ça a été diffusé mais, on a commencé à être progressivement plus stressé, et les réunions ont commencé à s'accroître de plus en plus vers nos départs (...) je pense que tout le monde a dû être convoqué, à cause du plan NExT qui parlait de la suppression de 22 000 emplois. Ça devait être fait en 3 ans, et comme ils n'arrivaient visiblement pas à cet objectif on a senti une pression qui montait crescendo. C'est à dire qu'on nous a dit quand on était donc convoqué qu'on était vieux, qu'on n'arriverait plus forcément à suivre, qu'il faudrait commencer à partir, ce genre de choses »* (D1019/2 /4).

Jean-Paul LUTZ, l'un de ses collègues, indique : *« Vous me demandez si le plan de suppression de postes en 2006 s'est ressenti au niveau du management, oui, oui, ; il y a eu lors des entretiens beaucoup de monde à qui les chefs demandaient plus ou moins de partir en pré-retraite, ou partir ouvrir sa propre entreprise, enfin l'important était de partir quoi. C'était surtout à ce moment-là qu'il y a eu plus de pression »* (D1021/3).

Pour Jacky KISSENBERGER, un autre collègue, le changement, *« on l'a senti chez nos N+1, parce qu'eux ont été directement concernés, c'est eux qui devaient nous faire des entretiens mensuels qui n'existaient pas avant, appelés « entretien de progrès » et à eux aussi, on leur a demandé de partir. Lors de ces entretiens individuels le but était de mesurer l'activité du mois passé, de voir si les objectifs fixés étaient atteints. Et à la fin de l'entretien on nous demandait systématiquement ce qu'on avait prévu de faire pour partir, si on avait bien vu les mails qui nous étaient envoyés et ce qu'on comptait en faire. En fait, on recevait tout le temps des mails nous proposant des postes dans diverses administrations »* (D1023/4).

Claudette MILLASSEAU, agent à la gestion d'affectation de production et secrétaire du CHSCT d'une Unité d'Intervention des Pays de Loire (DTO) rapporte : *« lors des entretiens de progrès, les responsables d'équipe avaient pour instructions de pousser les gens à partir. En fait ça descendait en cascade. Certains chefs directs le faisaient sans état d'âme, d'autres moins »* (D1297/3).

Chantal POUGET, souligne l'impact de certaines des pratiques dénoncées dans les témoignages ci-dessus : *« Là, où le harcèlement commence à mon sens, c'est lorsqu'on s'intéresse à une solution de sortie, on est tout de suite tagué, on devient un intouchable, pareil si on avait commencé un dossier d'essai. Si bien que lors de l'enquête du baromètre social, les gens n'osaient plus répondre, parce qu'ils avaient peur d'être identifiés, il fallait*

rentrer son matricule pour répondre, donc il y avait de la méfiance partout »(D3168/6).

II.2 - Les formes indirectes d'incitation au départ : la pression sur les résultats, la surcharge de travail, l'absence de travail, le contrôle excessif et intrusif

Dans le contexte précédemment évoqué de transformations des unités locales, d'évolution de l'Entreprise organisée par NExT et d'adaptation des ressources humaines, les employés de FRANCE TELECOM et d'ORANGE qui ont témoigné d'incitations au départ ayant pris une forme directe par les messages reçus par mail, en entretien ou en réunion, ont également évoqué un autre type d'incitation au départ, indirect celui-là, qui est la résultante du travail lui-même et de l'environnement de pression dans lequel il s'exécute.

A l'instar de ce qui a été rapporté concernant les incitations indirectes, les témoignages nominatifs font ainsi état de méthodes managériales dupliquées dans des services et des unités réparties sur tout le territoire et aux fonctions diverses.

Le management qui est décrit, est celui de la mise en avant du quantitatif sur le qualitatif, ceci dans un climat de précipitation et de manque d'anticipation conduisant à des surcharges ou des absences de travail, le tout accompagné d'un contrôle très prégnant, notamment au moyen des entretiens dits de progrès ou PIC (Performance Individuelle Comparée) évoqués ci-dessus.

La volonté déflationniste n'est pas nécessairement évidente et les méthodes peuvent emprunter des formes diverses : pression sur les résultats (II.2.1) charges de travail excessives (II.2.2), process de travail inadaptés et inexpliqués, contrôles excessifs et intrusifs (II.2.3), placardisation (II.2.4), et parfois sanctions financières(II.2.5); le résultat est toujours identique : le sentiment vécu par les personnels que leurs conditions de travail se sont dégradées en vue de les inciter à quitter l'entreprise.

II.2.1 - Le management par les résultats : une méthode implicite appliquée pour accélérer les départs

Le compte-rendu de la réunion CODIR de la Direction de la Formation et du Développement professionnel (DFDP) du 14 septembre 2009 mentionne:« *le top management impose des méthodes de gestion/management uniquement centrées sur la performance opérationnelle et financière* » (D2288/41).

Dans son audition, la directrice de ce service, Marie-José RUAUDEL commente cet extrait en expliquant que *« le top management représentait le comité exécutif du groupe. Sur les méthodes de management, il s'agissait de communiquer sur la performance et de la rétribuer par les parts variables. On avait aussi à l'époque un modèle de leadership très focalisé sur les résultats et pas sur l'accompagnement des personnes et des équipes »*(D2401/8-9).

Olivier BARBEROT considère que cette déclaration rapporte des faits qui se sont déroulés dans un service dont il n'était pas directement responsable : *« Entre le poste de Mme RUAUDEL et le mien, il y avait Mme DUMONT qui était en charge de Act et de la politique de formation »* (D25508/5).

Selon Brigitte DUMONT: *« Honnêtement « manager par les résultats », c'est le rôle du manager de délivrer les résultats sur lesquels il est attendu »* (D3692/13).

Les témoignages recueillis en procédure rapportent des situations où le management par les résultats appliqué au terrain était souvent un moyen de pression déguisé pour parvenir à l'objectif de déflation.

Régis ROULLIN, technicien PABX dans la région Centre, déclare: *« A partir de 2006, mais je ne suis pas sûr, sont apparus les objectifs individuels mensuels. C'est-à-dire que tous les mois, la direction, par l'intermédiaire des managers directs, nous donnait des objectifs à atteindre. Ces objectifs étaient d'ordre financier, quantitatif et qualitatif. A l'époque, je me souviens qu'on me demandait de faire trois mille euros (3000) de facturation par mois. Si cet objectif était atteint, il était majoré de dix pour cent (10 %) le mois suivant. On mesurait aussi la satisfaction du client avec la notation de répétition de dérangement.*

A lire Régis ROULLIN, la méthode était efficace : *" A partir de cette période et jusqu'en 2009, la pression était devenue telle que je me suis sérieusement interrogé sur mon avenir chez FRANCE TELECOM. C'était un ensemble. C'était la pression pour partir de FRANCE TELECOM, c'était la pression pour faire le travail tout simplement. La nouvelle organisation mise en place au sein de la société était devenue source de stress. Bien que j'aie rempli chacun de mes objectifs sans problème, cela m'empêchait de dormir »* (D1366/3).

Anne COULANGE, responsable d'équipe dans une unité de la DT Rhône-Alpes Auvergne, décrit la période des plans NExT et Act comme *« une période difficile parce que les plans prévoyaient d'importantes réductions d'effectifs et la pression était mise sur tout le monde (...). On demandait aux gens d'avoir certains chiffres, et si cela ne se faisait pas, on leur demandait ce qu'ils voulaient faire d'autre, en leur suggérant d'aller voir ailleurs »* (D2238/2).

Jacqueline VUEZ, gestionnaire-comptable de la direction régionale de NANCY (DT EST), déclare: *« On nous faisait bien comprendre que seule comptait la rentabilité. Il existait déjà à l'époque des outils de contrôle très « performants ». C'est le chef de service qui avait accès aux récapitulatifs de*

l'activité de chacun. Il les exploitait et les transmettait à ses supérieurs qui, à leur tour, les étudiaient. La rentabilité était « le maître mot » Cette ambiance générale était plus ou moins bien supportée par les collègues. Le discours de la direction était clairement « toujours plus » .Nous nous sommes même entendus dire, sous forme de leitmotiv, que si nous n'étions pas contents de notre sort, on pouvait aller voir ailleurs » (D2355/4).

Eric BEAUVERGER, conseiller à l'Espace Développement de Paris à compter de 2006, explique avoir vu des personnes conduites à la dépression par « l'isolement et la fixation d'objectifs inatteignables » (D1718/5).

Olivier BARBEROT ne trouve pas choquant la fixation d'objectifs mensuels, qui par rapport au chiffre d'affaires, est une manière de savoir où on en est dans son propre travail. En revanche, il estime que sanctionner un collaborateur, lorsqu'il n'a pas atteint ses objectifs, est une attitude négative qu'il désapprouve car : « *il faut d'abord se demander pourquoi (...) Il existe déjà une sanction pécuniaire liée à la part variable (...) Lorsqu'un collaborateur n'atteint pas ses objectifs, il faut s'interroger sur la façon dont les objectifs ont été fixés* ».

Il ajoute qu'en tant que DRH Groupe, il n'était pas chargé de suivre la rentabilité et que chaque service définissait ses propres outils de mesure, la DRH Groupe n'ayant pas de légitimité à se mêler de ce processus. (D2378/5-8).

Confronté à certains des témoignages évoquant des objectifs hors de portée pour les salariés, Olivier BARBEROT réplique : « *Dans cette période, l'entreprise a atteint ses objectifs et donc ces objectifs étaient atteignables* ». (D2378/5-8).

Sur les objectifs individuels mensuels, Didier LOMBARD indique qu'il n'avait aucune vision sur la façon dont étaient gérées les unités locales. Concernant les déclarations sur une augmentation de 10% des objectifs le mois suivant celui où ils ont été atteints, il s'étonne parce qu'il existe une méthode de management « *l'indicateur de progrès* », correspondant à cette description. Il affirme : « *J'ai toujours refusé, à mon niveau, c'est-à-dire au niveau global que cette méthode soit employée. Je serais étonnée qu'au niveau local, cette méthode ait été employée* ». (D2379/7).

D'autres témoignages démontrent que les agissements inappropriés des managers de terrain résultaient des process mis en place au niveau de la direction des métiers pour augmenter la productivité dans l'ignorance des besoins d'adaptation des salariés concernés .

A l'Unité d'Intervention Affaires de Paris, Frédéric VOIDEY, collègue de Dominique MENNECHEZ, victime dans la présente procédure, indique : « (...) *en 2005–2006 il n'y avait pas de pression, de contrainte de quotas, le suivi des managers était moins serré, moins strict, il y avait moins d'objectifs. Après ça s'est resserré, peut-être vers 2008, là on s'est retrouvé dans une période où il fallait atteindre des objectifs, aussi bien de notre côté que du côté des managers, avec des objectifs et des quotas. M. MENNECHEZ qui était dessinateur projecteur, avait de bonnes connaissances dans l'application informatique. Il*

maîtrisait parfaitement l'ancienne application, et soutenait le travail des collègues sur le domaine du dessin informatique, car il y avait eu un remaniement du métier et tout le monde n'avait pas les connaissances en informatique (...) Par contre il était moins à l'aise en tant que chargé d'affaires, comme nous » (D1829/1 /2).

Philippe ENGLÉS, ancien collègue de Dominique MENNECHEZ, rapporte qu'en début d'année 2009, ce dernier a eu un problème de santé physique empêchant ses déplacements. Il indique: *« il devait rentrer une affaire par jour, il avait un quota d'affaires à traiter, il devait clôturer une affaire tous les jours. Et dans le même bureau que nous, nous avions l'adjoint du chef M. VERRON Bernard, et ce dernier lui mettait la pression tous les jours en lui disant au cours de la journée, dixit : « Alors tu la rends ton affaire ? » (D1833/3).*

Christine ANDRIEUX, victime dans la présente procédure, après un passage d'un poste de gestion de clients particuliers à un poste nécessitant essentiellement des compétences techniques, au Centre Client Orange Renseignements (CCOR) de BORDEAUX, explique : *« Je n'ai jamais été habituée à cette politique du chiffre. Je ne supportais pas d'avoir une épée de Damoclès au-dessus de la tête, savoir si j'allais assurer les objectifs qui m'étaient fixés. (...) Tous les mois j'avais un bilan d'activité où il était indiqué le nombre de dossiers traités, le nombre de dossiers en instance., avec cela il faisait les statistiques. Je ne comprenais pas bien l'intérêt de ces entretiens du fait que [son manager] savait déjà quelle activité était effectuée. A chaque fois il [son manager] insistait sur le déséquilibre qui existait entre les dossiers techniques et les dossiers commerciaux alors qu'il savait pertinemment que je ne maîtrisais pas la technique. Pour moi, j'étais sans cesse sous pression (...) j'avais l'impression qu'il me harcelait et qu'il me mettait la pression mais au même titre que les autres. Cependant, les autres le vivaient mieux que moi, car ils étaient plus à l'aise que moi dans la technique. (...) Depuis cette nouvelle affectation, je vivais constamment sous pression, je n'avais pas l'habitude que l'on soit derrière mon dos constamment. Avant 2008, je n'avais jamais rencontré ce genre de problème » (D990/3 /4).*

Didier FOURNIER, de l'UI Picardie site de Péronne de la Direction Territoriale Nord où était aussi employé Patrick ROLLAND, victime dans la présente procédure, évoque la pression en cascade particulièrement mise en évidence lors des réunions mensuelles : *« Au cours de cette réunion, on nous exposait les statistiques des dérangements, des interventions. On nous présentait les évolutions futures que nous aurions à gérer. On nous parlait aussi beaucoup de facturation de clients. On nous reprochait les dérangements mal gérés qui nécessitaient une nouvelle intervention de nos services, et des facturations clients insuffisantes (...) Ces réunions étaient présidées par les différents chefs de groupe (...) Ces différents chefs de groupe devaient certainement subir, de leur côté une certaine pression de la hiérarchie, et nous la reportaient de manière plus ou moins adroite et délicate » (D848/2).*

La pression des résultats comme moyen indirect pour inciter les agents au départ est aussi dénoncée par les proches de Corinne CLEUZIOU, victime dans

la présente procédure, qui travaillait sur le site de LANESTER (DT Ouest). Sa sœur affirme que celle-ci n'aimait pas la vente en boutique en raison de la vente forcée, les objectifs chiffrés et du souci de rentabilité de la Direction (D890/1). Corinne CLEUZIOU se plaignait, selon son mari, des objectifs à atteindre de plus en plus élevés, du manque de visibilité pour les années à venir et des perspectives à court terme de sa hiérarchie qui changeait constamment (D1224/3).

Gilles LE HOUEDÉC, collègue de Corinne LE CLEUZIOU, sur la même plateforme, affirme « *qu'il fallait effectuer des propositions commerciales et vendre des produits avec des objectifs mensuels à atteindre. Vu la pression des chiffres que je ne supportais plus, par l'intermédiaire de la médecine du travail, j'ai été dispensé des appels téléphoniques clients et j'ai obtenu un poste sédentaire de gestion de dossiers* » (D1226/1 /2).

Le caractère performatif des messages des managers pour obtenir des résultats conformes aux objectifs qu'ils se fixent ou qui leur étaient fixés, dépasse parfois en intensité ceux délivrés par les dirigeants dans le cadre de la Convention de l'ACSED.

Ainsi Florent FAURE, responsable de l'Agence de Distribution Grand Est (ADGE) (DT Est), fustige, les mauvaises performances de ses collaborateurs et recourt explicitement à la menace dans trois messages successifs qu'il leur a adressé entre le 18 octobre 2008 et 3 novembre 2008 : « *nous voilà rendus à la 3e semaine de suivi appuyé du Flop Boutiques sur les ratios, et j'avoue en perdre à la fois mon latin ... et ma patience ! Certes, ça bouge par endroits ... mais à la vitesse de la tectonique des plaques ... or personne ici ne vivra assez vieux pour voir l'objectif dépassé. En clair: vous n'avez plus le temps !!...* ».

Le registre est pour le moins familier: Certains « *n'ont a priori pas saisi l'ampleur de la situation, l'urgence de cette priorité, et l'impact sur leur crédibilité managériale ... Il vous reste jusqu'à la fin du mois pour disparaître de ce classement négatif ... après quoi je changerai d'angle d'approche pour gérer cette situation ! A bon entendeur ...je compte sur vous (?)*, vous n'avez pas de nouveau « *joker* » à jouer cette semaine » (D1020/9).

Le 3 novembre 2008, ce même responsable adresse le message suivant à son équipe : « *En clair, à peine 40% d'entre vous ont répondu PRÉSENT sur une priorité absolue de l'AD au T4...! Que dois-je en conclure ? Manque de motivation ? ... d'envie ? ... de lucidité ?... envie d'en découdre avec moi sur le sujet ?... ou tout simplement indifférence totale aux directives et aux priorités de l'Unité et de l'entreprise qui vous gratifie pourtant chaque mois d'un salaire ? Étant donné que ma patience a des limites, et que vous n'avez désormais plus aucune bonne raison de ne pas y arriver, je me vois dans l'obligation de convoquer en entretien formel (par ordre de médiocrité sur le sujet, et en présence de votre RS naturellement), celles et ceux d'entre vous qui ne font manifestement aucun effort* » (D1020/7).

Louis-Pierre WENES dit qu'il n'est pas capable de juger la forme du message puisqu'il ne connaît pas les relations existantes entre le manager et ses collaborateurs et leur éventuelle proximité (D2352/18).

Olivier BARBEROT qualifie ce langage d'un peu guerrier pouvant se justifier dans certaines situations pour s'adresser à des commerciaux mais qu'en tout état de cause, il n'approuve pas et ne voudrait pas qu'on le généralise (D2378/9).

Pour Didier LOMBARD, si l'auteur du mail connaît les gens de façon proche, ce n'est pas scandaleux sinon c'est très étonnant. Il comprend que ce niveau de gesticulation fasse sursauter (D2379/9-10).

II.2.2 - Les pressions pour atteindre des objectifs ambitieux dans un contexte de raréfaction des moyens

Par ailleurs, plusieurs des situations révèlent une dégradation des conditions de travail résultant d'objectifs plus ambitieux dans un contexte de raréfaction des moyens.

Rémy FRAPPIER, agent technique dans la Région Pays de la Loire et délégué du personnel, déclare que le plan NExT lui évoque : *« 22.000 suppressions d'emploi, le durcissement des conditions de travail et une organisation pathogène. L'adéquation moyen/activité n'était pas équilibrée. Il y avait beaucoup de travail et de moins en moins de personnel. Du coup, on arrivait à des aberrations, des obligations de réussite qui ont conduit à ce que le travail soit mal fait »* (D1296/2).

Louis-Pierre WENES ne comprend pas ce que signifie une organisation pathogène et ne voit pas en quoi il y aurait un durcissement des conditions de travail. Il considère que les remarques sur l'adéquation moyen/activité relèvent d'une vue de l'esprit puisque l'importance de la sous-traitance (entre 10 et 20.000 personnes) permettait une adaptation instantanée des moyens en plus ou en moins. Il ajoute que Rémy FRAPPIER était membre du syndicat SUD (D2352/13-14 /17).

Plusieurs collègues de Michel DEPARIS, architecte réseau affecté à l'UPR de MARSEILLE (DT Sud Est) et victime dans la présente procédure, témoignent de la pression exercée sur leur collègue à la suite d'une réorganisation qui n'a pas tenu compte de la complexité des nouvelles technologies qu'il lui était demandé de maîtriser. Alors qu'aux dires de sa hiérarchie, Michel DEPARIS, dont la compétence était reconnue, n'avait pas de crainte à avoir quant à la pérennité de son poste, Christian RICHAUME remarque que Michel DEPARIS a été très affecté par les restructurations de son service et plus généralement de l'entreprise : *« Tout se passait bien pour lui. Jusqu'au jour où il y a eu des réunions annonçant une fusion entre les unités de Lyon et Marseille. Concrètement la fusion voulait dire une diminution d'effectifs de 5%. Il s'est senti concerné, pensant que LYON allait prendre toute sa partie.*

Cela l'a beaucoup affecté à mon sens. L'annonce de cette fusion prochaine est intervenue environ six mois avant son suicide » (D2373/2).

Jean-Luc BENRAUX, délégué du personnel, se rappelle que « *Michel appréhendait des nouveaux processus techniques, il se sentait moins à l'aise que ses collègues lyonnais avec qui nous travaillions. Michel craignait que ces difficultés puissent l'handicaper, fragilisant ainsi son poste.*

Selon ce délégué du personnel, " *L'ambiance s'était fortement dégradée depuis quelques mois, plusieurs collègues me faisaient part de leur mal être (...)et des rumeurs de fermeture d'un service proche de celui de Michel se faisaient de plus en plus pressantes.* » (...) *ce contexte délétère n'est vraisemblablement pas étranger à la dégradation de l'état de Michel DEPARIS" (D2280/2).*

Claude SOCCARD, contextualise aussi le désarroi de Michel DEPARIS : « *le climat était tendu depuis quelque temps; c'était l'époque où FRANCE TELECOM avait des soucis financiers et il fallait alléger la masse salariale à tout prix; c'était l'époque des « cost killers ». Le but ultime à l'époque était de " dégraisser " à tout prix. Michel d'après ses collègues de base, était perturbé, et stressé, c'était visible , je me souviens que la dernière semaine, on sentait venir le drame (...)Dans l'air du temps de l'époque , l'important était de faire en sorte de dégraisser; le côté " humain passant après par la force des choses; C'est pour cela, qu'on vous mettait sans arrêt la pression au niveau des objectifs à atteindre à tous les niveaux sur fond de fusions. Dans ce contexte de fusion de deux entités pour n'en faire qu'une, Michel a du stresser pour lui» .*

Hervé GERAUD, victime dans la présente procédure, agent contractuel sur un poste de technicien rattaché à l'Unité Intervention Affaires à PARIS, après l'intégration de la filiale TRANSPAC à FRANCE TELECOM en 2007 , indique qu'une forte pression existait du fait de l'objectif de diminution d'effectifs. Il précise:« *les objectifs de déflation de l'UIA étaient de réduire de 10% les effectifs* » sur 1300 personnes. Il ajoute que, dans son groupe de 10 personnes, « *notre N+2 nous avait dit clairement début 2009 qu'il fallait une personne en moins au sein de notre groupe sans préciser son nom* » (D1745/2). Cette pression psychologique se doublait d'une pression sur les résultats : « *désormais à FRANCE TELECOM, ils nous donnaient des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre sans savoir réellement si on en avait les moyens* » (D1745/4).

Nicolas GRENOVILLE, victime dans la présente procédure, technicien à l'Unité d'Intervention Bourgogne Franche-Comté à BESANCON (DT Est), a été muté d'office dans le service grand public suite à la décision nationale de soustraire l'environnement technique. Ses collègues le décrivent comme un homme sérieux qui voulait bien faire son travail mais prenait du retard car « *il ne connaissait pas encore le travail* » (D2041/2). Dans le courrier rédigé avant son décès, Nicolas GRENOVILLE dénonce un contexte professionnel sous pression : « *(...) faire encore + d'heures 48/sem (...) travaillé de 8h à 19h30 avec 30 min de pause et le chef + les collègues qui ne répondent pas quand on les appelle* » (D2377/30).

Les collègues de Nicolas GRENOVILLE attestent d'une dégradation des conditions de travail des techniciens dont les modalités d'intervention et les unités de travail étaient fréquemment réorganisées à cette période (D2026/4 ; D2037/2 ; D2038/2 ; D2039/2 ; D2043/2 et D2045/2). *« on nous demandait de faire vite » (D2041/2)(...) « on nous demandait de plus en plus. Il y avait un manque de personnel. Il y avait sans cesse une réorganisation du travail » (D2045/2).*

Yann GUERIN, technicien au service « grand public », considère que c'était *« une mauvaise période, car il y avait de la pression avec des objectifs de facturation, de productivité. Notre temps d'intervention avait été réduit pour obtenir les objectifs qu'on nous fixait. (...) on nous imposait de faire une heure et demie de plus par jour ou de venir travailler le samedi en raison d'un plan flash radial en raison selon la direction d'une augmentation du travail suite aux orages » (D2037/2).*

Dominique MARTEL, un autre collègue, déclare qu'en 2008 : *« c'était l'horreur (...) cela a commencé avec une tempête qui a eu lieu durant l'hiver et c'est là que la boîte a dérapé et a fait n'importe quoi. Un plan radial a été déclenché. C'est un système d'entraide interrégionale. Et en parallèle en début d'année, la direction a annoncé qu'ils allaient internaliser le travail sur la région. Mais il n'y a eu aucun personnel de rajouté. Ils ont utilisé les plans de crise pour qu'on effectue des heures supplémentaires et rendre le travail obligatoire le samedi. Ils poussaient même les gens à travailler les jours fériés » (D2043/2).*

S'étant vu reprocher par l'un des collègues de Nicolas GRENOVILLE d'avoir mis la pression sur ses collaborateurs (D2040/2), Patrice JEANMOUGIN, le responsable d'équipe, confirme le contexte décrit mais assure avoir fait barrage autant que possible aux pressions qu'exerçait sur lui sa hiérarchie: *«Les interventions étaient calibrées en temps. C'était un temps standard. La direction a essayé de faire réduire les temps d'intervention.(...) -A cette époque-là, on était souvent en état de crise. Il fallait demander aux techniciens de faire plus» (D2029/2).*

L'inspecteur du travail, Stéphane THUILLIER, indique avoir rencontré des difficultés pour accéder aux documents déclaratifs de Nicolas GRENOVILLE s'agissant des heures supplémentaires et que dans les 5 déclarations qu'il a fini par obtenir, les heures supplémentaires sont nombreuses (...) et dépassent en juillet 2009 le seuil maximal autorisé (D2016/2).

Martine THELLY, victime dans la présente procédure et gestionnaire pilotage à l'agence Entreprise Rhône-Alpes-Auvergne au service administration des ventes relève qu'en 2007/2008, la charge de travail qui pesait sur son équipe était en inadéquation avec les moyens : *« Nous avons eu une charge de travail de plus en plus conséquente, mais du fait du management paternaliste exercé par Messieurs PHILIP et TERMIGNON, nous avons toujours accepté cette surcharge de travail. Ils nous disaient que si on n'acceptait pas le travail, cela allait entraîner la fermeture du service et par conséquent, l'obligation pour nous de chercher une autre affectation au sein de FRANCE TELECOM. » D1059/4).*

Elle explique que l'évolution du plan de charge de son service résultait des réorganisations à l'occasion desquelles des postes étaient supprimés : *« Début 2009, nous avons donc récupéré une charge de travail supplémentaire suite à la réorganisation du marché France entreprise des agences NORD et GRAND-EST, et ce, toujours avec l'objectif d'obtenir la création d'une nouvelle plateforme (...) nous avons récupéré le travail de 20 personnes avec seulement 5 personnels nouveaux(...) Nous avons des objectifs de plus en plus importants, tous les collègues ont plus ou moins craqué devant cette charge de travail (...)»* (D1059/5).

Son manager, Eric PHILIP, récuse les propos de Marine THELLY : *« Comme les autres employés de l'équipe, Martine THELLY s'est vue attribuer un certain nombre de dossiers supplémentaires et cela car, nous étions en capacité de pouvoir le faire. Ainsi, s'il y a eu surcharge de travail, elle n'avait rien d'exceptionnel. D'ailleurs, en tant que manager, j'étais tout à fait satisfait du travail fourni par Martine THELLY (...) »* (D1073/2).

Camille BODIVIT, victime dans la présente procédure, travaillait au sein de l'Unité d'Intervention (UI) BRETAGNE(DTO). Aux dires de ses collègues, il a vu ses conditions de travail dégradées en raison de la surcharge de travail résultant d'un manque d'effectif et des nouvelles méthodes de management fondées sur la pression sur les agents . Yvonne LETTY, l'une de ses collègues, dénonce : *« Depuis l'arrivée de Monsieur Christophe HERVE à la tête de la Direction l'U.I. Bretagne, les méthodes de travail se sont considérablement durcies. (...) Je vais vous donner un exemple : Depuis son arrivée, la conduite d'activité ne prend plus de CDD durant les congés et notamment durant les congés d'été. Il a également essayé de réaménager le temps de présence des employés en limitant la durée des congés d'été à quinze jours maximum. Suite à une tempête, il a tenté de faire travailler les gens de la «CA» (conduite d'activité) tous les samedis durant un mois pour faire face au surcroît de travail, autant vous dire que ses propositions ont été refusées en bloc par le personnel de la «CA» ainsi qu'en CHSCT ».*

Sur les objectifs, elle indique que *« nous sommes contraints de faire un minimum d'interventions par jour. Je dois vous préciser que nos responsables bénéficient d'un bonus financier variable tous les six mois selon les résultats obtenus par les TICS, un intéressement en quelque sorte. (...) Camille, comme beaucoup d'entre nous, le vivait très mal »* (D 924//2 et /3).

Un autre collègue de Camille BODIVIT, Hervé PIFFARD, confirme et considère que le nouveau chef était *« obnubilé par le reclassement de l'UI BRETAGNE au niveau national et à ce titre, il en demandait toujours plus aux salariés, malgré un déficit de moyens »* (D926/2).

La surcharge de travail n'épargnait pas les cadres RH dont les effectifs avaient été réduits pour des raisons économiques .

Dominique LABBE cadre DRH à l'UAT de la DT SUD EST explique : *« Il m'est arrivée de pleurer sur des incidents au travail qui au demeurant sont bénins mais prenaient une importance répétitive. C'était véritablement la fatigue nerveuse et physique, je faisais des journées de plus de dix heures, cinq jours par semaine et parfois plus, en raison de ma charge de travail qui n'était pas perçue par ma hiérarchie lointaine à Lyon. Je recevais beaucoup de reproches de toutes parts parce que je n'arrivais pas à tout faire, je pense que cela a même atteint ma réputation professionnelle. J'ai subi à mon tour beaucoup de dénigrement et dans une moindre mesure, je le subis encore. J'ai toujours la perception que à cause de cette période, les gens ont gardé de moi une image dépréciée, comme si j'étais nulle et non efficace. Je n'ai aujourd'hui plus aucune responsabilité réelle de cadre, une grande proportion de tâches subalternes. Malgré mes diplômes et ma longue expérience de cadre RH au sein d'Orange et en dehors en mairie, aujourd'hui, j'ai perdu toutes ces responsabilités que j'avais dans l'entreprise. J'ajoute que beaucoup de cadres ont perdu leur autonomie et un grand nombre de responsabilités suite aux restructurations ».*(D3263/3)

II.2.3 - Des process de travail mal expliqués ou/et mal appliqués, des contrôles excessifs et/ou incompris

La dégradation des conditions de travail résulte aussi dans certains témoignages de la mise en place de process inadaptés ou instaurés sans possibilité d'être adaptés à la diversité des situations locales .

Dans le contexte de déflation des effectifs, les process mis en place au niveau de la direction des métiers pour optimiser l'efficacité des employés travaillant sur des plate formes téléphoniques, notamment le chronométrage des appels et le système de double écoute, ont souvent été compris comme un moyen de pression et de déstabilisation pour inciter les salariés à quitter la société.

Au service «10.13» de l'UAT de Clermont-Ferrand (Unité Assistance Technique chargée des dérangements téléphoniques), Noël RICH, victime dans la présente procédure, indique qu'il y avait, environ une fois par semaine, un entretien individuel de chaque agent avec le manager ainsi qu'une réunion d'équipe pour une présentation des résultats globaux de l'équipe. Il explique : *« à chaque fois que ma responsable d'équipe me communiquait mes résultats (productivité, taux de présence face au client, durée moyenne de traitement d'un appel...), cette présentation, je la ressentais toujours comme une mise en concurrence avec mes collègues »* (D1104/4). Il ajoute que toutes les deux semaines le manager s'installait sur la même position que l'agent pour procéder à une double écoute qui était suivi d'un debriefing. Selon lui, *« le principe de la double écoute était fortement rejeté par les personnels (...) source de stress importante (...) J'avais à chaque fois l'impression de passer un examen alors que je suis convaincu que je travaillais correctement »* (D1104/5).

Selon son collègue Thierry COQUELOU : *« Mme PEYNEAU poussait ses managers pour que Clermont soit la première plate-forme de France. Les managers, par ricochet, nous poussaient également dans la course aux chiffres (...) Nous étions infantilisés surtout avec le script déroulant qu'il fallait suivre à la lettre »* (D1109/2). Il précise : *« les chefs étaient stricts dans les temps de pause, car les chiffres étaient importants ; il ne fallait pas dépasser 20 minutes dans les entretiens avec le client ... Aujourd'hui, nous avons plus d'autonomie avec le client et si notre travail est fait, les chefs regardent moins sévèrement nos temps de pause. Ils essayent d'être plus humains qu'avant »* (D1109/2).

Marie-Nicole PEYNEAU, la dirigeante de l'UAT de Clermont-Ferrand, explique que : *« les 104 personnes travaillent dans un open space. Chacun a un poste de travail dans un îlot dit marguerite »*(D1108). Elle rappelle, elle aussi que les objectifs de l'UAT étaient déterminés au niveau national : *« la satisfaction du client, le taux de résolution du premier coup et la durée de conversation moyenne avec les clients. Au niveau national, il y avait des normes qui correspondent à tous les opérateurs de téléphone, le NPS (Net Promoteur Score) »*. Elle précise : *« des challenges sont proposés par période aux UAT et des paniers garnis peuvent être gagnés au titre de l'Unité ainsi que des chèques cadeaux au titre d'une équipe »* (D1108/2).

Au sein de la Direction Territoriale Est à Troyes, Jean-Michel LAURENT a été muté dans un centre d'appels après la fermeture en 2003 de son service technique (D1149/2 ; D1167/2). Il le vit difficilement et à compter de 2006, son état psychologique se dégrade encore davantage. Jean-Michel LAURENT avait expliqué à sa compagne qu'au centre d'appels *« son travail était chronométré et que la pression était permanente »* (D1149/2). Sur intervention de la médecine du travail, il quitte en septembre 2007 le service *« Front office »* pour le service *« Back office »* qui traitait du recouvrement des dossiers (D1145/57-61).

Sabine MENAGEOT, soutien métier, indique qu'au " *Back office*", le poste confié à Jean-Michel LAURENT avait été créé pour lui en raison de ses difficultés à prendre des appels sans pour autant que la pression mise sur lui par la hiérarchie se relâche : *« je vous dirais que les différents managers avaient ordre de lui mettre la pression afin qu'il puisse tenir les objectifs qui étaient fixés par eux ; il s'agissait d'objectifs individuels, à savoir un nombre déterminé de dossiers à traiter au cours de l'amplitude de travail journalière »*(D1163/2-3).

Elle dénonce des contrôles vécus comme intrusifs et injustifiés : *« Toute l'activité à cette époque était visible en immédiat par le responsable, de même que les temps de pause. Ces contrôles permanents permettaient aux managers d'exercer et de maintenir une certaine pression psychologique sur chacun de leurs collaborateurs. Je vous assure que Jean-Michel LAURENT subissait comme chacun d'entre nous cette pression »* (D1163/2-3).

A la suite de la délocalisation du 10 16, service commercial pour les professionnels, Andrée COURRIER, victime dans la présente procédure, a été affectée à un poste au 10-14, service en charge des particuliers, sur le site de Saint-Étienne. Elle dénonce une dégradation de ses conditions de travail à

compter de fin 2007, début 2008, résultant selon elle, d'une augmentation excessive de sa charge de travail accentuée par une surveillance tatillonne et des pratiques managériales infantilisantes, voire humiliantes : *« chaque matin, un objectif à remplir. Un tableau sur lequel étaient inscrits nos noms était placé au milieu de la pièce, pour être vu par tout le monde. En fonction des objectifs atteints, ou non. Les ventes réalisées par chaque fonctionnaire de la veille étaient soulignées. En temps réel, notre supérieure hiérarchique nous boostait sans arrêt, c'était l'essentiel de son travail. Il nous arrivait entre nous de dénoncer ces comportements inadmissibles, mais en prenant les gens à part, notre hiérarchie obtenait le consentement à ces méthodes (...) »*

Andrée COURRIER précise que ce n'est pas la fixation des objectifs qui lui posait problème mais le sentiment qu'au sein de ce service, les objectifs étaient inatteignables : *« J'atteignais mes objectifs quand je me trouvais au service du 1016. J'avais au moment où j'étais dans ce service aussi des objectifs à atteindre, mais la pression hiérarchique en moins. N'ayant jamais atteint ces fameux objectifs au 1014, je n'ai jamais eu de part variable des vendeurs. Il suffisait qu'un objectif de vente ne soit pas réalisé, pour que tout achoppe. La pression était constante, nous devions atteindre un quota d'appel sans répétition, il fallait que la moyenne des appels n'excède pas le temps imparti. Le collectif devait atteindre aussi son quota, sinon tout le monde était pénalisé. J'ai vu certains vendeurs vendre des produits type Internet à des personnes âgées qui n'avaient pas d'ordinateur. Rien ne les faisait reculer. Toujours cet appât du gain »* (D1079/2).

Cendrine BERGERO, manager de Andrée COURRIER, récuse l'existence au sein de son service de pratiques commerciales déviantes en invoquant l'existence d'une charte d'éthique, respectant le droit de la clientèle, de la concurrence et du commerce . Concernant les objectifs fixés aux agents sous sa responsabilité, elle ne les conteste pas et explique que les objectifs à atteindre sont fixés au plan national et varient en fonction du nombre de personnes travaillant sur les plateaux : *« Je fais en sorte d'atteindre les objectifs que me sont fixés, mais il y a un tas de paramètres. En ce qui concerne les managers premier niveau et ceux de mon équipe, ils sont mensuels. Des primes nous sont données en fonction des objectifs qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Les objectifs non atteints ne sont pas rétribués, mais la progression sur certains objectifs non atteints peut être rétribuée »* (D1080/2).

Martine MAZENOD, employée au 1014 depuis 1997, collègue de Andrée COURRIER, rapporte que le temps de pause était de 10 minutes toutes les deux heures. *« Sinon, nous avons exactement le chiffre de 5,8 appels de l'heure. Quand nous avons un client compliqué, on doit récupérer sur les autres »*. Elle remarque qu'il était très difficile d'« atteindre 100% de ces objectifs » et affirme que la rémunération globale des agents s'était dégradée en dépit d'objectifs plus élevés. (D1082/2-3).

Une autre opératrice sur la plate-forme du 10-14, Delphine BASTY, précise : *« Nous avons quand même un objectif à atteindre, et nous sommes épiés à longueur de temps. Ils savent à quel moment nous conversons avec les clients, tout en sachant que nous avons un certain nombre d'appels à l'heure à honorer dans nos objectifs »* (D1081/3).

Devant la commission d'enquête mise en place après la tentative de suicide de André COURRIER, Cendrine BERGERO, sa supérieure hiérarchique, a confirmé que des écoutes avaient lieu dans le cadre de « joutes » et également dans le but de " coacher certains " opérateurs (D1047/9).

Notons que les auteurs du rapport d'enquête ont relevé qu'il « *n'apparaît pas dans les auditions que la nature et la fréquence des doubles écoutes soient connues et comprises* » (1047/11-12).

II.2.4 - L'exclusion ou la marginalisation du salarié de sa communauté de travail

Certains témoignages recueillis en procédure rapportent que les pratiques managériales pour parvenir aux objectifs de déflation ont aussi pu emprunter au registre des agissements classiques pour convaincre un salarié de son inutilité et le pousser à la démission : placardisation, disparition de l'organigramme, absence d'affectation ou absence d'activité.

A l'Unité Intervention Affaires de Paris, au sein du service Ingénierie Test Expertise service clients, Didier LEFRANCOIS témoigne : *« à partir de 2005, j'ai ressenti que j'étais mis à l'écart, que mes compétences étaient mal utilisées et que je ne participais pas aux projets nouveaux. Cette situation a été de mal en pis ; en 2006/2007, je ne faisais quasiment plus rien et je devais demander à mes collègues de m'inclure dans leurs activités (...) J'ai en tête des situations vexantes où par exemple je n'avais pas le même environnement technique que les autres, ainsi en matière de bureautique, mon ordinateur n'était pas Actualisé. Je voyais bien que ma hiérarchie ne voulait plus compter sur moi (...) Mon impression de rejet était confortée par le fait aussi que je n'avais pas eu d'entretien individuel depuis 2004 »* (D1792/1-2).

Francis FIACRE, collègue de travail, ne comprend pas que la société se prive des compétences de Didier LEFRANCOIS qu'il décrit comme « *un expert au niveau national et n'ayant jamais failli dans sa profession* » : *« je lui ai proposé de me rejoindre sur le projet Aircom parce qu'il avait été plus ou moins mis sur la touche (...) Didier n'était plus associé à aucun projet (...) »*(D1793/1-2).

Philippe PILOT, délégué syndical et représentant du personnel au sein de l'UIA de PARIS, confirme : *« j'ai régulièrement et directement constaté son isolement entre mai 2007 et octobre 2007. De plus je vous précise que dans le cadre des prérogatives du CHSCT, une de mes visites d'octobre 2007 était accompagnée du médecin du travail Mme Martine GERBEAU, qui a elle-même constaté l'isolement et la souffrance de M.LEFRANCOIS (...) M.LEFRANCOIS n'avait pas la possibilité d'accéder à l'ordinateur affecté aux tests au sein du laboratoire car il n'avait pas les codes d'accès alors que l'élève ingénieur qu'il encadrait avait ce code »* (D1807/2).

Anne-Sophie CASSOU, victime dans la précéedure, agent contractuel, affecté au service Banque Assurances de la Direction des Grands Comptes (PARIS) est contrainte à la demande de sa hiérarchie d'évoluer vers la DATA, puis début 2007, vers une activité de Back Office. Françoise ROLIN, représentante du personnel, qui a recueilli les doléances de Anne-Sophie CASSOU, relate : *" Mlle CASSOU s'est plainte de devoir maîtriser de nouvelles connaissances et s'est plainte qu'il ne lui soit pas donné de travail dans les nouvelles compétences confiées. Concrètement, on ne lui confiait plus de nouvelles affaires relatives à son ancien domaine de compétence GRC, et parallèlement on ne lui confiait pas assez de nouvelles affaires dans son nouveau domaine de compétences DATA. A l'issue du 1er semestre 2007, en plus d'un suivi managérial pour sa mobilité, on l'oriente vers un suivi de sa mobilité par les ressources humaines, son manager émet un avis très favorable pour qu'elle change de service, en lui demandant formellement sur cette notation de changer de service avant la fin 2007 "* (D1635/2).

La déléguée du personnel observe: *" Le problème posé par cette pratique de management, c'est qu'on a demandé à Mlle CASSOU de quitter son ancien poste, sans lui proposer un autre poste. Mlle CASSOU s'est plainte de cette demande de mobilité, qu'elle contestait, n'étant pas d'accord avec l'évaluation de son travail. A l'issue du 2ème semestre 2007, en février 2008, il lui est toujours demandé de quitter son service (...) Il lui était régulièrement demandé de se justifier sur l'avancée de ses recherches pour trouver un nouveau poste ce qui l'a placée en situation d'échec et d'impasse puisqu'on ne lui proposait pas la perspective d'un nouveau poste "* (D1635/2).

Étienne ANNIC et Vincent TALAOUIT, victimes dans la présente procédure, salariés contractuels d'ORANGE FRANCE, travaillaient pour le service « ITNPS » de FRANCE TELECOM sur le site de la rue Pierre Brossolette à MONTRouGE . Lors du déménagement de ce site, ils se retrouvent sans affectation et sans outil de travail.

Étienne ANNIC affirme que sa situation a été tout aussi problématique quand une affectation lui a été proposée: *« A ma prise de fonctions du lundi 12 novembre 2007, sur le site d'Arcueil, je constatais avec surprise que j'étais isolé de tout collectif de travail et dépourvu de tous mes dossiers, et que j'étais placé seul sur un bureau prévu pour quatre personnes, situé dans un couloir. J'étais isolé de mon service ITNPS, sans travail ni tâches à effectuer »* (D548/16).

Christine MAGNE, DRH, justifie la situation de ces deux salariés en objectant que *« le déménagement organisé de la rue Pierre Brossolette vers le site d'Issy-les-Moulineaux n'a pu concerner que des salariés qui poursuivaient leur activité sur le nouveau site situé dans le bâtiment Les Oliviers. Messieurs Etienne ANNIC et Vincent TALAOUIT n'exerçant plus leur activité auprès de la division « Corporate », les intéressés n'ont pu avoir accès à l'immeuble de la Société FRANCE TELECOM SA à Issy-les-Moulineaux et sont restés affectés quelques jours dans le bâtiment Brossolette »* (D388/2, D391, D393).

Les inspecteurs du travail s'étant rendus sur le site confirment l'absence d'outils de travail sur place du 25/09/2007 au 08/11/2007 (D544/3, D546).

Georges LLORET, victime dans la présente procédure, cadre manager d'une équipe de téléconseillers au sein de l'UAT de la direction territoriale Sud Est, explique qu'il a appris son éviction du poste qu'il occupait lors d'une réunion organisée au retour d'un congé-maladie de trois mois suite à un cancer de la thyroïde. Il décrit pendant la période 2008-2010 une exclusion de toutes les manifestations de l'entreprise, professionnelles ou para-professionnelles, une absence répétée d'outils de travail autonome, le non-remboursement de ses frais de déplacements imposés. Il précise : *« C'est pas franchement que cela vous arrive, c'est petit à petit que vous êtes mis sur le côté. J'ai le sentiment que tout était mis en œuvre pour que je parte de l'entreprise »* (D3261/5).

Patrick SARDOU, expert en informatique sur le même site que Georges LLORET confirme la mise à l'écart dont ce dernier a fait l'objet pour l'inciter à quitter l'entreprise : *« à son retour de congés maladie, sans le prévenir, il n'a plus son équipe. On lui a enlevé son métier de base qu'il aimait, responsable de douze ou quinze personnes conseillers clientèle par téléphone. Là, on est dans la philosophie du plan NExT. A ce moment-là, on le mettait de côté, (il n'était) pas convié pour tous les événements de la boîte avec un éloignement de son chef direct qu'il avait par téléphone et qu'il ne voyait que très rarement physiquement »* (D3259/3).

L'enquête interne réalisée en 2010 a également confirmé que Georges LLORET n'a eu aucune mission définie pendant plus de deux mois à cette période (D3250/4).

A quelques rares occasions, des témoignages font état d'une détérioration de l'environnement matériel du travail du salarié manifestation organisée pour l'inciter à quitter la société. Martine THELLY, gestionnaire pilotage à l'agence Entreprise Rhône-Alpes-Auvergne au service administration des ventes de LYON expose l'une de ces situations : *« mon malaise à FRANCE TELECOM a commencé courant 2007 lorsque mon collègue de bureau Dominique Jacques SERMET a subi de fortes pressions de la hiérarchie et des ressources humaines principalement de Monsieur Christian JAMES dans le but qu'il quitte FRANCE TELECOM. (...) »* (D1059/3-4).

Guy DESCHAMPS, victime dans la présente procédure, dans le cadre d'une fusion de services mi 2005, indique s'être « retrouvé sans poste », « privé de

son équipe». Après un arrêt de travail, il reprend début 2008 et se retrouve sans ligne téléphonique et sans ligne internet (D3082/5 et /6).

Pour Pierre PAPON, " *À ce moment-là, il y avait un nombre de salariés sans poste ou en mission. Il y avait des gens sans emploi au sein de l'entreprise, ce qui avait des effets sur leur santé mentale. Ce qui est surprenant, c'est qu'à cette période où les gens n'étaient pas bien, il n'y a jamais eu de conflit social important. C'est quelque chose qui m'a toujours interrogé de la part des organisations syndicales*" (D2959/9).

II.2.5 - Un moyen de pression plus rare : la diminution de la rémunération

La majorité des témoignages et plaintes du dossier font état d'un mode de management incitant directement ou indirectement au départ. Il y a en outre, quelques pièces qui évoquent ou exposent des pressions plus agressives ou des pressions financières.

Les rédacteurs du rapport du cabinet TECHNOLOGIA, relèvent que les managers ont été mis sous pression pour atteindre des objectifs élevés (D339/23). Son directeur, Jean-Claude DELGENES, indique que l'analyse des questionnaires et des documents reçus des salariés comme les entretiens conduits dans le cadre de leur mission, met en évidence certains comportements managériaux caractérisés par une pression continue directe dont l'objectif était de créer pour le salarié visé une situation de travail telle qu'elle devienne pire que celle qu'il redoutait en changeant de poste et le conduise à accepter une mobilité externe (D339/172 ; D379/7).

Ces méthodes consistaient à critiquer le travail du salarié, le discréditer dans l'exercice de son activité, lui confier des travaux inutiles ou humiliants ; le priver totalement de son travail, des moyens nécessaires à son exécution ou des attributs du poste et à l'isoler, le déconsidérer auprès des collègues (D339/174).

Louis-Pierre WENES dénonce ses allégations comme dépourvues de fondements et fait observer que TECHNOLOGIA n'a entendu aucune des personnes qui avaient quitté FRANCE TELECOM au moment de leur enquête. Il cite la déposition d'un manager qui a quitté FRANCE TELECOM en septembre 2009 pour devenir principal adjoint d'un collègue et entendu dans le cadre de la présente enquête sur le suicide de Robert PERRIN³⁷. Il considère que ce témoignage démontre que les démarches pro-actives de mobilité vers la Fonction publique ne peuvent être qualifiées de pressions et qu'il n'y avait pas de consignes managériales visant à mettre une pression autre que celle d'atteindre les objectifs (D2352/11-12).

37 Il s'agit d'André GAIRE, responsable du département support clients à Strasbourg entendu en cote D1027/6

Olivier BARBEROT trouve intolérable de lire les propos du cabinet de consultants qu'il qualifie d'insultes pour les managers. Il réplique que les projets de transformation s'inscrivaient dans le cadre du code du travail et que *« L'objectif était une organisation plus efficace du point de vue du client, ce n'était pas la diminution des effectifs pour la diminution des effectifs »*. (D2378/4).

Didier LOMBARD commente ces conclusions comme conséquence directe du questionnaire et des méthodes utilisées par TECHNOLOGIA, dont il souligne l'absence de certification sur la méthodologie de son questionnaire : *"Dans ce qui est décrit là, il n'y a pas de fait, pas de preuve, pas de nom, ce qui rend ces affirmations complètement irréalistes"* (D2379/6).

Quelques documents découverts en perquisition viennent pourtant étayer les allégations du Cabinet TECHNOLOGIA sur ces méthodes « extrêmes ».

Dans un courriel adressé le 25 mars 2007 à Françoise BAYLE (directrice de la DT Centre Est), Jean-Jacques DELAS, DRH à la Direction territoriale centre Est, écrit: *« je pensais une disposition à la fois incitative et je dirai logique : tous ceux ayant droit de partir et ne partant pas (ce qui fait partie de leur droit) ne seront plus augmentés (ce qui est le droit de l'entreprise). On pourrait commencer via le traitement des augmentations à venir. Je me rappelle également une orientation que tu avais donnée, il y a quelques mois: un potentiel CFC ne partant pas ne devrait plus faire partie d'un CODIR, mais par extension, ne pourrait plus occuper de poste important: je crains l'exploitation du caractère discriminatoire mais ... »* (D 3004/3).

Sur cette proposition, Didier LOMBARD (D3413/23), Olivier BARBEROT (D3652/13) et Louis-Pierre WENES (D3654/12) répondent que c'est évidemment absurde et qu'ils n'ont pas vu ce document dont Louis-Pierre WENES précise qu'il ne l'aurait pas toléré.

Jacques MOULIN ne se prononce pas, par principe, sur un mail qui ne lui est pas adressé et imagine que cette proposition n'a pas été suivie d'effet. (D3682/17).

Brigitte DUMONT trouve choquante cette proposition et affirme que ce qui est indiqué, correspond à une proposition locale et personnelle et absolument pas à une instruction de la DRH groupe, dont le « *caractère discriminatoire* » lui semble une évidence. Elle précise qu'en mars 2007, elle n'avait pas de contact avec Françoise BAYLE qui avait pour supérieure Nathalie BOULANGER, et qui n'a rejoint ses équipes qu'en 2009. (D3692/21).

Des échanges de courriels des 19 et 20 mars 2008 entre Sylvie BREMOND (DRH) et Sylvie HERIARD-DUBREUIL (manager à l'Explocentre) évoquent la situation de trois salariés de l'Explocentre dont la sortie est demandée par leur manager pour répondre aux objectifs de réduction d'effectifs.

Pour inciter deux de ses salariés à partir, Sylvie HERIARD-DUBREUIL a décidé de leur attribuer une rémunération variable à zéro *«pour les inciter à bouger dans le cadre des réductions d'effectifs planifiées »*, invoquant le courage managérial cité par Olivier BARBEROT.

Sylvie BREMOND nuance ce concept de courage managérial, en évoquant les risques judiciaires (D 3325/26). Elle écrit: *« au-delà de la politique RH GROUPE, il faut prendre garde au respect du code du travail. [...] j'attire ton attention sur certains risques juridiques que NOUS (toi et le groupe) courons »* (pages 1,2 et 3 du scellé M 11).

Didier LOMBARD ne connaît pas du tout cette affaire, mais se souvient que *« Mme HERIARD-DUBREUIL a quitté le groupe peu de temps après, en raison notamment de ses initiatives peu heureuses »* (D3413/24).

Olivier BARBEROT rappelle que la politique du groupe en matière de part variable n'a rien à voir avec ça et proteste de la déformation de la formule de *« courage managérial »* que Sylvie HERIARD-DUBREUIL lui reprend en changeant le contexte : *« j'avais dit aux cadres que s'ils voulaient faire une différence entre deux situations de salariés, il fallait avoir le courage de dire à l'un que sa part variable serait la moyenne mais pas plus, car sa performance était dans la moyenne »*.

Louis-Pierre WENES dit qu'il n'a rien à voir avec cette affaire et que le rappel au respect du Code du travail lui paraît tout à fait normal : *« Il était tout à fait clair que tout ce que nous entreprenions devait se faire dans le respect de la loi, des règlements et des codes en vigueur »* (D3654/13).

Plusieurs témoignages font aussi état de sanctions financières ou de diminution de la part variable de la rémunération comme moyen d'inciter à la mobilité externe.

Guy DESCHAMPS, victime dans la présente procédure, qui a eu à connaître plusieurs mobilités fonctionnelles et notamment des missions successives, parfois sans substance, a exercé des fonctions sans obtenir la rémunération correspondante. En avril 2005, dans le cadre d'une fusion de services, il indique s'être *« retrouvé sans poste »*, *« privé de son équipe »*. Deux postes d'un niveau inférieur à celui qu'il occupait lui ont été proposés, qu'il considérait comme *« un déclassement »* puis un poste de responsable qualité d'un niveau supérieur au sien, niveau IV-1, qu'il a accepté sans pour autant obtenir la rémunération correspondante. Après un arrêt maladie, il se voit proposer en 2008 un poste au contrôle du domaine P et R au niveau National, poste à un niveau supérieur au sien mais toujours sans promotion. (D3082/5 et /6).

Georges LLORET, victime dans la présente procédure, rapporte qu'en septembre 2008, malgré ses excellents résultats, aucune part variable ne lui est versée. Il en fait part à son supérieur, Yves DIMIER qui paraît dans un premier temps étonné, avant de le rappeler le lendemain, pour lui annoncer qu'il n'aura aucune part variable *« et que c'est comme ça »*. (D3261/3 et /4).

Yves DIMIER, dans sa déposition devant les enquêteurs, déclare : *« il y a eu une erreur de ma part que j'ai commise, c'est de ne pas lui avoir dit à l'avance qu'il ne l'aurait pas, donc zéro sur les résultats »* (D3389/4).

Interrogé sur la situation de Didier LEFRANCOIS auquel la hiérarchie de l'Unité Intervention Affaires de Paris ne confiait plus de mission pour l'inciter à quitter l'Entreprise, Francis FIACRE, explique: *« (...) de mémoire ces personnes (M.LEFRANCOIS, M.KUTTER et Mme CHARTRAIN) n'avaient plus le droit aux primes, une manière de leur faire comprendre qu'il fallait qu'elles partent. Pourtant, ils étaient de bons éléments, faisaient des expertises au niveau national et n'ont jamais failli dans leur profession »* (D1793/1-2).

Marie-Christine CHARTRAIN confirme : *« Notre hiérarchie directe ne nous confiait plus de travail (...) la part variable de notre rémunération était au minimum (...) notre augmentation annuelle décidée par le N+1 était de 0% sans motif légitime »* (D1804/1).

Sur le site de LANNION de la Division Innovation Nationale, plusieurs personnes, dont Didier MARTIN qui s'est suicidé le 15 octobre 2009, se sont vues privées de la part variable de leur rémunération. Pierre GUIGUES, ami et collègue de Didier MARTIN, déclare : *« L'objectif étant de faire partir les employés, il y en a beaucoup qui avaient 0% d'augmentation de salaire alors que normalement, cette augmentation de salaire est indexée sur les résultats. Cette situation dans les équipes créait un climat très délétère et déstructurant. Suivant les équipes, les laboratoires et les CRD, la réaction aux pressions n'était pas la même surtout en fonction de la réaction de la hiérarchie aux directives de sa propre hiérarchie »* (D1240/3). Il précise : *« beaucoup de collègues avaient 0% d'augmentation parce qu'ils étaient trop vieux" et/ou qu'ils ne voulaient pas bouger »* (D1240/6).

Claude PRIGENT, un autre collègue de Didier MARTIN, confirme avoir personnellement fait l'objet de la mesure consistant à *« sanctionner par une augmentation à 0 % les salariés étant sur le même poste depuis au moins 5 ans (...) Le motif d'immobilité m'a bien été précisé. Personne n'a jamais vu d'écrit relatif à cette règle »* (D1245/6).

Il rapporte nonobstant le contexte dramatique, une anecdote qui ne manque pas de sel : *« Je me souviens que les responsables N+1 et N+2 avaient été réunis quelque temps après le décès de Didier, dans le grand amphithéâtre pour une réunion de crise et qu'à cette occasion les décideurs (DRE et autres) avaient répondu à ces personnes qu'elles avaient mal compris les directives relatives au fait de sanctionner par une augmentation à 0 % les salariés étant sur le même poste depuis au moins 5 ans. Cela a provoqué un mouvement de protestation de la part des responsables N+1 et N+2 présents »* (D1245/6)

Interrogé sur des propos extraits d'un interview qu'il a accordé au journal « La Tribune » du 31 mai 2007 dans lequel il déclarait " *Je mets la pression tout le temps, je ne laisse pas de marge manoeuvre* " (D2290-4/5), Louis-Pierre WENES explique qu'il évoquait les projets que lui rapportaient ses collaborateurs ou que lui remontaient " *des acteurs de terrain dans le cadre d'un travail sur les valeurs* " auxquels il demandait de tenir les délais et les objectifs qu'ils se sont fixés (D2352/10).

" *En aucun cas* " affirme-t-il " *il n'est question de nombre de personnes, en aucun cas de mobilité, ce n'est pas mon travail. Mon travail est de faire ce que nous devons faire pour répondre afin que les offres aux clients se fassent avec les nouvelles technologies* " (D2352/10).

Interrogé également sur le sens de la phrase « *Nous n'aurons pas de problème pour trouver des volontaires au départ entre les moyens que l'on met à la disposition des gens et la pression qui monte sur la mobilité interne* » « *Il leur faut comprendre qu'ils doivent faire un travail utile à l'entreprise sinon ça ne peut pas durer* », Louis-Pierre WENES assure avoir voulu rappeler que « *les moyens qu'on offre aux gens qui veulent quitter l'entreprise sont extrêmement importants. Par exemple pour les aider à essaimer ou aller travailler dans une autre entreprise* » (D2352/10).

Il ajoute que lorsqu'il parle de « *la pression qui monte sur la mobilité interne* », il faut comprendre que de nombreux centres ferment en raison de la disparition de leur activité avant de compléter son propos comme suit : « *Ce n'est pas moi qui fais monter la pression sur la mobilité interne, c'est le changement de l'environnement* » (D2352/10).

La lecture de l'article laisse dubitatif sur les explications données en interrogatoire par Louis-Pierre WENES. On y retrouve en effet la liberté de ton et l'esprit des allocutions de l'ACSED, forts éloignés des précautions oratoires ou des indignations manifestées dans la cadre des interrogatoires : " *Je mets la pression tout le temps, je ne laisse pas de marge manoeuvre* ", reconnaît, en privé, l'intéressé. Car il doit aller vite pour respecter le calendrier fixé par Didier Lombard et rassurer les investisseurs qui attendent depuis 2002 le réveil d'un cours de Bourse qui ne dépasse plus les 23 euros (contre 189 euros en 2000). Il sait qu'il a aussi pour mission de réduire l'énorme dette - 42 milliards d'euros à la fin 2006 - de l'entreprise. C'est sans doute ce qui lui fait mettre de côté les états d'âme lorsqu'il faut supprimer des postes. (...) Avant, justifie Louis-Pierre Wenes à ses proches, quand quelqu'un refusait une mobilité, il ne se passait rien derrière. À force, on a créé des emplois qui ne servaient à rien et on s'est retrouvé avec des centres hypertrophiés. Nous devons ramener leur dimension au juste nécessaire " (D2290/4-5).

III - Le traitement des mobilités internes: créer l'incertitude sur la pérennité des postes

Lors de son audition de partie civile, le représentant du syndicat SUD PTT a expliqué que la politique de restructurations mise en place dans le cadre des plans NExT et Act avait consisté, à organiser la mobilité individuelle des salariés, mobilité tant fonctionnelle que géographique afin de créer une *«insécurisation professionnelle»* et de pousser les salariés à quitter l'entreprise. Pour le représentant syndical, *« la frénésie des réorganisations »* est l'une des modalités de la politique de déflation et a un objectif aussi précis qu'inavoué, *« atteindre les 22.000 emplois à supprimer »* (D 281/2).

Plus nuancé que le syndicaliste dans son approche des restructurations, Bruno DIEHL qui a exercé à la DRH puis à la direction stratégique du groupe FRANCE TELECOM entre 1994 et septembre 2006, considère néanmoins que les dirigeants de l'entreprise savaient pertinemment *« en réorganisant que cet activisme organisationnel cassait les collectifs, les repères pour le travail et les coopérations, sans prévoir un temps de reconstruction de ces repères »* (D 2106/6).

Olivier BARBEROT réfute ces allégations en faisant valoir que les réorganisations s'inscrivaient dans le cadre d'un projet industriel et économique et que leurs répercussions sur les emplois étaient compensées par des propositions de reclassement : *« il y avait la nécessité de procéder à une intégration des trois métiers qui avaient vécu jusqu'alors séparément: le fixe, le mobile et l'internet. Cette adaptation nécessitait de se réorganiser, de se former, elle créait parfois des doublons et FRANCE TELECOM remplissait dans ce cas-là, son obligation élémentaire d'employeur de reclassement.*

" On s'efforçait de proposer au salarié qui ne retrouvait pas son poste d'avant soit de lui trouver sur le site un métier différent auquel on le formait, soit il était désireux de garder le même métier et on lui proposait un métier dans le même bassin d'emplois en l'aidant dans l'accompagnement des contraintes matérielles qui pouvaient se présenter, par exemple un déménagement » (D2295/6).

Concernant *« l'activisme organisationnel »* ou *« la frénésie des restructurations »* évoqués par les témoins, il rétorque : *« Dans chaque dossier de transformation dont j'ai eu connaissance, dont quelques-uns au plan national, je m'efforçais de vérifier que les dispositifs d'accompagnement des salariés étaient pertinents, que le temps serait donné aux nouvelles équipes pour se mettre en place. C'était d'ailleurs toute la philosophie de Act. Je n'ai cessé de dire que la transformation nécessitait une aide, un accompagnement et du temps ».* (2295/6)

Louis-Pierre WENES fait observer que FRANCE TELECOM, à plusieurs reprises, *« a cherché à évaluer le bon fonctionnement des dispositifs d'accompagnements prévus et a cherché à les améliorer »*. Il cite un rapport d'audit intitulé *« mobilité interne application des décisions 46 et 78 »* commandé

par Olivier BARBEROT. Il le commente en ces termes (D3355/): « *il est clairement stipulé que les mobilités sont conditionnées par les conditions de travail (horaire, temps de travail...), par la formation associée et par l'accueil et le soutien dans le nouveau site. Il est indiqué que c'est l'ensemble de ces composantes qui doit être pris en compte et équilibré* ».

En fait, la lecture de ce rapport ne permet pas d'y retrouver les éléments mis en avant par Louis-Pierre WENES 38.

Les principes affichés par les dirigeants dans leurs interrogatoires sont contredits par les dépositions de nombreux témoins qui font état de réorganisations multiples, successives et/ou superposées (III.1.). Appliquées, dans un délai contraint, par des managers incapables d'en expliquer le rythme et la justification économique, ces réorganisations décidées à l'échelon central, ont créé un environnement de travail instable, peu respectueux du temps nécessaire aux agents pour ajuster leurs compétences aux changements qui leur étaient imposés (III.4.) et parfois délibérément insécurisant (III.3.). Des documents et des témoignages relatent des mécanismes de mutation imposées à des salariés au moyen de méthodes managériales déstabilisantes, brutales, parfois humiliantes pour atteindre l'objectif des 10 000 mobilités internes (III.2.).

Confrontés à ces différents témoignages, les personnes mises en examen ont maintenu que les méthodes dénoncées n'ont aucun lien avec le plan Act qui pose un cadre pour accompagner les salariés en matière de formation, en matière d'évolution professionnelle dans les transformations rendues nécessaires pour réussir le plan stratégique NExT . La responsabilité des managers de proximité dans les agissements dénoncés est parfois invoquée pour justifier les écarts mais l'argument le plus souvent opposé, reste les mutations technologiques.

Dans les déclarations des dirigeants, l'influence sur les comportements des managers de leurs discours lors de la réunion de l'ACSED et des valeurs qu'ils véhiculaient, l'impact du pilotage de la ligne managériale au moyen d'indicateurs de performance basés sur les flux, ne sont même pas une hypothèse.

La généralisation des dérives dans des unités opérationnelles réparties sur le territoire français et dans les différents secteurs de l'entreprise n'est pas non plus expliquée.

38 Ainsi , à la lecture de ce rapport d'audit en cote D3355, on constate que la commande portait sur l'évaluation du caractère incitatif des mesures financières prévues dans les décisions D46 (GPEC) et D78 (parcours de professionnalisation) en vue de développer la mobilité interne vers les métiers prioritaires . Ce rapport mentionne que les dispositions financières d'accompagnement de la mobilité prévues dans la DG 46 sont connues des managers et des responsables RH et qu'en revanche, celles concernant le parcours de professionnalisation sont détournées de leurs objectifs .Le seul dispositif qui fait l'objet d'une évaluation sur le degré de connaissance par les salariés est le parcours de professionnalisation. Cette étude qui n'avait ni pour objectif, ni pour résultat de sonder les conditions dans lesquelles se réalisaient sur le terrain les mobilités internes, répond à la commande en se bornant à renseigner sur le montant des mesures financières engagées par l'entreprise pour accompagner la mobilité. Quant à la méthodologie, on note que seuls des membres du management ou des DRH ont été entendus et que le nombre de dossiers de salariés analysés est égal à 104 (D3355). Rappelons pour mémoire que les mobilités internes réalisées sur 3 ans ont concerné, conformément à l'objectif initial fixé par les dirigeants, 10 000 salariés.

III.1 - Les réorganisations multiples et désordonnées

Plusieurs témoins ont évoqué l'ambiance de précipitation et de manque d'anticipation dans laquelle ont été mises en œuvre les transformations multiples affectant les sites et les structures (suppression ; déplacement ; regroupement...), modifiant les process et les outils de travail, ainsi que la nature du poste de travail et/ou les modalités d'exercice du métier.

La lecture de ces témoignages met en évidence un pilotage parfois insensible, parfois désarmé face aux conséquences humaines de ces changements successifs et souvent simultanés.

Si pour Olivier BARBEROT, le plan Act offrait des garanties aux salariés concernés par les transformations de structures, Pascale PANDOLFI, RH de la division ROSI relève que la communication sur les réorganisations était faible et que de ce fait, *« peu de sens étaient donnés à ces changements »*. Elle précise : *« Il y a une différence entre la centrale et la personne sur le terrain qui va ressentir beaucoup plus longtemps les effets du changement. En centrale, le management ne s'est pas mis au niveau du collaborateur et de sa perception »* (D2957/11).

Gérard TRONET, pourtant président de l'ACSED Sud-Ouest, déclare à propos des plans NExT et Act : *" Il y avait des services qui se regroupaient, mais notre service de la direction de la communication et des relations extérieures (DCRE) ne changeait pas, il n'était pas impacté, il changeait juste de nom. Néanmoins, on nous a tous mis en déploiement, ce qui signifie qu'on avait tous perdu notre poste et qu'il fallait repostuler sur notre ancien poste. C'est la technique de la chaise musicale. Mon poste a été pris par mon supérieur, j'ai postulé à un poste de directeur des relations avec les collectivités locales, mais je n'ai pas été pris. Il est à noter que quelques mois après, on me proposait de postuler sur un poste équivalent à Nantes"* (D2961/3).

Sur ce dire d'un membre de l'association qu'il qualifiait d'incontournable pour faire passer une réforme, Didier LOMBARD indique qu'il ne peut faire aucun commentaire : *« Cela se passe à un niveau subdélégué au moins à trois niveaux hiérarchiques en dessous de moi. »* (D3421/2)

Antonio GARCIA, cadre technique, manager M1 en région parisienne, confirme qu'*« au niveau subdélégué »*, l'application du plan Act donnait lieu à des réorganisations bien éloignées des explications avancées par les personnes mises en examen : *« l'idée de Act était de briser toutes les structures pour vous obliger à vous mettre en mouvement, à vous remettre en question, et partir de l'entreprise. Pour ce faire, les chefs de département changeaient d'abord tous les 2 ans, puis tous les ans, puis tous les 6 mois. Chacun avait pour mission de restructurer le service, avec toujours moins de personnel, en déclinant que notre activité avait une faible rentabilité et qu'il fallait la sous-traiter. Le but de Act, était de modifier tous les repères, de faire un tremblement de terre, pendant 3 ans, pour dégoûter le personnel. »* (D 1721/1)

Olivier BARBEROT considère que cette description est « *le contraire de Act* » et suggère que le management est responsable du mauvais usage des dispositifs : « *Les situations d'instabilité en particulier managériales sont une cause d'inefficacité, de gaspillage d'énergie et sont à l'évidence un manque de respect des personnes. Act est un dispositif d'outils d'accompagnement. Il n'est ni une liste de préconisation de réorganisation ni un abécédaire de méthodes de management. Le management est une chose, le dispositif d'accompagnement des salariés en est une autre* ».

*** Les réorganisations affectant les sites**

Claudette MILLASSEAU, agent à la gestion d'affectation de production et secrétaire du CHSCT d'une UIPL dans la région Pays de la Loire qui décrit le plan NExT comme " *un plan social déguisé, sans accompagnement et avec une très mauvaise méthode de management* " déclare avoir changé 5 fois de service depuis son arrivée à Angers (D1297/2).

Pour Didier LOMBARD, *ces changements de poste sont étonnants, parce que d'habitude on ne change pas à cette vitesse-là* (D2293/12). Olivier BARBEROT en déduit, encore une fois, que cette agent a eu " *à faire à un management dont les méthodes étaient irrespectueuses et donc inefficaces* " (D2295/14).

Thierry GUENAL, pilote d'activité réseau et délégué syndical dans la Région Pays de la Loire, apporte un éclairage sur les changements répétitifs dénoncés par Claudette MILLASSEAU, en exposant l'application locale de la politique globale de fermeture des petits sites .

Il donne l'exemple du site de Service Après-Vente (SAV) par téléphone implanté à l'origine à SAUMUR: " *la direction a décidé de fermer le site et de rapatrier tout le personnel sur Angers. Cela impliquait donc deux heures de trajets en plus. Techniquement, le site était viable et l'activité pouvait continuer. Nous n'avons pas eu de justification rationnelle de la part de la direction qui a persévéré en dépit des soutiens d'élus et d'actions du personnel. La seule explication plausible était le contexte de suppression d'emplois. La pression au départ caractérisée par le « en secouant un peu partout, des gens tombaient ».* Ce fut le cas, les mères de famille par exemple qui portaient de l'entreprise comme ceux qui ne pouvaient pas faire ces deux heures de route ... c'était l'application simple du plan NExT " (D1300/3).

Il constate non sans une certaine amertume : " *D'ailleurs, depuis septembre 2010, le site a ouvert de nouveau avec le SAV et une autre fonction. Preuve que l'entreprise a changé mais surtout qu'il était bien possible de rester à Saumur. C'était vraiment une méthode pour faire partir les gens* " (D1300/3).

L'exemple de SAUMUR n'est pas isolé. D'autres sites ont connu des réorganisations successives illisibles .

La réorganisation du site de CAHORS détaillée dans le rapport du Cabinet d'audit SECAFI en est une illustration (D159). En juin 2007, les activités de deux services implantés sur deux sites dans cette ville sont réunies sur un seul site et reconverties sur une activité de back-office multi-service résidentielle fixe pour tout le périmètre Midi-Pyrénées Languedoc Roussillon. Un plan de formation est mis en place pour les 49 salariés pour faire de ce site, un site de référence axé sur " du multi-service fixe/internet/TV ".

Le 13 octobre 2008, le Direction Territoriale communique officiellement à quelques salariés que les activités du site de Cahors vont être arrêtées et que ce site va fermer.

La décision officielle de fermeture du site et le redéploiement des flux traités sur ce site vers d'autres centres est annoncée huit mois plus tard. Les conséquences sur les personnels, très impliqués dans leur emploi dont 55% étaient âgés de plus de 50 ans, sont détaillées dans le rapport d'audit.

Didier LOMBARD annoncera l'abandon de ce projet en Octobre 2009.

En dépit des dénégations des personnes mises en examen, les exemples où les restructurations ont été l'occasion de réduire les effectifs ne sont pas rares.

Alain TROTEL victime dans la présente procédure, qui encadrait le service comptabilité-gestion à Rouen (DT NOC), l'a compris à ses dépens : *« lors de mes entretiens individuels avec mon responsable direct, on m'incitait à décliner la politique de l'entreprise lorsqu'il s'agissait de prévoir une réorganisation injustifiée à la fois sur le plan de l'efficacité et sur le plan du retentissement négatif pour mes agents. On réorganisait pour réorganiser afin d'entretenir une forme d'insécurité pour le personnel »* (D1471/2-3). Il déclare: *« mon chef [Philippe EYSSAUTIER] m'a expliqué que FRANCE TELECOM pouvait très bien se passer de moi (...) l'obsession de la hiérarchie était la diminution des effectifs »*.(D1471/3).

En 2008, les Unités de Pilotage des Réseaux (UPR) de Lyon et de Marseille ont fusionné. Le rapport du groupe d'analyse et de prévention (GAP) en charge d'une enquête sur le décès de Michel DEPARIS qui s'est suicidé le 14 juillet 2009 en laissant un courrier accusateur pour la direction de FRANCE TELECOM, relève que la hiérarchie annonçait *« une déflation des effectifs de 5% sur l'UPR créé »* (D195/7). Michel DEPARIS exerçait la même activité d'architecte réseau mobile sur le même lieu à Marseille depuis 13 ans (D192) et bien que le conseil de FRANCE TELECOM affirme que les réorganisations des UPR de LYON et de MARSEILLE n'avaient pas d'incidence sur la pérennité du poste occupé par ce salarié, ses collègues (Jean-Luc BENRAUX -D2280/2, Christian RICHAUME - D2373/2) font état de l'ambiance dégradée provoquée par cette annonce de déflation. Pour Claude SOCCARD, Michel DEPARIS, *« s'est senti menacé par cette fusion, comme tout le monde (...) Le climat était tendu depuis quelque temps. (...)Le but ultime à l'époque était de « dégraisser à tout prix »*(D2372/2).

La Direction Territoriale Nord (DTN) a connu, d'avril 2007 à décembre 2008, une série de six réorganisations des unités et des métiers qui a conduit à une baisse des effectifs de 2611 à 2269 agents entre 2006 et 2009 (D58/20).

Le défaut d'explication sur le sens des réorganisations successives de la Direction Territoriale NORD conduites par des managers sous pression a eu des répercussions, notamment concernant Annie NORET, victime dans la présente procédure, agent de l'Unité d'Intervention Nord Pas-de-Calais .

Francis NORET, son époux explique qu'en 2008 une nouvelle réorganisation se mettait en place : *" il était question de regrouper les trois plateaux de LILLE, ARRAS, et LENS. Mon épouse s'occupait du suivi de contentieux, mais ne savait pas quelle place elle allait prendre, ni quelle activité au sein de cette organisation »* (D821/2). Il constate que dans le cadre de cette réorganisation, *" à FRANCE TELECOM, ils n'ont pas su expliquer à mon épouse ce qu'allait devenir son emploi" .*

Philippe BLIN, collègue de Annie NORET, confirme qu'en mars 2008 : *« la hiérarchie n'a jamais été capable d'expliquer clairement [à Annie NORET] ce qu'elle allait devenir dans cette nouvelle organisation. Elle ne figurait même pas dans le nouvel organigramme »*. Il précise : *« alors qu'il était acté qu'elle avait sa place, lorsqu'elle demandait des nouvelles de son devenir, il lui était répondu qu'elle devait prendre ses congés et qu'elle verrait quand elle rentrerait (...) »* (D852/3).

*** Les réorganisations affectant les process et les outils de travail**

Philippe BESSIERE, délégué syndical, exerçant dans le service gestion-comptabilité de la Direction Territoriale Normandie Centre (NOC) explique qu'en 2007, la direction des finances de FRANCE TELECOM a décidé de spécialiser différents pôles sur des tâches spécifiques alors que jusqu'à cette date, chaque site était généraliste. *« Le site de ROUEN s'est vu confier le processus achats fournisseurs. Il a fallu transmettre aux autres sites les activités qui les concernaient, et ce, rapidement. Une pression a donc été mise notamment sur les cadres intermédiaires, dont Alain TROTEL, pour la mise à exécution de cette réorganisation »* (D1473/3).

Alain TROTEL, victime dans la présente procédure qui encadrait une unité de gestion-comptabilité à Rouen, ajoute qu'en 2008, un nouveau logiciel de traitement des factures, appelé New Convergence, a été installé mais que celui-ci s'est avéré inadapté : *« cette application informatique n'avait pas été dimensionnée aux besoins de FRANCE TELECOM. Néanmoins, la Direction Financière Nationale de FRANCE TELECOM voulait qu'elle soit mise en place coûte que coûte. Or, du fait que l'application n'était pas dimensionnée, le système plantait régulièrement et donc la mise en paiement des factures n'était pas effectuée (...) la mise en place du nouveau logiciel (...) avait pour but de faire diminuer le service de dix personnes sur cent-vingt »* (D1471/3-4).

Philippe BESSIERE confirme que le logiciel New Convergence a amené une dégradation très importante de l'activité : *« Nous avons en stock une pile d'environ 200.000 factures à traiter, en raison du mauvais fonctionnement du système (...) c'est la volonté d'aller trop vite qui a provoqué le malaise au sein des équipes, d'autant plus que le système qui était appliqué auparavant marchait très bien »* (D1473/3 /4).

Philippe EYSSAUTIER, le chef du département, reconnaît qu'en mai 2008 *« l'ensemble de l'unité comptable de ROUEN était sous pression pour apurer le stock de factures et revenir à la normale »* (D1479/3).

Pierre LOUETTE, représentant de FTSA confirme que l'inadaptation des systèmes informatiques de la société a pu jouer un rôle dans les dégradations des conditions de travail dénoncées : *« La direction générale de Télécom a été l'une des premières dans le pays à développer des systèmes informatiques. Les métiers se sont ensuite créés sans que soit mise en œuvre une fusion des systèmes informatiques. Le système informatique est devenu foisonnant, extrêmement coûteux et peu ergonomique. Stéphane RICHARD confirme ici que cela devenait une priorité car vivre avec notre informatique est très compliqué pour les clients mais aussi pour nos salariés »*.

Dans le nouveau Contrat social annoncé par Stéphane RICHARD début 2010, il est en effet explicitement indiqué que les systèmes informatiques et les process existants sont cause d'une souffrance pour les personnels (D 2331).

Yonnel DERVIN, victime dans la procédure, technicien sur le site de TROYES de l'Unité d'Intervention Champagne Ardennes, (qui dépend de la Direction Territoriale Nord), dénonce aussi les conséquences sur l'environnement du travail des réorganisations mal maîtrisées au détriment non seulement des salariés mais également de la qualité des prestations fournies par l'entreprise : *« l'entreprise FRANCE TELECOM est plombée par d'énormes problèmes de structures et de fonctionnement dans l'organisation (...); sur nos chantiers, soit le dossier avait été mal monté, soit les renseignements recueillis par les commerciaux étaient faux, soit les matériels dont nous devons disposer pour nos installations n'étaient pas arrivés, si toutefois ils avaient été commandés. Tous ces problèmes découlaient d'une organisation où de trop nombreux intervenants se parasitaient eux-mêmes »* (D1137/3).

Mis en cause pour la qualité du management, le chef direct de Yonnel DERVIN, Jean-Luc LAURENT se défend en expliquant que le travail des techniciens s'est compliqué à la suite de la mise en place d'une nouvelle application informatique en 2008 et que ce nouveau système a été imposé par la direction dans le cadre de restructurations conjoncturelles (D1142/2 /4).

François LALIRE, le supérieur de Jean-Luc LAURENT, confirme les propos de ses collaborateurs: *« les problèmes ont découlé du fait qu'au même moment les services commerciaux et de pilotage ont connu à leur tour des restructurations. Il y a eu de nombreux intervenants dans la planification et le pilotage sans qu'une même personne ait la vision globale du dossier. De même, les magasins susceptibles de fournir les matériels à poser sur ces chantiers ont connu eux aussi une restructuration, passant de la responsabilité locale à une responsabilité élargie »* (D1143/4). Lors du CHSCT du 11 septembre 2009, il est indiqué que *« la direction reconnaît qu'il y a sans doute une responsabilité de la ligne managériale »* (D110/7).

**** Les réorganisations affectant les modalités d'exercice du métier***

Luc DUMAS, victime dans la procédure, technicien sur le site de BERNAY (DT NOC), affecté à une cellule dite multi-technique, explique avoir en charge des activités qui n'ont rien à voir les unes avec les autres (transmission, commutation, radio) et pour lesquelles il n'a reçu aucune formation, l'apprentissage se faisant sur le tas. En outre, le travail auparavant réalisé en binôme, se faisait seul depuis 2006-2007 (D1436/2).

Pour Luc DUMAS, *« la réorganisation de FRANCE TELECOM, que j'appelle plutôt désorganisation, c'est une vraie pagaille depuis trois, quatre ans, et ça ne se calme pas »* (D1436/4).

Son ancien collègue, Lionel SAILLANFAIT confirme que Luc DUMAS *« était très perturbé par les réorganisations successives du service, parfois très rapides (...) Dès que les gens s'habituait à une organisation, FRANCE TELECOM la changeait »* (D1438/3).

Geneviève PERRIERE qui était affectée au service 10/13 (Centre d'appel dérangements) à ANNECY dans la Région Rhône-Alpes, remarque que *« le service était en perpétuelle restructuration, où c'était en permanence la casse de l'organisation pour une nouvelle avec pour conséquences une désorganisation complète des services »*. Affectée en novembre 2007 à VOIRON au service 118-712 chargé des renseignements téléphoniques, elle décrit un rythme de travail très intensif dans le cadre d'une organisation en brigades. Elle considère néanmoins que les relations avec les collègues comme avec la hiérarchie étaient de bonne qualité (D 2205/2).

Louis-Pierre WENES conteste le terme de restructuration pour le service 10/13: *« Si la restructuration, c'est modifier la taille de la plate-forme, ce n'est pas une restructuration mais, c'est une adaptation à la demande des clients »*(D2352/5).

Une nouvelle fois, la sémantique semble primer sur la réalité des conditions de travail. Dans les faits, s'adapter à la demande des clients nécessitait de modifier l'organisation en place.

Une version locale de la simple « *modification de la taille de la plateforme* » est décrite dans un rapport de l'inspectrice du travail, compétente sur le secteur de l'Unité d'Assistance Technique Ouest de RENNES.

Dans son rapport établi à la suite du suicide d'un agent, elle dénonce les conditions d'ouverture du service DEC(Dérangement en cours) chargé de prendre en charge les clients dont le dérangement signalé au service 1013 n'a pas pu être traité lors d'un premier appel : « *selon les membres du CHSCT, la décision de créer le service Dérangements en cours appartient à la Direction Assistance Technique Home (DATH) avec pour objectif d'améliorer la productivité en extrayant des flux d'appels 1013 (service universel) les dérangements en cours, qui se traduisent par des appels longs et difficiles (D2316/6).*

Elle rapporte les constats de la commission d'enquête mise en place par le CHSCT à la suite du suicide d'un salarié dans lequel il est expliqué que :

- l'activité DEC a été mise en place en plein été, le 20 juillet 2008, alors même que les salariés avaient posé leurs congés.
- une présentation succincte a été faite au cours de la réunion du CHSCT du 20 août 2008, un mois après le démarrage de l'activité.
- cette activité n'a pas fait l'objet d'une évaluation préalable des risques psycho sociaux que pouvait générer la prise d'appels difficiles.(D2318/4).
- au moment du démarrage, aucune procédure avec les unités d'intervention (techniciens chargés d'intervenir auprès des clients) n'a été mise en place et par la suite, les tentatives ont échoué en raison de la complexité de la maille géographique.
- Une formation légère a été dispensée aux salariés du service, légère dans la mesure où ceux-ci provenaient des services du 10.13, considéré comme proche du point de vue de l'activité (réception d'appels de clients) (D2318/4).

La situation de Yves MINGUY, cadre rattaché à l'Agence Vente et Service Client (AVSC) de la Direction Territoriale Nord, est un autre exemple de la « *frénésie des réorganisations* » dénoncée par le syndicat SUD PTT dont la mise en œuvre est illisible pour les salariés tant elle apparaît contraire à l'intérêt de l'Entreprise et à ses besoins de transformation.

A la suite de la fusion de trois Directions régionales (Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne et Picardie), Yves MINGUY qui a exercé cumulativement les fonctions de responsable du système d'information (RSI) et de responsable «cellule intervention locale» (RCIL), avec vingt-deux collaborateurs sous son autorité, devient adjoint au RSI de la nouvelle entité (D1976/2) et se retrouve ainsi affecté à un poste d'opérateur sur un plateau téléphonique après une série de changement dans ses affectations sans prise en compte de ses compétences, ni des besoins de sa direction (D1985 ; D2182/3 ; D2195/3).

Gilles HAUDESTAINE, son N+2, constatant le désœuvrement de Yves MINGUY qui avait fait preuve de ses capacités dans ses postes précédents, propose de l'intégrer dans un projet national «FAST» (Faire des Applications Sur le Terrain) dirigé par Patrick SENEGAS (D1978) tout en maintenant son rattachement hiérarchique à l'Agence Vente et Service Client (D2188/2 et /3).

Patrick SENEGAS explique que le projet FAST est né de la volonté de FRANCE TELECOM de " *mettre en place un pôle de développeurs présents dans des unités opérationnelles qui serait à même de prendre en compte des développements pour leurs unités ou à partir de bonnes idées pour d'autres unités*" (D2187/2).

Le 17 juin 2009, Yves MINGUY est informé par Denis DRUART, son supérieur hiérarchique qu'il est mis fin à sa mission auprès de l'entité nationale FAST et qu'il sera rattaché au Service National Consommateur de la DT NORD au 1er juillet 2009 (D1985).

Patrick SENEGAS intervient auprès de Denis DRUART pour lui rappeler tout l'intérêt de la mission qu'exerce Yves MINGUY au sein de FAST: « *Yves est en train de développer l'appli CLNS (...) pour ton service, il est retenu au marché aux idées pour « Auvergne Haut Débit », je comptais fortement sur lui pour la suite qui est donnée au projet éligibilité, donc même si je comprends les difficultés actuelles des UO, je trouve que la pilule est dure à avaler et la sanction sévère* » (D1987).

Le 22 juin 2009, le directeur du programme FAST, Bernard BARRAL, intervient à son tour pour tenter de convaincre Denis DRUART de revenir sur sa décision : « *sur la forme, Yves a des projets en cours et des applications en responsabilité Je ne vois pas de nécessité impérieuse à ce mouvement très soudain* " (D1988).

Denis DRUART refuse et ses explications sont sans ambiguïté : « *Nous nous sommes fait épingleur par notre Direction Métier et notre DT sur nos fonctionnels trop nombreux : nous n'avons plus le choix. Yves MINGUY sera donc rattaché au SNC [Service National Consommateur] au 1er juillet 2009* » (D1985).

Hervé BUISINE, responsable du SNC, confirme que la direction leur avait fait remarquer que le nombre de fonctionnels au sein de l'AVSC était trop important et « qu'il fallait y remédier » (D2192/2).

*** Les réorganisations affectant l'organisation du travail**

« *L'insécurisation professionnelle* » comme méthode de gestion des réorganisations mal maîtrisées que dénonçait le syndicat SUD PTT, est rapportée par la compagne de Patrick ROLLAND, agent de l'UI Picardie site de Péronne de la Direction Territoriale Nord, en ces termes : « *ces quatre dernières années ont fait l'objet de beaucoup de changements au sein de l'entreprise, notamment le passage de la semaine en 5 jours, cela lui faisait un déplacement*

supplémentaire, le minutage des interventions et des déplacements qu'il devait accomplir dans son travail, un manque d'organisation évident lui imposant un grand nombre de kilomètres journaliers et la sous-traitance de toute la partie technique qui était de plus en plus présente et pesante. Patrick supportait mal que le travail ne soit plus fait dans les mêmes conditions qu'auparavant, il aimait fournir un travail de bonne qualité (...) » (D819/3 /8).

Éric VICAIGNE, chef d'équipe et supérieur hiérarchique de Patrick ROLLAND jusqu'en 2007, pointe les méfaits de la politique de turn over systématique dans ce contexte de restructurations successives: *« la politique de FRANCE TELECOM a changé, les chefs d'équipe ont été déplacés tous les deux ans, à partir de 2006, il y a eu des quotas de personnes à faire partir et dans le cas de Patrick ROLLAND, cela a été difficile, de faire confiance à chaque fois à des nouveaux chefs d'équipe (...) Tout se passait très bien avec Mr ROLLAND, hormis le fait qu'il manquait de confiance envers sa hiérarchie (...) » D849/2).*

A l'Unité d'Intervention Alsace-Lorraine de la Direction Territoriale Est à STRASBOURG, la suppression du service *«les liaisons louées»* était programmée pour 2008. Cette suppression concernait notamment Robert PERRIN, membre de ce service, qui s'est trouvé ainsi affecté sur un site qui ne réunissait que des postes commerciaux (D1021/2 ; D1019/2 ; D1020/15).

Son frère Jean PERRIN, employé chez FRANCE TELECOM rapporte les conditions dans lesquelles ces changements intervenaient : *« on faisait des réunions concernant les futurs changements. On nous parlait de certaines contraintes, nous nous faisions des propositions et c'était non. Toujours non (...) » (D1019/2).*

Selon Jean-Paul LUTZ, travaillant également à la brigade des *« liaisons louées »* : *« C'étaient surtout les réorganisations incessantes (...) au niveau de la communication c'était ça le problème, ça parlait entre nous, mais c'était au dernier moment qu'on nous annonçait le truc. Quand on en discutait en réunion on nous disait tout le temps que rien n'était décidé, alors que toute l'organisation était déjà prévue » (D1021/3-4).*

Son collègue Jean-Yves FISCHBACH précise : *« Non, il n'y avait rien, pas de négociation ni concertation, de toute façon c'était simple on nous disait que si on n'était pas content on n'avait qu'à aller au « 10.14 » » (D1022/3).*

Pour Christian VERBAIL, manager de Robert PERRIN : *« effectivement ces changements n'étaient pas bien perçus, par personne, moi aussi je les ai mal vécus d'ailleurs (...) Pour le changement d'horaires on m'a demandé de négocier ça avec les employés, de proposer des horaires. Mais en fait, c'était tout le temps refusé (...) Je me suis même énervé une fois parce que je ne voyais pas pourquoi on me demandait de négocier ça alors qu'en fait les conditions imposées faisaient qu'il n'y avait pas grand-chose à négocier » (D1025/2).*

André GAIRE, le N+1 de Christian VERBAIL, confirme avoir refusé ces propositions, car la direction voulait supprimer l'organisation du temps de travail permettant aux salariés d'avoir un jour non travaillé. Il ajoute : *« Par contre, à l'issue du suicide, les gens sont revenus sur les horaires demandés, il y a eu une réunion le 13 juin avec les syndicats, et là on nous a demandé certaines ouvertures que j'ai accordées »* (D1027/5).

Le rapport de M. BOULANGER de l'inspection générale des affaires sociales, relève que le décès de M.PERRIN *« (...) est intervenu au terme d'un processus désordonné de réorganisation au cours duquel l'entreprise n'a pas véritablement cherché à concilier les légitimes exigences de l'entreprise et les contraintes ou les souhaits des personnels »* (D367/2).

Les salariés et les représentants syndicaux ne sont pas les seuls à dénoncer les restructurations multiples et mal expliquées. Les médecins de la Direction du Travail de l'EST s'y sont employés dans plusieurs rapports annuels.

Les cinq médecins (Jeannie BOCCARELLI, Béatrice CONSTANTINESCO, Michèle GOURLIA-DUPONT, Joëlle LEOSTIC, Martin DEMOULIN) rendent un rapport pour l'année 2006 dans lequel ils concluent: *« Force est de constater, à travers nos consultations, que les salariés (pour la plupart,) se présentent démotivés et désabusés, face aux réorganisations de l'entreprise. Ils sont de plus en plus nombreux à juger leur travail inutile et mal fait , de mauvaise qualité. Inutile dans le sens du service au client qui n'est pas rendu : ils n'arrivent plus à solutionner leurs problèmes, à répondre à leur demande. De mauvaise qualité, car ils ne satisfont plus le client, font de plus en plus et rapidement selon les règles énoncées (dialogue, placements, challenges,...). La notion de qualité vue par les salariés n'est pas celle de l'entreprise: cela est source d'incompréhension, voire de souffrance. La qualité exprimée par l'entreprise se définit en termes de productivité (délai, placements,...), de rentabilité, donc en chiffres. Pour les salariés, il s'agit de« beauté » de leur travail, de fierté à réussir leur travail (comme un ébéniste qui caresse son meuble). »* (D3203/219)

III.2 - Les mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées

Dans la décision FT DRHG/ GPC/46 (GPEC) (D2529/1/7), il est mentionné : *« Afin d'atteindre les objectifs de NExT, la mobilité, qu'elle soit fonctionnelle et/ou géographique, est un enjeu essentiel de l'entreprise pour mobiliser les ressources au bon moment et au bon endroit en anticipant ses besoins en compétences. Elle constitue aussi une opportunité pour le collaborateur de réaliser un projet de développement personnel et de concilier au mieux aspirations professionnelles et personnelles ».*(D2529/7)

Les personnes mises en examen dans leurs déclarations justifient les mobilités internes et la pratique de mise en déploiement ou du redéploiement en arguant des contraintes extérieures à l'entreprise, notamment celles de la concurrence et l'innovation technologique, qui conduisaient à la disparition de

certaines métiers et à la priorité donnée aux métiers face aux clients (le "front office").

Plusieurs documents et témoignages en procédure laissent présumer que la mobilité fonctionnelle et géographique était souvent fort éloignée d'une opportunité de réaliser un projet professionnel et qu'elle ne répondait pas nécessairement à des redéploiements justifiés par des fermetures de sites .

A cet égard, la lecture du rapport d'audit (déjà cité supra-note 38 p228) sur la mobilité interne visant à évaluer « *le déploiement et l'efficacité des mesures d'accompagnement* » demandé par Olivier BARBEROT, renseigne sur la méthode mise en place par la direction de l'entreprise en matière de mobilité interne (D3355).

Dans la partie du rapport, consacrée à l'application de la DG 46, il est mentionné : « *la Direction des actions Territoriales (DAT) fixe pour l'année 2007 un objectif de 2587 mobilités internes aux Directions Territoriales (DT). L'objectif des unités hors DT est de 985 mobilités. C'est la DAT (Direction des actions Territoriales) qui fixe à chaque direction territoriale un objectif de mobilité secteurs prioritaires qui est ensuite décliné aux Unités opérationnelles.*

Il y est constaté que « *Le pilotage par la Direction des actions Territoriales (DAT) garantit un suivi précis de l'évolution des mobilités. La fluidité est garantie via un dispositif de reporting et de pilotage vers les DT et les ED : la DAT réalise un tableau de bord quantitatif des mobilités internes par DT et par branche métier ; les RH des UOs suivent et activent les projets et les réalisations de mobilités internes des collaborateurs par des échanges inter unités lors des Comités Opérationnels de l'Emploi (COE) pilotés par les DT . L'évolution de leur objectif fait l'objet d'un reporting à la DT"* (D3355 /3-48).

Il résulte de ce rapport que la Direction des actions Territoriales (DAT) dirigée par Nathalie BOULANGER assure le pilotage des mobilités internes : elle fixe à chaque direction territoriale le nombre précis de mobilité interne à réaliser. On le constate, le quantitatif est la ligne directrice de cette politique. Il s'agit de « *mettre en mouvement* » les salariés sans indication sur la pertinence de cette mobilité.

Pour parfaire le dispositif, on applique aux mobilités internes les méthodes de gestions appliquées pour les mobilités externes : la Direction des actions Territoriales s'assure de la réalisation des objectifs numéraires fixés par un système de reporting descendant/ascendant équivalent à celui mis en place pour atteindre les objectifs de déflation.

Plusieurs témoignages confirment cette analyse en soulignant la porosité, dans le cadre de cette politique de fluidité ou de redéploiement entre le programme de mobilité interne et le programme de mobilité externe, autrement dit de départs.

Thierry GRAH, directeur du contrôle de gestion de l'agence Entreprise Sud-Ouest explique qu'à son avis, sous le terme officiel, politiquement correct de « fluidité », les réorganisations et les programmes de mobilité interne participaient de la même logique que les programmes de mobilité externe : *« Mon interprétation de cette politique managériale était de créer un mouvement des personnels pour faire sortir des gens. Si vous en faites bouger une dizaine, vous aurez bien une ou deux personnes qui partiront. Pour cela, les personnes étaient mises « en déploiement ». Leur poste était supprimé et il leur fallait en trouver un autre. Sauf que tous les services supprimaient des postes. Il était donc difficile à ces salariés d'en retrouver »* (D2813/12)

L'avis exprimé ici par Thierry GRAH est partagé par plusieurs témoins

Pierre GUIGUES, ami et collègue de Didier MARTIN, ingénieur de recherche à la Division Nationale INNOVATION qui s'est suicidé le 15 octobre 2009, confirme : *« Il faut remettre les choses dans leur contexte. En 2009, à FRANCE TELECOM, nous étions dans une période de forte pression à la mobilité, plutôt vers l'extérieur de l'entreprise, afin d'atteindre les 22 000 suppressions de postes voulues par la direction générale du groupe. Cette pression prenait la forme éventuellement d'objectifs de date de départ du poste courant, quels que soient les résultats obtenus sur le poste en question, ce qui était de plus illogique »* (D1240/3). Et il ajoute que tous les managers « étaient formés aux techniques pour faire bouger les collaborateurs. La mobilité était érigée en dogme » (D1240/5).

Alain ERNOULT, ami et collègue de Didier MARTIN, confirme à propos du plan NExT qu'il « s'agissait d'un plan drastique de réorganisation et de diminution des emplois avec des mouvements de personnels contraints. C'était ça le Time to move(...) Nous en parlions tous entre nous » (D1242/5).

Marie-Noëlle JACOB, collègue de Didier MARTIN, déclare à propos du plan NExT : *« Nos services n'étaient pas les plus mal lotis en la matière. Deux fois par an, nous passions des entretiens pour passer en revue le travail effectué et l'atteinte ou non des objectifs. C'était l'occasion pour la hiérarchie de faire savoir qu'elle trouvait que cela faisait longtemps que nous étions là et qu'il fallait que nous allions voir ailleurs (...) Les chefs de service et d'équipe avaient des objectifs de réduction de leurs effectifs par an, ou au moins de turn over" .*

Elle ajoute : *" A un moment, on a eu le sentiment que l'objectif était de faire fermer le site de LANNION, en procédant à des restrictions d'effectifs progressives qui auraient entraîné la mort du site. Notre chance a été que nos chefs d'équipe, en tout cas le mien, réalisaient que leur position était quasi-semblable à la nôtre. Ce qui fait qu'ils nous informaient qu'ils étaient tenus de nous faire passer le message mais n'insistaient pas particulièrement pour que l'un de nous prenne ce type de décision (...) D'autres services de FRANCE TELECOM n'ont pas eu autant de chance »* (D1241/4).

Chantal POUGET responsable du département business de l'UI du Languedoc Roussillon remarque que « la mise en instabilité et la mise en

déséquilibre étaient une notion fréquemment évoquée en CODIR . Je lis aussi que la revue de cadre est transformée en revue de projet professionnelle, c'est vrai qu'avant, on examinait les promotions potentielles des cadres, et après ça c'était transformé en l'examen de leur potentiel de mobilité »(D3168/9).

Yves MONTAGNON déclare en pièce D 1552/3 que son supérieur hiérarchique Jean-Michel ESTIBALS, directeur de l'Unité d'Intervention Languedoc -Roussillon, demandait de façon répétée aux cadres supérieurs de « *mettre en inconfort les salariés dans leur ensemble (...) c'est-à-dire diminuer à leurs yeux les avantages qu'ils auraient à rester; par exemple laisser entendre que leur activité ou leur poste n'était pas forcément durable* ». Ce que conteste M. ESTIBALS (D2420/11)

Il existe en procédure un document adressé le 8 février 2008, par Pierre LESCUE PLAA, directeur territorial Sud Ouest (DTSO) à plusieurs cadres de sa direction auquel est joint « un slide » avec le commentaire suivant : « *Au codir d'hier je vous ai commenté un slide (le N°2) de ce diaporama que j'avais lu la veille en réunion des DRH de la DTSO. Ce slide N°2 est effectivement fondateur de la nouvelle pratique en matière de fluidité à la DTSO, notamment sur le plan de nos responsabilités et attitudes managériales Comme je ne veux pas vous priver du document original, le voici* ». (D2813/5).

Le « slide » en question est un mode d'emploi pour « booster » les mobilités vers les emplois prioritaires qui décline les objectifs théoriques du Plan Act et définit une série d'actions en vue d'une meilleure productivité. On y note cependant quelques conseils concernant les emplois dits « non prioritaires » : « *Réduction du confort dans les postes non prioritaires ou stratégiques* » en nommant sur ces postes « *pour une durée limitée : par exemple, 1 an, renouvelable 1 fois, à contractualiser lors de l'entretien annuel* » (D2813/7).

Interrogé sur le sens de la phrase «*Réduction du confort dans les postes non prioritaires ou stratégiques*», Thierry GRAH répond : « *par exemple, certaines personnes bénéficiaient d'un aménagement de leur temps de travail. Elles travaillaient un peu plus chaque jour de manière à avoir un mercredi sur deux de libre. Avec cette nouvelle politique, cette pratique était supprimée. Le but était de ne pas satisfaire les gens* »(D2813/3).

Jean-Daniel LALLEMAND, ancien directeur régional, déclare : « *au cours de ma mise au placard, j'ai eu quelques missions notamment une sur les effectifs d'État-Major de la division France à l'époque dirigée par M. DAVANCENS et M. WENES. A cette occasion, j'ai rencontré des responsables de la division et j'ai constaté que la pratique qui régnait était le mouvement pour le mouvement, c'est-à-dire de l'agitation. Sur le terrain, il en résultait une perte de sens. Avant le plan NExT, j'ai moi-même été acteur de ces pratiques en qualité de directeur régional mais avec le plan NExT ,ces pratiques ont dérapé et se sont amplifiées* »(D2149/3).

Dominique POMMAT, ancien directeur du service client en Agence Entreprise dans la région Rhône-Alpes de 2007 à 2009, déclare : *« pour vous donner une idée du fonctionnement global, c'est que sur les 170 personnes du service, au bout de 2 ans, seules 35 personnes n'avaient pas changé de métier »*. Il ajoute : *« au cours des deux années où j'ai été en poste, à part peut-être Grenoble, aucun poste n'est resté tranquille. Aucun métier n'a été épargné »* (D2241/2-3).

*** Le TTM :time to move**

Plusieurs documents et témoignages font état d'une pratique managériale popularisée sous le vocable « time to move » ou « TTM » et visant à contraindre les salariés, à l'origine les cadres, à opérer une mobilité fonctionnelle ou géographique en dehors de toute suppression de service à un rythme qui semble s'être accéléré au cours des années de la prévention.

Dans un document intitulé " *Déroulé Journée Thématique -Prendre en compte les enjeux d'Act*" supportant les logos FRANCE TELECOM et Plateforme de l'Efficacité Managériale à la date du 20 janvier 2006, sur le thème « *les stratégies des acteurs sur la question de la mobilité* », il est mentionné comme objectif : *« prendre conscience des intérêts divergents des différents acteurs de FT sur la mobilité pour mieux intégrer la gestion du paradoxe que doivent dépasser les managers (atteindre leurs objectifs en acceptant de pousser à la mobilité leurs meilleurs éléments) »*(D3372/7).

Didier LOMBARD dit ne pas comprendre puisque l'objectif était : *« de reconstruire des carrières pour le personnel dans le nouveau monde dans lequel nous entrons »* (D3413/17). Olivier BARBEROT y voit du « jargon » et ne comprend pas ce que signifie *« pousser à la mobilité les meilleurs éléments »* (D3652/3).

Pierre PAPON, directeur de la stratégie et adjoint du directeur de l'Outremer de 2004 à 2007, confirme pourtant la mise en application de cet objectif sur le terrain et analyse son impact sur les méthodes managériales : *« Le cœur de métier du management avait changé, passant d'objectifs sur les indicateurs de production à des objectifs de déflation. À un moment, on a demandé aux managers de faire partir leurs meilleurs éléments, et ça c'est un facteur psychosocial de risque. Par exemple, vous êtes directeur des ventes et votre principal objectif est de faire partir vos éléments, au risque de diminuer vos forces de vente »*.(D2956/4).

Il déclare aussi: *« Parce qu'à un moment donné, l'entreprise était principalement pilotée sur les objectifs de mobilité. On était encore dans l'injonction paradoxale, car on demandait aux managers d'atteindre des objectifs business tout en se privant des ressources pour les atteindre»* (D2959/6).

Chantal POUGET, responsable du département business de l'Unité d'Intervention Languedoc-Roussillon de 2005 à 2008, décrit avec beaucoup de précision l'application du principe « time to move » dans son unité et ses effets

sur l'environnement du travail et la santé de ceux qui étaient ciblés par cette technique de management : *« Il y a eu l'histoire du Time to Move, pour mettre les gens en déséquilibre, c'est descendu très bas dans la hiérarchie, il y avait des gens qui étaient non cadres qui étaient touchés par cette politique. C'était très violent, car il fallait aller voir une personne qui ne voulait pas quitter le groupe, ou qui était sur son poste depuis 3 ans par exemple et on lui annonçait qu'il était placé en time to move et qu'il fallait qu'il se trouve un poste. C'était très dur à vivre, c'était une punition, mais les gens ne comprenaient pas pourquoi ils étaient punis, il n'y avait rien de personnel, c'était juste pour remplir les objectifs de déflation [...]. Après, ces gens-là et ceux qui avaient osé se porter candidats pour un poste fonction publique, étaient tagués comme sortants potentiels. Ils étaient donc piégés.*

Donc les time to move et ces gens piégés se retrouvaient affectés fictivement dans une entité poubelle dénommée le CDR Déploiement, lorsque le salarié était rattaché à ce code, il était dans un sas de sortie, il fallait soit qu'il se trouve un autre poste, soit qu'il sorte, il n'était plus reconnu dans l'unité, il ne faisait plus partie de l'organigramme et ne touchait plus de part variable.

Théoriquement, ils étaient accompagnés par les DRH et les Espaces Développement mais dans les faits, comme le but était de faire partir les gens, on laissait pourrir la situation jusqu'à ce qu'ils partent d'eux-mêmes »(D3168/2-3).

Les effets néfastes du TTM sur la productivité sont soulignés dans un document découvert en perquisition intitulé *« actions-managers.doc »*,(p3) dans lequel il est indiqué que sur le département des Hauts de Seine, les managers sont tiraillés entre objectifs business et mobilité (cf. scellé R-UNIQUE).

Invitée à commenter ce document, Pascale PANDOLFI (RRH au sein de la direction Orange International Carriers au sein de l'entreprise Orange SA) a déclaré, lors de sa déposition: *« Quand on est manager et qu'on a des objectifs toujours plus ambitieux, on a besoin de collaborateurs expérimentés, mais lorsqu'on demande aux gens de bouger, il faut un temps d'adaptation avant d'être efficace. Donc ce time to move dégrade les résultats au moins à court terme »* (D2957/10).

Le Time to Move est dénoncé par la CFDT dans un courrier en date du 5 novembre 2008 adressé à Brigitte DUMONT comme une directive non écrite et consistant à imposer des mobilités fonctionnelles tous les 5 ans pour les cadres de la bande E et tous les 3 ans pour les cadres de la bande F , des mobilités géographiques tous les 10 ans, sur un autre bassin ex DR pour les cadres de la bande E et tous les 5 ans, sur un autre bassin de DT pour les cadres de la bande F (D3433)

Le secrétaire général du syndicat alerte la directrice du Programme Act sur les pressions exercées sur les cadres au nom de cette directive et fait observer que cette directive entre en contradiction avec la décision sur la GPEC qui prévoit que la mise en œuvre de mobilité fonctionnelle ou géographique s'inscrit *« dans le cadre d'un droit individuel à un parcours professionnel »* .

Dans son courrier de réponse à la CFDT, sans écarter le principe « time to

move », Brigitte DUMONT insiste sur les modalités d'accompagnement des salariés en mobilité et assure que le nécessaire a été fait « *afin de faire de la mobilité une opportunité pour le collaborateur de réaliser un projet de développement personnel dans une optique de sécurisation de son parcours professionnel et de concilier au mieux aspirations professionnelles et personnelles* »(D3433/3).

Pascal DAZIN, médecin du travail en Bretagne, déclare : « *la majorité du personnel en crise identitaire sur ce site redoutait une politique managériale [...] puisque ces injonctions, dites du « time to move » incitaient les ingénieurs à changer de poste, d'emploi, et même de bassin d'emploi, et que ceux-ci, pour raisons diverses, souhaitaient rester au travail à LANNION et le plus souvent à FTRD* » (D2145/3).

Le compte-rendu de la réunion du CODIR de la DFDP du 14 septembre 2009 (déjà cité) indique : « *il y a une pression très forte et très stressante sur la baisse des effectifs - qui est traduite dans nos objectifs (fonction RH) de part variable; Time to move* » (D2288/41). Marie-José RUAUDEL commente cet extrait en expliquant que : « *sur le time to move, je ne l'ai jamais vécu, je ne l'ai jamais vu dans des directives, par contre il m'a été rapporté que certains managers demandaient à leurs collaborateurs cadres de bouger de façon systématique, ceci pour les redynamiser, qu'ils soient plus performants* » (D2401/8).

Yves MONTAGNON déclare que le programme « time to move » a été mis en œuvre en 2007 avec le plan Act. Selon lui, il s'agissait de couper le cadre de son réseau, de faire des ruptures. Il explique que « *tout le monde avait le time to move au-dessus de la tête, donc ça participait à ce climat de peur* » (D1552/6).

Jean-Michel ESTIBALS, directeur de l'Unité d'Intervention Languedoc-Roussillon jusqu'en décembre 2007 et supérieur hiérarchique de Yves MONTAGNON, se souvient que le « time to move » est une invention qui est arrivée « *début 2007, partant du principe que les salariés et en particulier les cadres devaient bouger géographiquement tous les 36 mois. Dans un contexte de nouveautés, tous les 3 à 6 mois, il y a eu cette lubie dont j'ai eu connaissance par mon directeur territorial qui était basé à Toulouse* » (D2420/8).

La mise en instabilité n'est pas réservée aux seuls cadres . Christian VERBAIL, manager en Alsace Lorraine, explique que le « *Time to move* » était un terme qui venait de la Direction et qui s'appliquait à tout le monde, pas uniquement aux cadres supérieurs » (D1025/3).

Olivier BARBEROT affirme que lors de la conception du plan Act par la DRH groupe, il n'a jamais été mis en place de programme time to move et qu'il n'a eu connaissance que plus tard de l'expression qui était utilisée par la Direction Opérations France et qui signifiait « *qu'on devait se poser la question de la mobilité interne d'un cadre régulièrement* » (D2351/6).

Didier LOMBARD explique qu'il ne connaît pas le sigle « TTM » ou l'expression « Time to move ». Pour lui, cela renvoie à l'expression « Time To Market »³⁹ « *qui était une expression codifiée et correspondant à un process que nous avons mis en place en raison des difficultés qu'avait FRANCE TELECOM à mettre sur le marché des nouveaux produits et des tarifs dans des délais courts* » (D2353/4-5). Il affirme que « *La notion de Time To Move n'existe pas. (...) On est sur la base du volontariat donc la mention time to move est forcément erronée* » (D2507/3).

Louis-Pierre WENES a entendu parler du « *time to move* » en arrivant à FRANCE TELECOM en 2003. La description de la notion dans les déclarations lui paraît exacte, mais il est formel sur le fait que le système ne date pas de 2007.

En découvrant cette pratique dans OPÉRATION FRANCE, il indique avoir publiquement exposé son opposition devant des centaines de managers : « *mais ce n'est pas parce que je m'opposais que cela s'arrêtait instantanément et totalement. Cela a dû continuer un certain temps à un niveau N-5, N-6* ». Il n'y a pas de trace écrite de cette opposition parce que d'une part il n'y avait pas de comptes-rendus des réunions au sein des directions territoriales et d'autre part, parce qu'il ne diffusait pas de notes : « *J'ai diffusé très peu de notes, pour moi la règle était simple, (...) lorsque je disais quelque chose, les personnes qui n'étaient pas d'accord pouvaient m'en parler. Je pouvais changer d'avis. Et si je conservais ma position j'attendais que mes directives soient exécutées. Si elles ne l'étaient pas il y avait un problème de confiance. J'ai peut-être écrit une quinzaine de notes sur 7 ans* ». (D2380/4-6 ; D2471/10).

Selon Jacques MOULIN, l'expression " *time to move*" correspondait aux salariés qui voulaient une évolution professionnelle après un certain temps passé sur un poste (D3682/19).

Brigitte DUMONT relate que l'on a beaucoup parlé du « *time to move* » au moment de la crise sociale et qu'elle était souvent interpellée par les organisations syndicales et avait toujours dit que ce n'était pas une consigne de la DRH GROUPE (D3692/13).

Guy-Patrick CHEROUVRIER n'utilisait pas l'expression « *time to move* », n'a jamais donné de telles consignes et ne voit pas l'intérêt de ce mouvement systématique (D3687/10).

*** Les mutations d'office**

Dans un courriel transmis le 11 juin 2008 par Jérôme ROTTAT de la direction juridique à Laurent DE MAGNIENVILLE, Directeur juridique et (D3203/247), il est indiqué : « *entre mars et juillet 2007, 54 personnes de la DIT (50 fonctionnaires et 4 salariés de droit privé) reçoivent un courrier signé de Philippe ROBIN, dans lequel elles apprennent la suppression de leur poste et*

39 « Time To Market » figure sur le transparent de présentation du plan NExT (D69/21).

sont invitées à se trouver un nouveau poste dans les trois mois, à défaut de quoi l'entreprise les affecterait sur des métiers prioritaires " (D 3203/247). A l'issue de la note juridique sur cette initiative, il est mentionné : « De notre point de vue et de celui de notre avocat dans le premier épisode judiciaire, ce dossier met en lumière les limites de nos méthodes de suppressions de postes et nos pratiques de «redéploiement» ; nous sommes un peu limites sur les suppressions de postes en marge du livre III du code du travail » (D3203/248).

Selon Didier LOMBARD, *« Il n'y avait pas de politique de mutation d'office contrairement à ce qu'on a fait localement (...) Les seules mutations obligatoires qui existaient, étaient quand un service disparaissait complètement » (D2274/20).*

Mais, là encore, plusieurs témoins, victimes dans la présente procédure ou leurs proches, font état d'une stratégie illisible pour les agents :

De 1998 à 2006, Marc PELCOT a travaillé au service marketing sur le site d'EVREUX qui dépendait du centre de ROUEN (D1444/2). À l'occasion d'une restructuration en octobre 2006, le centre de ROUEN a été rattaché à celui d'ORLEANS ce qui a entraîné la fermeture de l'agence d'EVREUX (D1379/9). Marc PELCOT déclare : *« nous avons été convoqués à une réunion à ROUEN et la nouvelle responsable du marketing nous a projeté un nouvel organigramme. Je me suis alors rendu compte que mon nom avait disparu du service »*. Il indique qu'à la demande de sa responsable, il a présenté 3 souhaits de postes qui ont été refusés, sa responsable lui indiquant qu'il n'y avait qu'une seule place pour lui, à savoir la plate-forme « 10.14 », seul ce service ayant besoin de personnel " (D1444/3).

En septembre 2009, Marc PELCOT découvre qu'un collègue de ROUEN avait été affecté sur le site d'EVREUX dans son ancien service marketing. Il déclare : *« je me suis demandé pour quelle raison FRANCE TELECOM avait supprimé mon poste à EVREUX pour ensuite le réouvrir et y affecter un collègue qui, avant d'être à ROUEN, travaillait à DIEPPE » (D1444/5).*

En poste au service 10.14 de l'AVSC (agence vente service client) du HAVRE depuis 2001, Catherine SENAN intègre, en Octobre 2007, à sa demande le service Gestion Technique Client (GTC) de l'Unité d'Intervention Normandie au Havre qui exige d'elle l'apprentissage de nouveaux savoir-faire. Elle affirme sans être réellement démentie que ce poste lui a été présenté comme pérenne. Fin avril 2009, est annoncée la décision prise par la direction nationale de fermeture partielle de son service : une partie de l'activité GTC demeure au HAVRE, une autre est transférée à CHERBOURG et le service de l'Administration du Domaine des Ventes (ADV) Publiphonie (réseau des cabines publiques) est installé au HAVRE. Ce dernier service devait comporter 13 personnes venant de la GTC. Les critères de sélection définis par la direction pour passer du service GTC au service Publiphonie étaient : le volontariat, les salariés perdant leur activité, les compétences, les cas particuliers. Une seule personne s'est portée volontaire(D135). La direction locale dont la marge de manœuvre est infime, engage alors une procédure de consultation information purement formelle et

passé outre les avis négatifs des IRP et leurs alertes sur les risques psychosociaux consécutifs à ces réorganisations successives et incomprises. Après de nombreux changements, les noms des intéressés sont dévoilés le 5 août 2009 au nombre desquels figure Catherine SENAN (D135). Le lendemain, cette dernière tente de se suicider par ingestion médicamenteuse sur son lieu de travail.

Dans un courrier adressé au directeur de l'UI Normandie le 27 août 2009, Catherine SENAN rappelle qu'elle s'était opposée lors de son entretien avec son N+1 à cette mutation : « (...) *Je n'étais pas volontaire. Je n'avais jamais fait d'ADV et donc, je n'avais pas de connaissances AGATE (...) La fiche de poste du métier à exercer à l'ADV PUBLIPHONIE m'était inconnue. La représentation que j'ai du travail à l'ADV PUBLIPHONIE me paraît très éloignée de mes compétences actuelles. Rien n'était précisé sur le contenu du travail à faire, les horaires, les journées travaillées.....Je ne voulais pas quitter ce que je faisais : ça me plaisait tellement, je m'y étais énormément investie et j'y étais reconnue. Je n'imaginais pas que l'on veuille se débarrasser de moi alors que, durant l'entretien de progrès, mes résultats étaient jugés très satisfaisants et l'avis de mon N+1 élogieux (...)*

Catherine SENAN ajoute: " *Pour mémoire, mon ancienneté à la GTC analogique est de moins de deux ans. J'ai participé à la création du service au Havre. A l'ouverture de la GTC, FRANCE TELECOM parlait d'un service pérenne* » (D139).

Jean-Paul ROUANET a travaillé à l'Agence Entreprise à Annecy jusqu'à la fermeture du site en mai 2009. Il avait été appelé comme tous les agents de son service à "*faire des choix concernant sa nouvelle affectation*" (D1087/37). Karine JUBERT, la directrice du plateau 10.16, précise qu'à Annecy, Jean-Paul ROUANET avait le choix entre le service réclamation ou le 10.16 qui est plus stressant mais qui bénéficiait d'une prime de 9.000 euros étalés sur 6 mois (D1087/88). L'épouse de Jean-Paul ROUANET indique qu'il a choisi de rester à Annecy pour des raisons familiales et qu'il a choisi le 10.16 parce qu'il y avait déjà des échos de restructuration pour les années à venir concernant le service réclamations (D1091/2).

Karine JUBERT dit avoir constaté que les personnes qu'elle accueillait sur le plateau 10.16, venaient « *contraintes et forcées* ». Elle indique l'avoir signalé à sa hiérarchie et à la DRH. Elle ajoute : « *tout le monde en avait conscience (...) mais c'était le contexte, il y avait beaucoup de services qui fermaient, nous n'avions pas vraiment le choix (...) nous étions quand même sur la stratégie de Pierre WENES, à savoir des fermetures de services* » (D1095/3). Cécile COUSSEAU, DRH de l'Agence Entreprise Rhône-Alpes-Auvergne admet que dans le contexte de l'époque, le métier de DRH était difficile : « *Cette période a été difficile pour moi, car la politique de l'entreprise à l'époque allait à l'encontre de mes valeurs humaines (...)* » (D2243/4).

Les mutations d'office n'épargnaient pas les managers, y compris ceux qui avaient organisé la fermeture de leur service .

C'est le cas de Claude BOURETTE, manager de Jean-Paul ROUANET ,qui a géré la fermeture de l'Agence d'Entreprise d'ANNECY avant de se retrouver affecté à un poste à responsabilité limitée après la fermeture de son site. Claude BOURETTE explique : *« Je me suis retrouvé à gérer 23 personnes sur deux sites: ANNECY et CLERMONT FERRAND. Je vous précise que dès mon affectation à l'agence entreprise, je savais que ce service était voué à disparaître. Les deux dernières années, soit 2008 et 2009, mon rôle a été de recaser les gens qui travaillaient avec moi car le service fermait. La plupart était renvoyée sur des plate formes et notamment le 1016, pour ceci je devais leur faire passer le discours qui m'était soufflé par FRANCE TELECOM(...) On ne m'a rien proposé du tout, j'ai été dégagé à l'UAT (unité d'assistance téléphonique) le 39 01. Il s'agit d'un service d'assistance aux professionnels un service après vente. J'ai appris cette affectation en juin 2009 (...) en appelant la responsable de ce service Mme COULANGE, pour une de mes employées Mme ROCH qui était affectée au 39 01 »* (D1102/2).

Dominique POMMAT, N+2 de Claude BOURETTE confirme que le sort réservé à son collaborateur après la fermeture du site *« était du déclassement »* (D2241/3). Il ajoute que *« ce qui a été terrible, c'est qu'ils [la DRH et le directeur d'agence, Pierre CLEMENT] l'ont balancé sur un plateau avec un casque sur les oreilles et tous les cas difficiles du service (...) le manque de forme était terrible »* (D2241/4). Selon Anne COULANGE, le 39 01 était *« le service où l'on affectait tous les gens dont on ne savait pas quoi faire, car aucune compétence spécifique n'était nécessaire (...) il s'agissait de remettre au travail des cadres qui étaient parfois dans des placards »* (D2238/3).

Plusieurs témoignages en procédure démontrent que des mutations étaient imposées en dehors des fermetures de site.

Christel CIROUX a fait l'objet d'une mutation forcée de SAINT LO à COUTANCES. Selon Dominique GODEFROY, directeur responsable du plateau professionnel à SAINT LO, à la suite d'un appel à candidature début 2009 pour combler un déficit de personnel dans plusieurs boutiques, *« aucun candidat ne s'est manifesté pour le poste de COUTANCES. De ce fait, la Direction a décidé de trouver quelqu'un sur le site de SAINT LO qui représente un réservoir de personnels d'une centaine de personnes. Il m'a donc été demandé de dresser une liste à partir de différents critères, comme les compétences, les capacités au relationnel, à régler des difficultés. Il m'a donc été permis de ressortir entre 10 et 15 noms. Pour vous répondre, cela m'a été demandé par ma direction, c'est une stratégie nationale à mon avis, une méthode qui s'applique sur l'ensemble de FRANCE TELECOM. (...) En étudiant cette liste, nous avons au fur et à mesure éliminé des gens en rapport avec leur situation sociale, leur implantation géographique.... et nous sommes donc arrivés à une liste de quatre personnes, à savoir Mesdames CIROUX, SALIOT, DENIER et LECLUSE, retenues pour leur compétences. Dès que cette short liste a été établie, nous avons reçu ces personnes individuellement pour leur faire part de notre sélection. (...) Madame CIROUX, accompagnée d'un délégué du personnel, nous a fait savoir qu'elle n'était pas intéressée par ce poste et à fait valoir sa situation familiale, c'est à dire ses enfants scolarisés, son mari en déplacement professionnel. A l'issue de*

cet entretien, nous avons demandé à Madame CIROUX, ainsi qu'au trois autres personnes, d'effectuer un stage de découverte en boutique. Pour des raisons de commodités personnelles, Madame CIROUX a été autorisée à effectuer son stage dans la boutique de SAINT LO. A l'issue de ce stage, Madame CIROUX a de nouveau été reçue, cette fois-ci pour un débriefing. (...) Madame CIROUX était restée sur sa position. Elle nous disait ne toujours pas être intéressée par ce poste. Pour ma part, Madame CIROUX était la plus jeune du service à l'époque. Je me disais qu'une personne aussi compétente qu'elle accepterait une évolution » (D1424/2 et /3). Selon Jean-Pierre WALKOWIAK, responsable de secteur chez FRANCE TELECOM et basé à CAEN, « depuis l'ensemble des événements survenus à FRANCE TELECOM, les mutations d'office ne se pratiquent plus. Les mobilités ne se font que sur volontariat » (D1425/5). Christel CIROUX précise qu'elle avait été reçue en entretien pour lui annoncer qu'elle avait "été retenue pour être mutée d'office » (D1412/5).

A l'Unité Régionale Réseaux à la Martinique, Daniel DOUBLET, directeur départemental, est resté sans affectation de décembre 2004 à mars 2006, dans l'attente d'un nouveau poste. Il explique qu'à compter du 1er mars 2006, il a été affecté à l'Unité des réseaux régionaux à Besançon alors que son domicile familial était situé à Marly-le-Roi ; que ses 30 demandes de mutation pour se rapprocher de son domicile familial ont toutes été rejetées par FRANCE TELECOM jusqu'en juillet 2010 (D1699/4). A partir d'août 2006, Daniel DOUBLET est, selon son expression, « exilé à BESANCON, lieu où je me trouvais sans poste et sans travail, chargé de mission sans lettre de mission » (D1702/1).

Les dires de Daniel DOUBLET sont confirmés par des documents en procédure . La découverte d'une note transmise le 6 juin 2005 par Philippe TATOUD (direction juridique) à Guy-Patrick CHEROUVRIER et à Patrick JOURDAN atteste que la situation de Daniel DOUBLET a été gérée au plus haut niveau : « *Je vous confirme qu'il nous paraît urgent de prendre toutes les dispositions utiles pour mettre un terme à la situation actuelle de M. DOUBLET qui pourrait s'en prévaloir pour justifier une action pénale fondée sur le harcèlement* » (D 3203/92). La solution recommandée " *consiste à affecter l'intéressé dans un poste en statut de grade sur un poste en métropole éloigné de son domicile avec un délai de 8 jours pour le rejoindre. Dans cette hypothèse, soit l'intéressé refusera de rejoindre son poste - ce qui fondera une décision de radiation des cadres, soit l'insuffisance professionnelle manifestée sur son nouveau poste justifiera son licenciement* " (D3203/92-94). Le 10 novembre 2006, Philippe TATOUD demande à Guy-Patrick CHEROUVRIER et à Patrick JOURDAN : « *continue-t-on comme prévu : à savoir notification sur un poste éloigné géographiquement ?* » (D2680/4).

Le Tribunal administratif de Besançon a retenu une faute à l'encontre de FRANCE TELECOM, en constatant que les demandes de rapprochement familial ont été rejetées sans être justifiées par l'intérêt du service (D1699/5). Daniel DOUBLET signale que sa mutation pour rapprochement familial a été acceptée trois mois après l'arrivée de Stéphane RICHARD à la tête de FRANCE TELECOM (D1702/6).

Lionel SAILLANFAIT, technicien sur le site de BERNAY: *« je connaissais de nombreux collègues, et qui faisaient le même travail que moi, qui avaient reçu des lettres leur annonçant qu'ils étaient affectés sur d'autres services dès le lundi suivant par exemple. Je me disais qu'un jour, je serais moi aussi concerné par ce genre de mutation fonctionnelle forcée »* (D 1438/2).

Plusieurs témoignages dont certains ont déjà été cités font aussi état de mutations forcées suite à l'appel à la sous-traitance pour des missions pour lesquelles la compétence existait en interne. En 2008, FRANCE TELECOM décide au niveau national de sous-traiter l'environnement technique, ce qui a entraîné le redéploiement de techniciens. Probablement nécessaire comme l'évoque Louis-Pierre WENES dans un interrogatoire, cette décision qui affecte essentiellement des agents techniques n'a dans de nombreux cas pas fait l'objet d'un accompagnement suffisant et a donné lieu à des mutations fonctionnelles et géographiques dont les modalités ont accentué la souffrance des salariés .

Un rapport de l'ISAST daté de septembre 2008 et établi à la demande du CHSCT de l'Unité d'Intervention NORMANDIE sur les conséquences sur les conditions de travail des techniciens d'intervention clients (TIC) du projet d'optimisation des zones d'intervention, constate : *« Il faut bien garder à l'esprit que l'implantation de la sous-traitance sur les activités de SAV (service après-vente) analogique et multi-services apparaît comme un choix de politique d'entreprise, celle de ne pas remplacer le personnel partant, et non une fatalité (...) Du fait de son cœur d'activité qu'est « l'intervention chez le client et sur la boucle locale pour installer, construire ou rétablir les produits et services FRANCE TELECOM et développer les usages », le métier de Technicien d'Intervention Clients s'est continuellement transformé. Ces transformations sont d'ordre technique (notamment avec le développement de l'ADSL), mais aussi organisationnel (avec notamment la création de la Conduite d'activité).*

Les TIC que nous avons rencontrés se montrent particulièrement fiers de leur métier, car il leur apparaît comme au centre de ce qui a fait la réputation de FRANCE TELECOM : une activité technique de haut niveau au service des usagers (devenus des clients).

Cependant, la dégradation des conditions d'exercice de ce métier et l'implantation de la sous-traitance sur leurs périmètres d'intervention les interrogent quant à leur avenir professionnel, des interrogations source d'inquiétudes particulièrement marquées ».(D145). Précisons que cet extrait est une synthèse très urbaine des propos virulents et souvent désabusés recueillis et consignés par le consultant rédacteur de ce rapport .

Les situations de Nicolas GRENOVILLE (D2028/2 ; D2030/2 D2033 ; D2040), Luc DUMAS et de leurs collègues qui seront développées ultérieurement, illustrent la manière dont ont été gérés ces techniciens dont le métier était soit en voie de disparition, soit transféré au secteur privé.

Luc DUMAS, technicien sur le site de BERNAY (DT NOC), était affecté à une cellule dite multi-technique. Eric LOURDEL, chef de groupe, indique qu'à la

suite d'une sous-traitance d'une partie de l'activité décidée par la direction générale, il a sollicité, à la demande de la direction de l'Unité d'Intervention de Normandie, des candidats pour découvrir un autre métier au sein de FRANCE TELECOM (D1439/2). Il explique que Luc DUMAS a alors craint, comme d'autres collègues, pour son avenir professionnel (D1439/3 /4). Marie-Joël AMMARI, un collègue, déclare : *« Au début des réorganisations, lors de réunions de travail, la hiérarchie nous indiquait clairement qu'en raison des baisses d'activités, il y aurait lieu de se séparer de deux ou trois personnels. Aucun agent n'était visé personnellement, mais le risque de perdre son emploi, ou de se retrouver sur une plate-forme d'appels, était réellement présent »* (D1442/3).

Compte tenu de l'absence de volontaires dans l'équipe de Besançon, les deux salariés arrivés en dernier dans le service, Nicolas GRENOVILLE et Jean-François AUBRY, ont fait l'objet d'une mutation . Patrice JEANMOUGIN, son supérieur N+1 dans le nouveau service « grand public », déclare qu'il a su à son arrivée que Nicolas GRENOVILLE « n'était pas volontaire » (D2029/2). Selon son collègue Patrice CLAUDIO, par ce changement de métier, *« on changeait les règles du jeu pour lui sans lui demander son avis »* (D2034/2), ce que confirme son collègue Jean-Philippe CHOFARDET (D2036/2). Anne-Marie GRENOVILLE, sa mère, a constaté que *« Ce changement de travail a entraîné pour mon fils une perte de salaire dans la mesure où il n'avait plus d'astreinte (...) De plus le nouveau travail ne lui plaisait pas. Pour lui ceci était dégradant. Il allait chez les clients alors qu'avant il allait sur les chantiers et son travail était plus technique »* (D2026/2 et D2027/2).

Au sein de la Direction Territoriale Est à Troyes, Jean-Michel LAURENT a été muté dans un centre d'appels après une restructuration ayant conduit à la fermeture en 2003 de son service technique (D1149/2 ; D1167/2). Anne-Marie CAIRONI, la déléguée syndicale, explique qu'à la suite de cette restructuration plusieurs techniciens ont été mutés comme téléconseillers (D1145/43). Jean-Michel LAURENT était quelqu'un de très introverti qui n'était pas du tout fait ni préparé au contact direct avec les clients (D1149/2;D1167/2/D1145/47-48 /63-70 ; D1174/2-15).

A la Direction Territoriale Sud Ouest, Thierry GRAH, directeur au contrôle de gestion et ancien responsable de Rémy LOUVRADOUX, explique: *«à la fin de l'année 2007, notre direction nationale a estimé qu'il fallait réduire nos effectifs. J'ai reçu pour mission de supprimer une fonction. J'ai choisi celle de Rémy LOUVRADOUX (...) J'ai personnellement reçu Rémy LOUVRADOUX pour lui exposer la raison de la suppression de son poste et pour lui proposer un accompagnement tant pour la recherche de ce nouvel emploi que pour une formation. Mais, par ailleurs, l'entreprise était arrivée au terme des départs «faciles», c'est-à-dire des départs en retraite anticipée et des départs vers des projets personnels. (...) Contre toute attente, la direction au-dessus de moi a repris le dossier et précipité la suppression du poste de Rémy LOUVRADOUX. (...) La direction a limité dans le temps sa période de recherche d'un nouvel emploi. Au terme de cette période, s'il n'avait pas trouvé de poste, il était mis à la disposition des différentes structures qui pouvaient lui confier ponctuellement*

une mission » (D2376/43/2).

Il ajoute devant l'inspection du travail: *« le directeur de l'époque, Luc BARNAUD, a décidé d'accélérer la chose, Rémy a été mis en mobilité avec une dead line en juillet 2008. J'aurais pu l'occuper plus longtemps, prendre le temps de construire avec lui. On disait à l'époque: « il ne faut pas les laisser dans le confort (...) on disait " c'est bien, il faut prendre le temps de trouver un autre parcours mais en même temps, la consigne était «il faut vite sortir Rémy des effectifs» . Il y avait une consigne claire fin 2007 à la Direction territoriale sud-ouest : pour «fluidifier», il fallait «réduire le confort» des postes non prioritaires. Il y avait un discours culpabilisant, j'ai participé à ces réunions dont on a parlé dans la presse: accompagner le deuil des salariés. C'était : " tu te sou mets, ou tu pars " (D2877/2).*

Pierre LESCUEDE-PLAA, le DRH, explique qu'à compter de 2007: *« nous avons dans nos objectifs semestriels notamment un objectif de budget d'emploi comportant des suppressions de postes commandé par le DRH de la Direction Territoriale Sud Ouest » (D2820/3).*

Laurent BUTON, le nouveau responsable du département développement à l'Agence Sud Ouest Atlantique, explique à propos du plan NExT: *« on disait qu'il fallait 5 ou 6 de turn over par an. Après, dans la déclinaison de ce type d'objectifs, les personnes sont plus ou moins zélées » (D2874/3).*

A l'Agence Vente et Service Client de la Direction Territoriale Nord, Yves MINGUY se retrouve muté après une série de changement dans ses affectations dont la dernière au sein du projet « FAST » (Faire des Applications Sur le Terrain) lui convenait parfaitement.(D176 ; D1985; D2182/3; D2188 ; D2195/3).

A l'annonce de cette mutation, les deux dirigeants du programme FAST tentent d'infléchir la hiérarchie de Yves MINGUY, l'un des deux Patrick SENEGAS qualifiant la disparition de Yves MINGUY de l'organigramme d'« *un peu cavalier, dans la mesure où il constitue à mes yeux une mutation* » (D2187/3) tandis que l'autre, Bernard BARRAL, écrit à son supérieur hiérarchique "administratif" Denis DRUART : *« (...) je trouve le message managérial très hard, car il n'a jamais démérité, vu de fast (...) » (D1988).*

La réponse apportée par le 17 juin 2009, par Denis DRUART, est éloquente: *« nous avons des objectifs très ambitieux de réduction des effectifs fonctionnels et nous en prenons acte. Il ne s'agit nullement de sanction envers Yves et je le lui ai bien expliqué ce matin : objectivement, cela fait de nombreux mois qu'Yves ne devrait plus figurer dans les effectifs fonctionnels de l'AVSC » (D1985).*

Gabriel SERAFIN est informé le 8 septembre 2008 par Yves LEBEAU, DRH de l'Unité d'Intervention de LANGUEDOC ROUSSILLON, que son poste est supprimé et qu'il est affecté dans le cadre d'une mission de 6 mois à compter du 1er Octobre au sein du département RH sur le site de Montpellier, soit à une distance de 160 kilomètre de son domicile (D1020/5).

*** Les mutations forcées sur des tâches vécues comme dévalorisantes**

Plusieurs témoignages font aussi état de mobilités fonctionnelles forcées qui se sont accompagnées de tâches vécues comme dévalorisantes. S'agissant du contenu du travail, le principal problème relaté est celui de l'attribution de poste sur une plate-forme téléphonique.

A l'Unité d'Intervention Champagne Ardennes (Direction Territoriale Nord), l'entreprise a choisi de muter certains techniciens dans le service « particuliers ». Selon Sylvain ACHON, DRH, seuls 4 candidats se sont manifestés pour 14 postes concernés et les autres ont été désignés (D1144/2). Yonnel DERVIN dit avoir considéré cette décision comme étant particulièrement injuste et correspondant à « une régression » (D1137/4). Selon Régis PIGRE et Anne-Marie LEMARIE, technicien sur le même site, cette mutation a été ressentie comme une « déclassification » par l'intéressé qui « par rapport à l'équipe se sentait forcément dévalorisé et humilié » (D1139/3 et 1140/4).

De 1998 à 2006, Marc PELCOT a travaillé au service marketing sur le site d'EVREUX qui dépendait du centre de ROUEN (D1444/2). Il dit y avoir été très épanoui. A l'occasion d'une restructuration en octobre 2006, sa responsable lui a indiqué qu'il n'y avait qu'une seule place pour lui, à savoir la plate-forme "10.14", seul ce service ayant besoin de personnel. Marc PELCOT explique qu'il a ressenti son affectation à la plate-forme 10.14 comme une dévalorisation de ses capacités professionnelles dans la mesure où, auparavant au marketing, son rôle était notamment de « motiver les troupes au « 10 14 » pour faire des placements ». Il ajoute : « je ne supportais pas cette perte de responsabilité et d'autonomie, cette sédentarité dans mes fonctions, alors que je me déplaçais régulièrement lorsque j'étais au marketing » (D1444/3).

III.3 - Les missions dévalorisantes

L'attribution de tâches dévalorisantes est un grief fréquemment évoqué dans les témoignages recueillis en procédure, certains dénonçant le contenu du travail lui-même, d'autres la nature du travail qui leur est attribué qui les fait passer d'un poste visible et identifié dans l'organigramme et à ce titre, synonyme d'une certaine pérennité à des missions, temporaires par définition .

*** Les missions temporaires et l'intérim développement**

En interrogatoire, Olivier BARBEROT, présente l'intérêt de l'intérim développement en ces termes : « Chaque fois que dans la société on a besoin de faire appel à une société d'intérimaires, on se pose la question de savoir si, dans une unité ou dans une division, on a quelqu'un qui est en cours de reclassement et qui n'a pas encore trouvé son nouveau poste, qui pourrait faire le travail que ferait un intérimaire ».

Dans le document de travail intitulé "Crash Program" présenté au comité de direction (GMC) le 23 octobre 2006, dans lequel sont énoncées les mesures pour assurer les deux leviers de la contribution RH aux objectifs du groupe (les flux internes/externes et la maîtrise des frais de personnels), les missions temporaires et la généralisation de l'Offre Intérim Développement, initiative de la Direction Territoriale Est alors dirigée par Jacques MOULIN, sont présentées comme les moyens de gérer les flux internes (D3328/34).

Jacques MOULIN ne revendique pas la paternité du concept et assure que sa généralisation résulte d'une « *impulsion collective* »: « *A partir du moment où l'intérim développement a été considéré au niveau national comme permettant d'initier un nouveau projet pour un salarié, comme présentant des résultats probants, il a été décidé de capitaliser sur cette bonne pratique et de proposer de l'étendre à l'ensemble du Groupe. La décision vient de la communauté des DRH au niveau Groupe et a été annoncée par Olivier BARBEROT à l'ACSED fin 2006* » (D3682/11).

En interrogatoire, Jacques MOULIN explique que le dispositif d'intérim développement répondait à un double besoin :

«- *plutôt que de procéder à des mutations dans l'intérêt du service, ce qui était possible dans le cadre de CAP, (il s'agissait) de proposer un accompagnement avec un engagement fort du management, une formation à la clé pour le salarié, et à terme la possibilité d'intégrer un parcours de professionnalisation et d'obtenir une prime. En ce sens l'intérim développement était un engagement tripartite, à la fois du salarié, du manager de l'équipe cédante et du manager accueillant.*

- *de privilégier le recours au personnel de la société plutôt qu'à la sous-traitance* ».

Concernant le premier motif de la création de ce dispositif, on observe qu'il s'inscrit parfaitement dans la philosophie de Act en ce qu'il a vocation à contourner les instances de négociation que sont les CAP sous couvert d'éviter les mutations d'office.

Nous verrons ci-après que les expériences de missions et d'intérim relatées par les témoins sont assez éloignées des explications données par les dirigeants en interrogatoire et beaucoup plus proches des énoncés figurant dans le document intitulé « *Intérim /développement : un levier pour l'équation RH* » retrouvé dans l'ordinateur de Jacques MOULIN (D3328/3-5). Ce texte portant la mention bas de page « *FT/OPF/DAT/Direction Territoriale Est – octobre 2006* » donne des indications sur l'esprit dans lequel son initiateur a conçu l'intérim développement, sur les publics ciblés par le dispositif et les objectifs qui lui ont été assignés :

Ainsi, il est prescrit de « *proposer systématiquement des missions temporaires sur des activités à valeur ajoutée (relation client)* » à certaines catégories de salariés, notamment à ceux qui sont « *en situation de déploiement, de sous-activité* » ; à ceux « *dont la contribution est régulièrement insuffisante (réorientation)* » ; à ceux « *éligibles au congé de fin de carrière (CFC) ou au*

départ à la retraite qui ne désirent pas quitter l'entreprise » et à ceux « qui sont sédentarisés sur leur poste ».

Les objectifs de l'intérim développement sont tout aussi clairement énoncés dans ce document : « résoudre l'équation RH » « en développant de la flexibilité, de la fluidité sur l'emploi, en générant des sorties du groupe, en répondant aux besoins sur les métiers prioritaires » et notamment « en impulsant une déstabilisation positive pour les salariés sédentarisés »(D3328/3-5).

L'intérim développement y est défini sans aucune ambiguïté comme un moyen de répondre aux besoins sur les métiers prioritaires mais aussi, de faire sortir du groupe et de déstabiliser les agents identifiés dans les revues de personnel comme entrant dans les catégories ci-dessus. Il est d'ailleurs question de mettre en place « un plan d'action pour les CFcibles » (D3328/5). C'est l'Espace Développement qui reçoit les salariés, qui « qualifie leur profil et les propose aux recruteurs » (D3338/3). « La fin de mission doit se traduire par le recrutement sur un métier prioritaire, un parcours de professionnalisation ou un projet externe (essaimage, plan personnel accompagné ou fonction publique). (D3338/3)

Le document « Intérim /développement : un levier pour l'équation RH » cite également, dans une partie intitulée « Premiers constats, 3 mois après le kick-off »⁴⁰, le fait que « pour certains salariés, la mission temporaire sur une activité front, relation client et éloignée du domicile est le déclencheur d'un projet externe et que pour d'autres, la mission est un révélateur de compétences front » (D3328/5).

Jacques MOULIN dira qu'il s'agit de constats et non d'objectifs et que ce document a probablement été rédigé par l'Espace Développement qui était un pilote du dispositif intérim développement (D3682/10). On observera que s'il s'agit de constats, Jacques MOULIN a de quoi se réjouir : ces constats sont parfaitement en phase avec les objectifs de fluidité et de sorties de groupe assignés à l'Intérim Développement. Il n'est dès lors pas étonnant que Olivier BARBEROT ait intégré ce dispositif à son "Crash Program" et l'ait promu auprès des cadres présents à la Convention l'ACSED.

Ces constats ne dérangent pas Louis-Pierre WENES : « Il est clair que si, pour un salarié, sur un bassin d'emploi donné, dans une configuration donnée, en fonction des postes disponibles, nous n'avons pas pu faire autrement que de lui donner une mission sur la relation client éloignée de son domicile, ce salarié va se tourner vers d'autres options » (D3654/16)

Un peu plus tard dans le même interrogatoire, le directeur exécutif pondérera son propos en rappelant qu' « une des priorités pour la mise en mobilité était de trouver un emploi pérenne sur le même lieu géographique et/ou sur le même métier. Le cas cité ici reflète a fortiori une situation extrême qui ne correspond pas à la politique que nous voulions mener ». (D3654/16).

40 lancement d'une opération de marketing en langage business

Plus généralement, Louis-Pierre WENES, considère que les documents de Jacques MOULIN sont l'expression de pratiques et de problématiques tout à fait classiques dans le domaine du management et souligne que dans plusieurs industries, notamment dans l'aérospatiale, le travail par projet est devenu la règle (D3654/16). Il ne précise pas si « *la sortie du groupe* » est l'un des objectifs affichés des missions confiées aux salariés des entreprises du secteur aérospatial.

En interrogatoire, Olivier BARBEROT se démarque, une fois encore, des initiatives de Jacques MOULIN. Il affirme que plusieurs des propositions énoncées sur le document cité ci-dessus ne correspondaient pas à la politique RH du groupe, n'ont jamais été reprises. En outre, il considère contre-productif le fait d'imposer à un salarié qui ne le souhaite pas une activité en relation avec les clients et tout à fait déloyal, le fait de proposer une mission éloignée du domicile du salarié pour déclencher un projet externe.(D3652/20)

La technique managériale consistant à proposer une mission éloignée du domicile de l'agent est néanmoins celle qui a été appliquée à la situation de Daniel DOUBLET, l'ancien directeur départemental de l'Unité Régionale Réseaux à la Martinique. A compter du 1er mars 2006, il a été affecté à l'unité des réseaux régionaux à Besançon (dans la Direction Territoriale dirigée par Jacques MOULIN) alors que son domicile familial était situé à Marly-le-Roi. Ses 30 demandes de mutation pour se rapprocher de son domicile familial ont toutes été rejetées par FRANCE TELECOM jusqu'en juillet 2010 sans que ces rejets soient justifiées par l'intérêt du service (D1699/4).

Pour comprendre les raisons de la dérive de l'intérim développement et sa mauvaise réputation chez nombre de salariés de l'Entreprise, il est utile de faire état de quelques documents qui démontrent que Jacques MOULIN, si il en a été le promoteur le plus zélé, n'a pas été le seul inspirateur du dispositif.

Dans un courriel en date du 20 septembre 2006 (D3693 et D3315/39) Brigitte DUMONT en fonction à la RH groupe, alerte son interlocutrice du service juridique, Madame FRITZ sur l'attention à porter à la rédaction des avenants aux contrats de travail pour la mise en mission des agents contractuels(ACO) : « *Je viens de faire le point avec Monique (CLEACH). Nous partageons les mêmes analyses et voici nos remarques. Avenant au contrat ACO :Le Paragraphe M. Mme, s'est portée) volontaire dans le cadre d' une activité temporaire.Je pense que cela sera analysé par les salariés concernés et par les OS (organisations syndicales) comme un chiffon rouge. Je partage l'intérêt de préciser que c'est sur la base du volontariat, mais honnêtement, les salariés ne se porteront pas volontaires pour ces missions temporaires ! Il faut donc revoir la formulation "*(D3693).

Brigitte DUMONT explique que ce courriel correspond à une analyse juridique sur les missions temporaires qu'elle avait sollicitée : « *Certains postes étant supprimés dans le cadre des réorganisations, l'employeur a l'obligation de fournir un emploi au salarié et dans l'attente de pouvoir réaliser un reclassement interne, nous avons proposé des missions temporaires. J'ai toujours poussé à la formalisation d'objectifs de période d'activité et de conditions d'exercice de la*

mission. Par rapport au mail que vous citez, on me proposait un avenant au contrat et une lettre de mission et je sollicitais une expertise juridique pour savoir ce qu'il pouvait se passer au-delà de 10 salariés impactés »(D3692).

Brigitte DUMONT ne l'évoque pas dans son interrogatoire mais à la lecture de ce courriel, elle est parfaitement consciente du caractère imposé des missions temporaires.

Au demeurant, les missions temporaires n'ont pas été sans faire débat sur leur conformité avec les textes réglementaires.

Un courriel de Béatrice MOUNIER-KHUN du pôle juridique Rhône-Alpes a été transmis à plusieurs cadres le 22 février 2007 concernant les agents affectés aux Pages Jaunes qui vont se retrouver sans activité. La juriste y explique : *« je puis vous apporter les éléments d'information suivants afin de définir notre stratégie définitive sur le dossier : nous partons du postulat de base que les personnes concernées par la problématique CCOR (Centre Clients Orange) sont toutes des fonctionnaires. Si nous avons une obligation de fournir du travail à ces dernières, le non-respect de cette obligation est certes de nature à engager notre responsabilité mais ne peut donner lieu qu'à des dommages et intérêts, il ne s'agit pas d'infraction pénale dans ce cadre, ni d'une atteinte grave à une liberté fondamentale justifiant le recours au référé liberté »* (D 3011/2).

Béatrice MOUNIER-KHUN poursuit : *« Il peut être envisagé de les laisser chez eux, tout en les rémunérant, et cela sur une courte période(...) Il peut également être envisagé de mettre en place des lettres de mission (merci de bien vouloir m'en faire parvenir un exemple) nous prenons alors le risque de contourner la réglementation du travail sur la saisine des instances représentatives du personnel (i. e. délit d'entrave).*

Deux choses:

- D'un point de vue droit de la fonction publique, il est admis qu'une mission de courte durée (n'ayant dès lors pas de caractère définitif) n'est pas une décision administrative de mutation, et nous n'avons pas à passer devant la CAP [...]

- risque d'entrave : il se peut en effet que la mise en place des lettres de mission soient interprétée comme la mise en œuvre du projet sans que les avis définitifs aient pu être recueillis. Pour éviter cela, il faudrait impérativement que les lettres de missions soient de très courte durée (quitte à ce qu'elles se succèdent pour les agents en attendant leur affectation définitive) » (D3011/2).

Louis-Pierre WENES indique ne pas savoir comment la problématique des Pages Jaunes a finalement été traitée mais qu'à son sens, ce document correspond à une consultation juridique et que FRANCE TELECOM étant passé depuis peu sous le statut de droit privé, avait alors une faible expérience; ce qui conduit la juriste à répondre en balayant toutes les possibilités juridiques. (D3654/18).

On notera que dans cette étude juridique, la possibilité de s'exonérer d'un passage en CAP pour procéder à des mutations fonctionnelles ou géographiques est soulignée.

Par ailleurs, un courriel en date du 5 décembre 2006 de Jean-Claude LORIENT, directeur des relations sociales groupe adressé à plusieurs cadres du top management de FRANCE TELECOM, notamment à Jacques MOULIN, Guy-Patrick CHEROUVRIER, DRH France, atteste que la question traitée par Béatrice MOUNIER-KHUN n'était pas purement hypothétique ou théorique et qu'elle a même été tranchée.

Jean-Claude LORIENT écrit : *« les comités d'entreprise n'ont pas à être consultés sur le sujet « Intérim / Développement » : En effet , il n'y a rien de nouveau sous le soleil : c'est une évidence et même une obligation légale de confier une activité temporaire à nos collaborateurs momentanément sans emploi; cet intérim est expressément prévu dans la DG46 (...) le CCE a été consulté sur cette décision unilatérale ».* (D3328/18).

On comprend aussi ici que contrairement aux allégations de Jacques Moulin qui affirmait en interrogatoire que « l'initiative « intérim développement » a été présentée dans les comités d'établissement des Directions Régionales », la direction de FRANCE TELECOM s'est contentée d'intégrer le dispositif dans la décision DG46-GPEC que les syndicats ont dénoncée .

La DG46- GPEC prévoit en effet que *« une mission temporaire pourra être proposée au collaborateur pour une durée maximale de 12 mois, le temps de retrouver un poste. (...) Les termes de la mission temporaire seront formalisés dans le cadre d'un prêt de compétences avec signature du collaborateur, du manager cédant et du manager prenant. Ce document comprendra le descriptif de la mission, les échéances, les responsabilités et les facilités laissées par le manager recruteur au collaborateur pour poursuivre sa recherche de poste. Le collaborateur en mission temporaire bénéficie de l'aide de l'Espace Développement et reste sous la responsabilité de son manager pendant tout le processus de recherche de poste, jusqu'à son affectation ».*

Guy-Patrick CHEROUVRIER déclare : *« Contrairement à la critique qui apparaît dans la procédure (...) il s'agissait de vrais postes à pourvoir et non des missions fictives. Quel aurait été l'intérêt de l'entreprise sinon ? »* (D3687/10).

Les dirigeants présentent l'intérim développement comme un moyen pour un salarié dont l'emploi a été supprimé de développer des compétences, de finaliser son projet professionnel en contribuant aux priorités de l'entreprise qui a ce titre, s'inscrit pleinement dans le projet du plan Act. Les documents cités ci-dessus mettent à mal cette présentation. Plusieurs témoignages recueillis vont encore noircir le trait.

Yves MONTAGNON, qui a trouvé une mission grâce à l'aide d'une conseillère de l'Espace développement lorsque son manager lui a annoncé son éviction de son poste d'adjoint, explique les raisons pour lesquelles les missions

étaient vécues par les cadres comme « une fin de carrière » : *« Oui, sauf rare exception, car la mission est souvent moins responsabilisante que les activités auxquelles on pourrait prétendre, oui aussi parce qu'on n'a plus de manager qui s'intéresse réellement à votre carrière, oui aussi, car on est dans l'inconfort, on ne connaît ni la durée, ni la suite de la mission, enfin lors d'un entretien de recrutement pour un poste classique, le recruteur a toujours un a priori, la hiérarchie précédente ne poussant pas votre candidature et pour cause. Et enfin, le postulant est tellement pressé de reprendre une activité normale, qu'il accepte souvent une régression par rapport à sa carrière antérieure »* (D1552/3).

Patrick JOURDAN, Directeur de l'Outre-mer de 2004 à 2007 explique qu'il apprend par Philippe ANDRES que suite à la réorganisation des directions régionales, il n'avait plus de poste à la direction territoriale des Caraïbes et qu'il était « mis en mission » : *« j'étais mis en mission, mais je ne savais pas ce que je devais faire, on ne m'avait pas donné de travail à faire. Il n'y avait pas vraiment de mission, c'était fictif. C'est là que j'ai cherché à rencontrer Fabrice ANDRE, messieurs BARBEROT et WENES, mais personne n'a voulu me rencontrer. Après cette mise en mission fictive j'ai été mis à la retraite »* (D3062/4).

Guy DESCHAMPS, a connu une succession de postes et de missions, parfois sans substance. En avril 2005, il n'a plus de poste à la suite de la fusion de son service avec un autre service, et deux postes d'un niveau inférieur à celui qu'il occupait lui ont été proposés puis, un poste de responsable qualité d'un niveau supérieur au sien, niveau IV-1, sans la rémunération correspondante de mi-2005 à mi-2006. A la suite d'une nouvelle fusion de services, son poste étant voué à disparaître, il répond à trois offres de poste en interne sans obtenir de réponse puis ses supérieurs lui confient des missions jusqu'en 2007. Il explique : *« des missions ne sont pas un poste. En fait, je n'apparaissais plus dans l'arbre de FRANCE TELECOM. En quelque sorte, je n'existais pas. Ces missions ne correspondaient à aucun poste »* (D3082/5 et /6).

Louis-Pierre WENES auquel sont soumis ces témoignages et notamment celui de Guy DESCHAMPS, expose : *« A propos des missions, je veux rappeler effectivement que si le poste d'une personne était supprimé, par exemple, parce qu'il n'y avait plus de travail dans ce poste comme cela a été le cas pour beaucoup d'opérateurs du 118.712, FRANCE TELECOM cherchait une solution pour ses collaborateurs, et s'il n'était pas possible de les affecter immédiatement sur un nouveau poste, car il n'y avait pas de disponibilité ou parce que cela ne correspondait pas aux souhaits de la personne, nous confions des missions à la personne concernée, sachant que ces missions ne devaient pas durer plus de 6 mois et devaient avoir une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise et que l'objectif permanent était de retrouver un poste pérenne pour la personne. Il est donc exact que les missions ne figurent pas dans l'organigramme, car elles ne sont pas un poste mais elles ne sont en aucun cas une mesure visant à brimer le salarié et à atteindre sa dignité. Au contraire elles correspondaient à la possibilité de fournir un travail comme c'était notre obligation, en attendant qu'avec le salarié, nous trouvions une solution satisfaisante. Donc, nous ne sommes pas du tout dans l'esprit évoqué par M. DESCHAMPS »*. (D3415/4)

Comme le soutient Louis-Pierre WENES, les missions et l'intérim développement, permettaient à L'Entreprise de répondre à son obligation de reclassement. Cette réponse probablement pertinente pour certains salariés, s'est avérée pour d'autres, une réponse bien formelle et la mauvaise réputation de cette voie de mobilité déplorée par Guy-Patrick CHEROUVRIER tient notamment à ce qu'elle a répondu à l'objectif que lui avait assigné Jacques MOULIN : « *générer des sorties de groupe* ».

Dans son rapport annuel pour 2008, Joëlle LEOSTIC, médecin du travail au sein de la DT Est, relève que « *les problèmes de santé des salariés sont dominés par [...]les risques psychosociaux (RPS) , qui demeurent le risque le plus répandu au sein de la population de salariés et le plus préoccupant . Ils touchent aussi bien les salariés du « back » et ceux du « front », ceux qui subissent un changement et ceux qui sont dans une situation stable, les cadres et les non-cadres .*

Les «missions» qui se prolongent, surtout chez les cadres, conduisent à l'isolement et à l'auto-dépréciation . FRANCE TELECOM a réagi face à ces risques en créant des « Espaces d'Ecoute et d'Accompagnement » qui ont permis en 2008 de solutionner certaines situations individuelles ; mais cette «prévention tertiaire» des RPS (risques psychosociaux) est insuffisante » (D3203/221).

Le formalisme désincarné de cette solution de reclassement n'a pas échappé à Géraud de CHANTERAC, directeur grands comptes, qui écrit le 14 septembre 2009 à Barbara DALIBARD, directrice de SCE/OBS (Service Communication Entreprise dit également OBS = Orange Business Service) : « *Je dois avouer que certains points en lien avec les événements tragiques que nous vivons en ce moment m'ont vivement interpellé, voire choqué, mais ne maîtrisant pas la culture de l'entreprise et par souci de retenue vis à vis de sujets sensibles, je ne les ai pas nécessairement développés par écrit. En revanche, si cela peut t'intéresser, j'en parlerais bien volontiers* » (D3185/20).

Dans un document attaché, intitulé « *rapport d'étonnement* », Géraud de CHANTERAC écrit concernant les mobilités : « *je reste, en revanche, stupéfait par la manière qui consiste à annoncer à un collaborateur que l'on souhaite qu'il bouge, autrement dit, 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 son mode et de fait le montant de sa rémunération, puis dans la plupart des cas que l'on intègre son successeur alors qu'il est encore là sans se soucier de l'accompagner, sans l'aider dans sa recherche de nouveau poste.*

En arrivant à CTM j'ai ainsi trouvé 4 collaborateurs en mobilité (sur un effectif de 140 salariés). Pour moi, ils étaient au placard [...] Mon étonnement réside dans le fait que malheureusement cette situation n'est pas un cas isolé mais correspond à une pratique de fonctionnement répandue [...] Cette pratique de la mise au placard avec délaissement du salarié, me semble être la politique du pire » (D3185/27-28).

III.4 - Des formations insuffisantes, voire inexistantes

Les présentations des programmes sur les plans NExT et Act mettent l'accent sur les nécessités de transformation et d'évolution et organisent le corollaire qui est la formation des personnes. Plus de 20 écoles métiers ont été créées ainsi que de nombreuses filières métiers et formations en partenariat avec des écoles et des organismes de formation externes (D4037/28 et D2524/2 à 9). Des actions de formations individualisées et validées par un certificat ou un diplôme étaient proposées dans le cadre des parcours de professionnalisation aux personnes qui avaient besoin d'une « *progression de qualification menant à un poste stratégique ou à un secteur prioritaire* » et à une mobilité fonctionnelle ou géographique (D2524/5).

Sur la période des faits, le budget de formation a connu une augmentation conséquente passant selon Olivier BARBEROT de 147 millions en 2004 à 214 millions en 2006 (+ 45%) et à 270 millions en 2008 (+26%) .

Dans le même sens, Didier LOMBARD fait observer : " *nous avons pris la décision au moment de NExT d'augmenter le budget formation de 25 % pour accompagner le changement. Ceci n'était pas un plafond puisque ce chiffre a été dépassé. En 2007 on a dépensé 5,3 % de la masse salariale en formation ce qui est un chiffre très important pour un gros groupe, et qui correspond à 253 millions d'euros. Je ne connais pas de situation comparable dans d'autres grands groupes*" (D2507/4).

Des documents produits par le Conseil de FRANCE TELECOM confirment ces éléments . En 2006 et 2007, la durée de la formation moyenne suivie par un agent s'est élevée en 2006 à 25 heures et à 28 heures en 2007(D2527 et D2533) . Les bilans de 2008 et de 2009 n'ont pas été versés.

Néanmoins, cette volonté réelle des dirigeants de soutenir les transformations de l'entreprise en investissant dans la formation des agents est entrée en conflit avec leur exigence de déflation qui a façonné la plupart des actions RH.

A cet égard, la déposition de Jean-Pierre RICHAUD, directeur de la Formation et du Développement professionnel du Groupe FTSA entre 2006 et 2008, ne manque pas d'intérêt (D2793).

Jean-Pierre RICHAUD expose que Olivier BARBEROT, rencontré lors d'une visite sur le terrain, lui a proposé le poste de directeur de la formation avec pour objectif de transformer le métier des techniques vers celui de commercial : « *J'ai accepté le challenge ; je suis venu avec l'ambition de redynamiser la formation de lancer des parcours qualifiant et au bout d'un moment, les objectifs de diminution chiffrés du personnel, passaient devant l'objectif de formation. Au début, ils avaient mis le budget pour faire de la formation. C'était le cas en 2006/2007* »(D2739/3).

Il ajoute qu'avec le départ de Guy-Patrick CHEROUVRIER et l'arrivée de Brigitte DUMONT et de Jacques MOULIN, il a senti une évolution de ses interlocuteurs de Opérations France : *« Pour mon équipe de formation, les objectifs de déflation ont augmenté. On me demandait de déflater mes formateurs, car la formation était moins prioritaire »* (D2739/3-4).

Rapporté au terrain, le constat amer de Jean-Pierre RICHAUD ⁴¹prend une dimension plus concrète et le hiatus entre l'imperium de réduire les effectifs et la nécessité d'« accompagner la montée en compétences » des collaborateurs dans un contexte de réorganisations pas toujours bien maîtrisées, ne joue pas systématiquement en faveur du second terme de l'injonction paradoxale à laquelle les managers de terrain sont soumis.

Plusieurs des situations individuelles font état d'un défaut de formation, de formations trop brèves, de formations partielles ou encore « d'autoformation ». Chaque fois, cette défaillance dans l'adaptation à l'évolution du métier, qu'elle soit sciemment organisée pour précipiter une mobilité externe ou qu'elle résulte d'une négligence de managers sous pression, contribue à dégrader les conditions de travail des salariés concernés .

La situation de André AMELOT, technicien réseau structurant au sein de l'unité d'intervention Normandie à BERNAY, employé sur un système dont la disparition était programmée fin 2008, le système TELIC, illustre la souffrance que peut susciter un désajustement professionnel. Selon Patrick DELOURME, collègue de travail d'André AMELOT, *« du jour au lendemain, on a changé l'organisation du travail en lui confiant un ordinateur sur lequel il recevait quotidiennement ses missions et ce, sans l'avoir fait bénéficier d'une formation en informatique malgré les recommandations du médecin du travail préconisant une formation pour une activité complémentaire (...) On a donné un jour un ordinateur à André AMELOT en lui demandant de se connecter alors qu'il ne s'était jamais servi d'un ordinateur dans sa vie. Il s'est retrouvé dans une situation compliquée pour lui, et c'est moi qui lui ai appris à se servir de son ordinateur »* (D1397/2-5-6).

Le choix d'une organisation du travail où le manager auquel il revient d'expliquer le sens et l'intérêt des instructions, est remplacé pour les salariés dont les emplois ne sont plus prioritaires par une page d'ordinateur à consulter ne peut être imputé à des maladresses individuelles de la hiérarchie locale.

Christine ANDRIEUX, travaillait depuis près de 35 ans sur des fonctions de gestion des dossiers et des commandes des particuliers sans lien avec la clientèle. En février 2009, à la suite de la fermeture de son service, elle « choisit » par obligation le service Sherpa du Centre Client Orange Renseignements (CCOR) de BORDEAUX, chargé de gérer les clients qui ont à la fois un contrat de téléphonie mobile et un contrat de téléphonie fixe ou ADSL. Christine ANDRIEUX explique: *« J'ai été amenéE à faire donc un mois de formation pour l'assistance technique et à l'issue, j'ai été en poste. A partir de ce*

⁴¹ En désaccord avec la politique du groupe, Jean-Pierre RICHAUD négocie son licenciement en avril 2008 (D2739/2).

montent là, mes problèmes ont commencé. Je ne me sentais pas bien dans cet élément, je ne voulais pas faire de technique. J'étais très anxieuse, j'avais peur de ne pas satisfaire correctement les clients. (...) Tous les matins, j'avais la boule au ventre pour aller au travail » (D990/2).

Serge SPECHT, un collègue du service « sherpa » confirme qu'elle « *était plus orientée sur le profil gestion que sur la partie technique. Elle avait 90% des compétences pour la partie gestion, ce qui n'était pas le cas pour la partie technique. On sentait qu'elle avait peur de la partie technique et que ça ne l'attirait pas du tout* » (D977/2).

Daniele DESFARGUES, pourtant coordinatrice pilote du groupe Sherpa, dénonce la formation minimaliste délivrée aux personnels du service : *« Lors de la création de ce service, il y a eu des gens qui venaient de chez FRANCE TELECOM et qui n'avaient travaillé que sur la téléphonie fixe ou sur Internet et des gens qui venaient d'Orange et qui n'avaient travaillé que sur la téléphonie mobile.(...) Personnellement je venais d'un service informatique. J'ai eu une formation au départ mais qui était trop légère et n'a pas concerné tous les univers sur lesquels je suis amenée à travailler. J'ai plus appris par mes collègues.(...) Elle observe : « Je pense que notre direction ne se rend pas compte de ce qu'est notre travail, ni de la difficulté qu'il représente car nous travaillons avec de multiples applications totalement différentes» (D979/2).*

Anne-Sophie CASSOU, au sein de l'Agence Banque et Assurance à Paris a été confrontée à de nouvelles problématiques relatives au réseau DATA (Internet et Intranet des grandes sociétés), à la suite d'un changement d'organisation du pôle Ingénieur Technico Commercial dont elle faisait partie (D1635/1, D1643/6). Dans ses deux évaluations, elle mentionne ne pas avoir reçu une formation suffisante . Ce point est contesté par son supérieur, Yannick EVEN, qui assure qu'elle a eu une formation en 2006 et en 2007 (D1638/2, D1637/84, D1640/3), ajoutant que *« d'un point de vue des compétences techniques, Mlle CASSOU vivait sur ses acquis. Elle ne cherchait pas à s'autoformer et à se remettre en question. Ce qui posait problème, car nous travaillions dans un domaine qui évolue très vite, où il faut se former et s'autoformer en permanence » (D1638/1).*

Suffisante pour son manager, la formation DATA d'une durée égale à une semaine et demie ne satisfait manifestement pas Anne-Sophie CASSOU qui consigne dans sa fiche d'évaluation individuelle du 9 février 2007, les observations suivantes : *« Ma nouvelle mission d'ITC au sein de BA porte depuis octobre 2006 sur le compte AXA diffère fondamentalement de ma mission précédente d'ITC GRC au sein de BA, notamment sur les points suivants : (...) nécessité d'utilisation d'outils métiers nouveaux appréhendés en auto-formation et pression importante et permanente inhérente au contexte client AXA » (D1637/85).*

L'absence de prise en compte des besoins en formation de Michel DEPARIS, architecte réseau dans un contexte d'évolution des technologies et d'éloignement du centre de décision est dénoncée par les collègues de de l'UPR

de MARSEILLE. Fabrice STARON qui partageait le bureau de Michel DEPARIS, explique que ce dernier était reconnu au niveau national dans sa partie technique mais que l'arrivée des Services DATA et de la technologie 3G l'a de plus en plus perturbé (D2374/2). Il considère que le manque de formation lui a été préjudiciable (D2374/2).

Christian RICHAUME collègue de Michel DEPARIS confirme que celui-ci était *« le spécialiste de la technique 2G mais sa hiérarchie lui a enlevé son domaine technique le basculant du jour au lendemain dans la technique du 3G (ce qui est entièrement différent). Et ceci, sans formation »* (D2373/2). Jean-Rémy DE SIO, autre collègue de Michel DEPARIS, déclare : *« je sais qu'il était demandeur de formation pour être toujours à la pointe du progrès et systématiquement on lui refusait pour donner ces formations à d'autres, histoire de faire marcher la concurrence entre collègues »* (D2364/2). Fabrice STARON s'interroge : *« Il y avait aussi des problèmes d'outils informatiques mal adaptés à ces nouvelles techniques. Comment faire quand on ne maîtrise pas suffisamment de nouvelles technologies et qu'on vous charge de rendre une copie sans aide suffisante et avec des délais toujours plus courts ? »* (D2374/2).

Luc DUMAS, technicien sur le site de BERNAY, affecté à une cellule dite multi-technique, explique avoir en charge des activités qui n'ont rien à voir les unes avec les autres (transmission, commutation, radio) et pour lesquelles il n'a reçu aucune formation, l'apprentissage se faisant sur le tas. Dans ces conditions, il souligne que les astreintes de nuit et de week-end sont les plus pénibles dans la mesure où *« l'agent d'astreinte peut être appelé pour résoudre n'importe quel type de problème technique mais pour lequel il n'a pas forcément reçu de formation »* (D1436/3).

Nicolas GRENOVILLE, technicien à l'Unité d'Intervention Bourgogne Franche-Comté à BESANCON, muté d'office dans le service grand public suite à la décision nationale de sous traiter l'environnement technique, se plaignait de ne pas être formé pour assumer ses nouvelles fonctions. Selon Alain GIRARDET, un collègue dans son nouveau service, *« Nicolas venait d'une unité "énergie" sans rapport avec ce que nous faisons. Donc pour lui cela devait être plus dur: contact avec le client, métier complètement différent »* (D2045/2). Pierre AMIOT était chargé de le former mais il reconnaît qu' *« en fait il s'agissait plus d'un accompagnement que d'une formation dans la mesure où je devais faire mon travail (...) Il travaillait en binôme avec moi. Cela a duré 2 mois maximum. Partant en retraite je prenais tous mes congés et je n'étais pas souvent présent (...) En 2 mois il n'est pas possible de former quelqu'un sur notre métier »* (D2038). L'assistante sociale, Geneviève SIMON BOUVRET, déclare : *« Il voulait faire une licence IP et ceci lui avait été refusé par la direction. Il voyait donc son avenir bouché »* (D2047).

Lors de la convention de l'ACSED, Louis-Pierre WENES expose aux cadres présents son approche des transformations : *" Réussir Act c'est pour moi, de très loin, la chose la plus importante. C'est par là que passe notre transformation. Ensuite, le deuxième impératif que j'ai en tête, c'est faire vite, faire vite, faire vite. Penser en permanence, comment je peux faire pour faire plus vite. Tout le restant en découle. Quand vous voulez faire les choses vite il faut les faire bien parce que sinon vous ne pouvez pas aller vite. Et quand vous allez vite vous avez des chances d'arriver avant le concurrent »*. (D2464/14)

En interrogatoire, Louis-Pierre WENES dira qu'il parlait de rapidité opérationnelle et non de rapidité de restructuration, qu'il s'agissait d'être plus professionnels et plus réactifs pour affronter la pression brutale et rapide de la concurrence. Selon le directeur exécutif, la Direction avait cherché, en organisant 22 000 départs naturels sur une période de trois ans dans une entreprise qui avait connu déjà de nombreuses restructurations et réorganisations, à éviter le risque des départs massifs sans relève : *« Si nous avons 22.000 départs naturels, on pourra embaucher 6.000 personnes et la pyramide des âges et la compétence de l'équipe seront améliorées. Sinon il y aurait eu un risque d'avoir des départs massifs sans que la relève ne soit assurée. C'est vrai également que les jeunes sont nés avec internet et ont plus de facilité à s'intégrer dans la stratégie de FRANCE TELECOM »* (D2296/8).

Le facteur temps est effectivement un élément central du présent dossier. Véritable contrainte pour répondre aux défis technologiques de FRANCE TELECOM, il est aussi à l'origine des dérives managériales constatées ci-dessus. Sa prise en compte à travers le prisme des seules logiques industrielles et économiques a conduit les dirigeants à mettre en place dans la précipitation une politique de transformation de l'entreprise axée prioritairement sur la réduction des effectifs pour dégager les marges financières attendues et renouveler le profil des compétences.

Le calendrier des compressions d'effectifs fixé par Didier LOMBARD et son caractère impératif rendaient illusoire pour de nombreux salariés, l'adaptation aux mutations et aux nouveaux métiers dont l'Entreprise avait besoin, conférant au programme Act , le statut d'un plan social déguisé sans les garanties offertes par un PSE.

A défaut d'une anticipation suffisante et dans ce contexte réglementaire « protecteur » dont bénéficiait près de 60 % de leur personnel, les restructurations successives ont été souvent illisibles et l'accélération de NEXT ne pouvait reposer que sur l'éviction plus ou moins brutale des agents inadaptés, la charge de cette politique reposant sur des managers locaux mis sous pression par les méthodes managériales impulsées depuis l'échelon central .

CHAPITRE III : Un défaut de prise en compte des effets anxiogènes sur le personnel de la politique d'entreprise

Dans son interrogatoire de première comparution, Didier LOMBARD déclare: *« Il fallait former nos salariés à ces nouvelles technologies et recruter de jeunes talents nés dans le nouveau monde numérique, et se préparer au départ massif des salariés recrutés à la fin des années 70 qui ont réussi le redressement du téléphone dans cette période et notamment l'impressionnante augmentation du parc de lignes principales de 6 millions de lignes à 20 millions de lignes en 2 ans. Ces salariés sont des pionniers »* (D2151).

Nous verrons que *« les pionniers »* ont été les premières victimes de la politique de réduction massive des effectifs, probablement parce qu'ils étaient la cible à privilégier mais tout aussi sûrement parce qu'ils sont souvent ceux qui ont le plus difficilement supporté le changement de paradigme énoncé par la Direction et expliqué par Brigitte DUMONT en ces termes : *"Beaucoup de collaborateurs du groupe s'étaient projetés sur le fait que l'entreprise serait en capacité de leur permettre de faire toute leur carrière en interne. Or, par la dette de 2002, l'arrivée d'acteurs non régulés grâce aux nouvelles technologies, une concurrence exacerbée, l'entreprise ne pouvait plus formuler une promesse de carrière à vie dans l'entreprise, qu'elle ne pourrait pas tenir. Et pour certains, cela a été vécu comme une rupture du pacte social »*(D3294/37).

L'analyse de Brigitte DUMONT est aussi pertinente que parcellaire. Elle fait l'impasse sur le fait que la décision de sortir de l'Entreprise 22 000 agents en trois ans, pour répondre aux mutations technologiques et économiques, a constitué la véritable rupture du pacte social.

Nous avons vu précédemment que les dispositifs conçus au niveau central pour atteindre l'objectif des 22 000 se sont traduits au niveau local par une série d'agissements perpétrés le plus souvent par les managers de proximité sur des employés profondément déstabilisés, certes par l'évolution de l'environnement, mais tout autant, voire davantage, par l'évolution des pratiques managériales et les réorganisations successives et superposées mises en œuvre dans le cadre des différents programmes lancés par la direction de FTSA.

Les effets de cette politique qui faisait de la déstabilisation des agents *« un levier »* pour parvenir aux objectifs de transformations de l'entreprise, ont entraîné ou accentué chez nombre de salariés, une souffrance dont les manifestations ont pris des formes diverses, la plus dramatique étant le passage à l'acte suicidaire.

Dans son rapport au Parquet, Sylvie CATALA présente plusieurs situations de salariés ayant exercé ou exerçant dans des métiers et à des niveaux de responsabilité différents rattachés à des directions territoriales, des directions supports et des directions métiers dont la dégradation des conditions de travail a eu pour effet une altération grave de leur santé mentale et physique (D58).

Des agents de FRANCE TELECOM, ou leurs proches ont aussi dénoncé les conséquences anxiogènes de la politique de l'entreprise et ont déposé des plaintes.

Dans le cadre de la présente procédure, les situations de 85 salariés et agents de FRANCE TELECOM ont ainsi été recensées .

Au regard des investigations menées sur chacune de ces situations individuelles, 39 personnes ont été retenues et sont visées expressément en qualité de victimes dans les qualifications de harcèlement moral et complicité de harcèlement moral reprochées aux personnes mises en examen. (II)

La direction de FRANCE TELECOM a été alertée à maintes reprises, par des instances et institutions tant internes qu'externes à l'Entreprise, des effets produits sur la santé des travailleurs de l'organisation du travail et des méthodes de management.

Nous examinerons la gestion par la hiérarchie de FTSA des alertes dont elle a été informée et plus généralement les mesures prises pour prévenir les risques psycho-sociaux générés ou susceptibles d'être générés par la vaste politique de transformation conduite dans le cadre des Plans NExT et Act. (I)

I - Une prise en compte tardive et inadaptée des risques psychosociaux malgré les alertes multiples

Au-delà des 39 situations individuelles que nous examinerons ci-après, de nombreux salariés de l'Entreprise ont été placés dans une situation d'instabilité matérielle et mentale et ont développé des symptômes de souffrance au travail qui ont été signalés au sein du Groupe depuis 2007, tant par des organes internes que par des organes externes.

Aux éléments qui leur étaient soumis tendant à démontrer l'absence de réaction ou la réaction inadaptée des organes dirigeants aux phénomènes de souffrance au travail, dénoncés tant par des acteurs internes à l'entreprise que par des acteurs externes, les personnes mises en examen ont opposé, outre leur conviction de la justesse des réorganisations engagées et des méthodes de management appliquées, deux séries d'arguments : leur ignorance des alertes ou leur caractère non significatif (I.2.) et la mise en place d'actions préventives et curatives des risques psycho-sociaux dans la politique de l'entreprise (I.3.).

Au préalable, il apparaît utile de rappeler la définition des risques psychosociaux telle qu'elle ressort des pièces présentes en procédure et de celles versées par le Conseil de FTSA (I.1.).

I.1 - La prévention des risques psychosociaux (RPS): la déclinaison concrète d'une obligation légale de l'employeur

Le code du travail ne connaît pas le terme. En revanche, son article L4121-1 impose à l'employeur de prendre « *les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Ces mesures comprennent :

1° *Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;*

2° *Des actions d'information et de formation ;*

3° *La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.*

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».

L'employeur doit mettre en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention définis à l'article L.4121-2 42 du Code du travail dont le septième principe lui prescrit de « *planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1* » .

La Loi fait donc peser sur l'employeur une obligation générale d'assurer la sécurité physique et mentale des salariés. Cette obligation a été déclinée et développée par les partenaires sociaux dans deux accords : l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail et celui du 16 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail.

42 L'article L4121-2 du code du travail : « L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1° Éviter les risques ;

2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

3° Combattre les risques à la source ;

4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Les deux accords, signés par tous les partenaires sociaux, précisent la démarche de prévention en plaçant au premier rang la nécessité d'analyser les facteurs organisationnels susceptibles de générer des atteintes à la santé mentale. Ils relèvent notamment que *« les phénomènes de stress lorsqu'ils découlent de facteurs tenant à l'organisation du travail, l'environnement de travail ou une mauvaise communication dans l'entreprise peuvent conduire à des situations de harcèlement ... »*

Il faut néanmoins se référer aux organismes de prévention du secteur privé et du secteur public qui ont progressivement assuré la définition des risques psychosociaux (RPS) autant qu'ils ont œuvré à la prise de conscience de l'existence de ces risques et des troubles dont ils sont potentiellement porteurs.

L'IARP (institut d'accompagnement psychologique et de ressources), association créée à l'initiative de la RATP et de la GMF et ayant acquis en France progressivement une autorité sur cette thématique, définit les risques et troubles psychosociaux au travail comme *« un vaste ensemble de variables qui se situent à l'intersection des dimensions individuelles, collective, managériales et organisationnelle de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite »* (D2566/4).

Les facteurs déclenchant les RPS peuvent procéder à la fois de l'organisation du travail et des relations interindividuelles : les changements du travail nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, injonctions contradictoires; le management et les relations de travail ...

L'ANACT (Agence nationale d'amélioration des conditions de travail) définit les trois niveaux de prévention des risques dont les RPS comme suit :
*« La prévention primaire consiste à prendre des mesures en amont pour supprimer ou réduire les facteurs d'apparition des risques, en agissant sur l'organisation du travail, sur le management et le lien social au travail, sur le développement des ressources individuelles et sur la gestion des changements ;
La prévention secondaire est le recours aux méthodes de détection, d'objectivation des difficultés, de recherche d'adaptations pour éviter que des troubles naissants n'empirent, la réduction des premiers symptômes par la mise en place d'appui individuel et/ou collectif.
La prévention tertiaire comprend la prise en charge ou la réintégration des individus en difficulté sérieuse avérée »*. (D4070-14)

Il convient de souligner le caractère subjectif du risque qui relève de la perception propre à chaque individu, ce qui n'empêche ni de l'évaluer, ni de le mesurer (à l'instar de la douleur en milieu hospitalier), afin d'en apprécier l'évolution dans le temps.

Comme tous les autres risques, les RPS doivent être pris en compte par l'employeur de manière à les éviter ou à défaut les limiter conformément aux dispositions des articles L 4121-2 et 3 du Code du travail.

I.2 - Des alertes nombreuses, méconnues ou ignorées des dirigeants

Dans un article paru dans OUEST FRANCE en Septembre 2009 et intitulé « *Orange amère : anatomie d'un naufrage identitaire* », Pascal DAZIN, médecin du travail en Bretagne, énonce les facteurs responsables des troubles psycho-sociaux dont les salariés de FRANCE TELECOM qu'il a eu à connaître, souffraient : « *les restructurations, la politique de turn-over professionnel imposé comme au jeu des chaises tournantes, la réduction progressive mais inexorable de la diversité des postes ouverts au sein de l'entreprise, et ce par externalisation des tâches périphériques (entretien, logistique, etc.), la parcellisation progressive des tâches (assimilables à une forme moderne de taylorisme), ce qui les appauvrit considérablement en termes d'investissement moral, l'éloignement géographique des interlocuteurs, l'exigence de mise à distance des savoir-faire acquis parfois sur des décennies et notamment (mais non exclusivement) la préférence donnée à une gestion humaine qui donne l'impression d'« être autoritaire » mais pas de « faire autorité* » (D 2146/6).

Olivier BARBEROT récuse point par point le constat du Docteur DAZIN :

- « *les restructurations : FRANCE TELECOM s'est transformée continuellement depuis la loi de 1990 et de ce point de vue là, en particulier les transformations des années du Président BON sont de même nature et ont la même dimension que celles qui ont suivi.*
- *la politique de turn-over professionnel imposée comme au jeu des chaises tournantes : Je trouve cette expression très péjorative ; elle occulte totalement tous les dispositifs d'accompagnement qui avant et pendant Act existaient au bénéfice des salariés.*
- *la réduction progressive mais inexorable de la diversité des postes : c'est une contre-vérité dans certains secteurs avec l'apparition de nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies et la diversification liée à l'arrivée de FRANCE TELECOM ORANGE dans les contenus.*
- *la parcellisation progressive des tâches: de quelles tâches M. DAZIN parle-t-il ?*
- *l'éloignement géographique des interlocuteurs: comment fallait-il gérer la contradiction pour éviter la fermeture des sites et préserver la présence FRANCE TELECOM sur le territoire national tout en se transformant et en regroupant certains états majors.*
- *l'exigence de mise à distance des savoir-faire acquis : Non, préservation des savoir-faire historiques mais acquisition de nouveaux savoir-faire, par exemple sur internet.*
- « *La gestion autoritaire* » : *la grande majorité des managers de FRANCE TELECOM ont bien fait leur métier et ont une autorité naturelle . Je trouve ce point de vue extrêmement partial et factuellement faux" (D2378/2-3).*

De la même façon, Didier LOMBARD conteste la pertinence du propos du docteur DAZIN comme suit :

- « *sur les restructurations ,il n'y en a jamais eu, c'est un abus de langage, il y a eu des réorganisations. On voit bien la différence entre les sociétés qui ont fait l'objet de réorganisation et celles nombreuses qui ont fait l'objet de*

restructuration.

- sur la politique de turn-over professionnel imposée comme au jeu des chaises tournantes : il n'y a jamais eu de politique de rotation systématique, quand il y a eu un mouvement c'est qu'il était lié à l'adaptation à des choses nouvelles.

- sur la réduction progressive mais inexorable de la diversité des postes ouverts au sein de l'entreprise : il s'agit de l'analyse de quelqu'un qui regarde le passé. Beaucoup de postes antérieurs ont disparu pour des raisons techniques. Beaucoup de métiers sont nés, certainement en plus grand nombre que les postes disparus.

- sur l'externalisation des tâches périphériques : ce n'est pas moi qui suis l'auteur de ça, cela existait depuis longtemps, et ce n'est pas complètement vrai car nous avons en partie réinternalisé plusieurs tâches logistiques dans une période récente.

- sur la parcellisation progressive des tâches : il n'y a en pas eue. Les nouvelles tâches telles qu'elles étaient imposées avaient un profil nouveau, pour ceux qui en étaient chargés elles étaient plus valorisantes car elles donnaient par exemple une vision plus globale sur le réseau.

Parler de taylorisme c'est la littérature.

- sur l'investissement moral: C'est le seul point sur lequel il y a eu peut être un déficit d'explication. On aurait dû former le médecin, cela aurait facilité les choses.

- sur l'éloignement géographique des interlocuteurs : c'est une nécessité des technologies modernes, les actuelles grandes entreprises sont gérées par téléconférences, c'est un mode de gestion normale des entreprises.

- sur « être autoritaire ou faire autorité » : je trouve l'expression agressive par rapport aux managers de FRANCE TELECOM qui pour la plupart faisaient autorité. Il s'agit d'une appréciation qualitative qui n'engage que M. DAZIN. Je pense qu'il se trompe, car il n'était pas dans l'entreprise" (D2379/5-6).

Le réquisitoire du Docteur Pascal DAZIN intervient en septembre 2009 alors que les médias font déjà un large écho à ce que les dirigeants appelleront " la crise sociale".

Plusieurs représentants institutionnels internes et externes à l'Entreprise ont, en revanche dès 2007, alerté la Direction sur le climat social dégradé et les risques psycho-sociaux générés par une politique de déflation et de transformations conduite dans l'urgence et sans égard pour ses conséquences néfastes sur la santé physique et mentale des salariés de l'Entreprise.

I.2.1 - Les alertes des organisations syndicales

Au niveau national, les organisations syndicales ont très vite et à plusieurs reprises alerté la direction de FRANCE TELECOM sur les risques psycho-sociaux.

Il a déjà été mentionné le questionnaire adressé à Olivier BARBEROT et manifestement resté sans réponse lors de la réunion du CCUES du 23 novembre 2006 (D3327/51). D'autres actions ont été engagées qui n'ont pas pu être ignorées par les dirigeants.

Ainsi, le 1er juin 2007, les syndicats CFE-CGC et SUD créent « l'observatoire du stress et des mobilités forcées à FRANCE TELECOM ».

Si le texte de présentation emprunte dans sa forme au registre lexical classique des organisations syndicales, il identifie précisément les facteurs de risques psycho-sociaux qui seront repris dans la plainte du syndicat SUD et le rapport de l'inspectrice du travail, Sylvie CATALA: « à FRANCE TELECOM, le sentiment de stress est général, renforcé par une politique de réorganisation globale et permanente : 22 000 suppressions d'emploi, soit un emploi supprimé sur cinq, mobilité fonctionnelles, mobilités géographiques, changement d'encadrement, suppression d'emploi et hausse de la productivité, tout concourt à généraliser une instabilité du personnel » (D225).

Ses protagonistes entendent s'emparer de la thématique de la souffrance au travail dont ils reconnaissent qu'elle n'était pas jusqu'alors un axe prioritaire de leur action : « Le mouvement syndical a encore beaucoup de mal à traiter des questions souvent analysées comme des « questions individuelles », renvoyées au médecin du travail ou à l'assistant social... quand ils sont disponibles.

Le texte se poursuit par une dénonciation des conséquences de la fragmentation du collectif de travail qui est l'un des principes cardinaux du programme Act : *La direction enferme les salariés dans une relation unique et étroite avec le manager immédiat, pour traiter tous les problèmes, y compris individuels. Les individus les plus fragilisés ont donc des difficultés extrêmes à trouver un interlocuteur extérieur à sa hiérarchie directe. Jusqu'à présent, la direction ne reconnaît pas un problème particulier de stress dans l'entreprise. Lorsqu'elle est confrontée à des cas de suicides, elle communique en général pour décorrélérer cet acte désespéré des conditions de travail »* (D225).

La Direction Nationale s'est opposée à ce que le site de l'observatoire soit accessible sur l'intranet de FRANCE TELECOM.

Olivier BARBEROT justifie cette décision en expliquant que l'observatoire du stress a été créé par deux organisations syndicales sur les six représentatives à FRANCE TELECOM et que ces deux organisations ne représentaient pas 50% : « Nous avons donc décidé à la DRH groupe de ne pas permettre l'accès au site sur l'intranet pour cette première raison. La deuxième raison, est qu'ils avaient mis en ligne un questionnaire supposé évaluer le niveau des risques psycho-sociaux, que ce questionnaire ne nous apparaissait pas répondre aux critères qui auraient garanti un minimum de caractère scientifique. En particulier il était possible à un salarié de répondre autant de fois qu'il le souhaitait en ligne ».

Il précise que le site était accessible dès lors qu'on n'utilisait pas le réseau interne de FRANCE TELECOM (D3162/3).

Le 5 juillet 2007, les représentants au CNSHSCT, CFDT, CGC, CFTC, CGT, FO, SUD, déposent un droit d'alerte concernant la mise en danger de la santé des salariés au sein de FRANCE TELECOM *«au regard des témoignages des salariés de FT, du travail de certains CHSCT, et du contenu du rapport annuel d'activité 2006 de la médecine du travail, qui font ressortir les risques psychosociaux en termes de stress, de pression, du mal être ou de risque d'agression physique ou verbale, ainsi que des manifestations de fatigue, démotivation, anxiété, troubles de l'humeur, insomnies dues aux modifications incessantes de l'environnement de travail avec une perte de repère et inquiétude de l'avenir»* (D15/D213);

Le 30 juin 2008, dans une déclaration commune au CNSHSCT, l'ensemble des organisations syndicales signalent : *« des restructurations incessantes, des pressions incessantes et insupportables de la direction sur les personnels (...) Face aux réorganisations, les salariés sont de plus en plus fragilisés, déstabilisés »*. Elles dénoncent également " *les refus systématiques*" de la direction d'aborder la question des suicides. Selon les élus du personnel, ces refus *« confirment la peur de la Direction de voir son organisation du travail mise en cause »*(D215/2).

Les représentants des sections locales des organisations syndicales sont aussi à l'initiative d'alertes à travers les institutions représentatives du personnel.

Dans son rapport, l'inspectrice du travail Sylvie CATALA fait état de 64 demandes d'expertises, émanant des CHSCT entre 2005 et 2009, en raison des risques d'atteintes à la santé de la politique de réorganisation mise en œuvre par l'entreprise (D15 ;D58/63).

Plusieurs expertises ont ainsi été ordonnées par les juridictions judiciaires dans le cadre des dispositions de l'article L.4614-12 du Code du travail prévoyant ce type d'expertise à la demande du CHSCT en cas de risque grave.

Les décisions de justice déboutant FRANCE TELECOM dans le cadre de la demande des CHSCT de bénéficier du recours à un expert sur les risques psychosociaux, ont constaté une souffrance morale des personnels liée à la politique de management et ont estimé que le risque grave pour la santé des salariés compte tenu de leurs conditions de travail étant démontré, le recours à l'expertise sur les risques, prévu par le Code du travail, était fondé.

C'est le cas par exemple de :

- l'ordonnance de référé du TGI de BORDEAUX en date du 22 septembre 2008 qui retient que *« la souffrance morale ressentie par une part importante du personnel, même si elle n'a pas abouti à ce jour à des situations de désespérances extrêmes et ne s'est pas encore concrétisée par une multiplication des absences et arrêts de travail pour cause de maladie, constitue à l'évidence un risque grave pour la santé des personnes ainsi atteintes par ce mal-être au travail, qui justifie, sans qu'il soit nécessaire d'attendre davantage, le recours à l'expertise »* (D250/8) ;

- l'ordonnance en la forme des référés du TGI de Créteil en date du 8 juillet 2009 qui retient « *qu'un risque grave est constaté dans l'établissement auquel les actions de la direction ne pallient pas et que le CHSCT n'a pas la compétence de traiter* »(D251/4) ;

- l'ordonnance en la forme des référés du TGI de Toulouse en date du 24 septembre 2009 qui retient que « *contrairement aux affirmations de FRANCE TELECOM, le CHSCT a à bon droit décidé d'une expertise au vu du constat de la situation des salariés au sein du service logistique caractérisée par une politique managériale empreinte de brutalité, alors même que ce service regroupe des personnels particulièrement fragiles et identifiés comme tels* » (D252/4).

I.2.2 - Les alertes de la médecine du travail

Dans son rapport annuel d'activité pour l'année 2007, adressé au médecin coordonnateur de la DRH du groupe FRANCE TELECOM, le docteur GRUJARD, médecin du travail de la Direction Territoriale Nord Ouest Centre signale: « *pathologie anxio-dépressive de plus en plus fréquente. L'élément marquant est l'origine des troubles : suppression de postes, de services, ou incitation à la retraite (la cessation de l'activité professionnelle est parfois difficile à vivre et ressentie comme un véritable deuil. Si de surcroît elle n'est pas volontaire, se rajoutent un sentiment d'inutilité du travail accompli et de manque de reconnaissance) (...) Il faut insister sur la sévérité croissante des manifestations, notamment du risque auto ou hétéro agressif* » (D216/4).

Le médecin précise : « *en 2007, les décompensations ont été liées à des suppressions de postes ou de services, ou sont également survenues chez des agents ayant été sollicités avec conviction pour un départ de l'entreprise alors que tel n'était pas leur souhait* » (D216/2).

Dans leur rapport d'activité pour 2007, les médecins du travail de la Direction Territoriale Sud-Ouest pointent les risques psychosociaux liés aux restructurations (D298/22) :

Ainsi, le docteur Patrice FAURE relève : « *les constatations faites lors des consultations des agents révèlent surtout une angoisse pour l'avenir professionnel, du fait des restructurations des services avec nécessité d'apprendre une nouvelle activité ou de se déplacer géographiquement. Les difficultés sont plus importantes pour les seniors* » (D302/24) ;

- le docteur Stéphane ROCHDI : « *en 2007, la restructuration continue dans mon périmètre d'activité avec les fermetures du 1014 à Limoges, de l'activité ADV à Brive, du ProActif à Tulle et du 712 à Angoulême avec pour corollaire une montée en puissance des troubles psychosociaux face à certaines formes de management parfois brutales ou ressenties comme telles par de nombreux salariés* » (D301/23) ;

- le docteur SALTI : *« A tous les niveaux et quel que soit le statut ou le grade des agents, est exprimée une inquiétude quant à l'évolution de l'entreprise. Ces difficultés sont ressenties et exprimées différemment selon le vécu professionnel et/ou personnel de chacun. Aussi il est important que l'entreprise, le personnel et les médecins, nous nous saisissons de ce problème pour y apporter des solutions adaptées, en rétablissant un climat de confiance, en créant des espaces d'échanges libres où informations et communications cohabitent, et où les agents sont écoutés et associés à l'organisation du travail »* (D300)

- le docteur Jean-Pascal ALLERY : *« l'incommunicabilité observée entre l'encadrement et les travailleurs dans le cadre d'une restructuration importante sur le secteur géographique 86, 17 et 79 fait partie des éléments responsables de mon départ de l'entreprise. Des disparitions de services et même actuellement de sites entiers de petites villes sont créatrices d'une souffrance psychologique importante des agents dont la seule prise en charge individuelle n'est pas suffisante [...] Quoi qu'il en soit, les dégâts psychologiques humains que j'ai pu observer sont considérables et pourraient expliquer à eux seuls des réactions individuelles désespérées d'individus préalablement fragilisés par la vie »* (D304/26).

Dans son rapport annuel d'activité de la médecine du travail pour l'année 2008, le docteur NGUYEN-KHOA, médecin coordonnateur de la médecine du travail du Groupe FRANCE TELECOM, relève dans la quasi-totalité des 76 rapports annuels d'activité dont elle fait la synthèse, une *« évocation constante »* des risques psychosociaux avec une augmentation significative des visites occasionnelles à la demande des salariés (3430 en 2007 et 4468 en 2008) qui *« expriment leur vécu au travail parfois dans un contexte de difficultés, notamment dans les services en cours de réorganisation »* (D 224/2 à /4).

Les médecins du travail alertent sur le développement des risques psychosociaux qu'ils lient aux changements significatifs d'activité (dont ceux nécessités par les réorganisations), aux objectifs dont les salariés ont du mal à percevoir le sens, aux mutations géographiques collectives par fermetures de sites, à l'augmentation de la charge de travail, au management difficile, aux modifications structurelles ou encore au manque de reconnaissance, aux redéploiements et à l'éloignement du domicile.

Cette inquiétude ressort de :

- la synthèse des rapports annuels d'activité pour l'année 2008 des médecins du travail de la Direction Territoriale Nord-ouest Centre (D 217/3) ;
- du rapport du Docteur BEDJAI à la Direction Territoriale Sud Est à MARSEILLE (D 220/2);
- du rapport du Docteur CAPELLA à la Direction Territoriale Sud Est (D 221/3) ;

Dans son rapport annuel pour 2008, le docteur KOEHLIN de la Direction Territoriale Sud Est note que *« les problèmes ont été accentués par le fait que plusieurs emménagements aient été effectués sans que les travaux nécessaires soient terminés sur les sites d'accueil »* (D219/2).

Il conclut : *« le vécu des salariés de FT concernant le fonctionnement de leur entreprise, et rapporté dans les consultations médicales, est une impression vertigineuse de flou et d'incohérence, ainsi qu'une impression de menace permanente sur la pérennité de leur emploi. Cette impression participe à leur déstabilisation et entraîne une souffrance importante. Un grand nombre de salariés sont actuellement traités par des anxiolytiques, des antidépresseurs et/ou des somnifères »* (D219/3).

Dans leur conclusion commune pour l'année 2008, les sept médecins du travail de la Direction Territoriale Centre Est manifestent les mêmes inquiétudes. Ils font toutefois état *« avec satisfaction d'un réel changement de la posture de l'entreprise quant à la prise en compte des risques psychosociaux », alors qu'auparavant, selon leur expression, « c'est le déni qui a prévalu »*.

Ils se disent néanmoins *« témoins de la « pression » mise sur les cadres pour leur imposer une mobilité soit interne (Time to Move), soit externe pour un objectif affiché de fluidité de l'emploi (...) Quand elles sont imposées, passées en force, ces mobilités fragilisent les individus, désorganisent leurs vies personnelles et ont un retentissement sur leur état de santé »* (D222/2).

Dans son rapport annuel d'activité pour 2008, le docteur KORBA médecin du travail à la Direction Territoriale Sud Est ajoute que *« les réorganisations et restructurations incessantes d'une année sur l'autre deviennent pour bon nombre de salariés de plus en plus difficiles à vivre (...) pour la plupart, ils n'ont plus de perspectives de carrière et souffrent d'une incompréhension de leur hiérarchie »* (D218/6).

Le médecin cite l'importance des indicateurs chiffrés dans le travail et le manque d'outils efficaces pour effectuer ce travail. Elle conclut de la façon suivante: *« cette analyse pose la question incontournable de la responsabilité organisationnelle dans la souffrance au travail individualisée des salariés au sein de FRANCE TELECOM. Il faut que les décideurs soient davantage impliqués et amènent des solutions en discussion avec les différents interlocuteurs de l'entreprise qui sont régulièrement interpellés par cette souffrance des salariés »* (D218/6).

Les conclusions communes des médecins de la Direction Territoriale Est pour 2008 indiquent: *« nous notons une dégradation de la perception des salariés de leur santé, et pour un certain nombre d'entre eux, nous observons un état anxio-dépressif en lien avec leur situation de travail et/ou l'incertitude de l'avenir. Nous avons parlé de salariés « usés, fatigués » professionnellement. Nous pensons qu'il est nécessaire d'anticiper sur les compétences de chacun, et leurs facultés d'adaptation, face aux transformations encore à venir dans l'entreprise »*. (D3203/226 et 227)

Dans sa lettre de démission du 25 mai 2009, le Docteur LE MOT, médecin du travail à TOURS, explique : *« après 4 mois d'activité, je suis toujours confronté à une incidence très forte de la souffrance au travail où les "process" très contraignants et à mon avis inappropriés, ont un impact particulièrement négatif sur le vécu des salariés parmi les plus anciens, qui éprouvent pour beaucoup un sentiment de dévalorisation au moment où ils s'estiment contraints à remettre en question leur éthique professionnelle. Je ne dispose pas des moyens pour contribuer à des actions de prévention autres que tertiaires cantonnées au cabinet médical »* (D223/3).

Dans sa lettre de démission du 10 novembre 2009, le docteur MOREL, médecin du travail à GRENOBLE et à LYON, dresse un *« bilan d'impuissance et d'échec »* en expliquant que *« le rôle du médecin du travail, "exclusivement préventif, doit être un rôle de prévention primaire visant à « éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail », par une adaptation du travail à l'homme et non l'inverse. Durant ces deux années d'exercice, je n'ai pu faire que le constat d'une adaptation forcée de l'homme au travail, suite à des fermetures de service, des suppressions de poste de travail, des mutations fonctionnelles ou géographiques imposées »*. Elle conclut son courrier ainsi : *" j'ai eu le sentiment d'être cantonnée au cabinet médical uniquement dans l'écoute de salariés en souffrance, sans aucun moyen d'action pour faire évoluer ce constat négatif"* (D3320/13-14).

Dans son rapport de synthèse pour le Groupe en 2009, le docteur Thierry SIMONET médecin-coordonnateur, cite plusieurs contributions collectives des médecins du travail des différentes directions territoriales :

Ainsi, les médecins de la direction SUD signalent qu'en 2009, le risque psychosocial « a touché l'ensemble des services du fait des évolutions des organisations du travail qui sont fréquentes : ouvertures de nouveaux services, fermeture de services existants avec délocalisations, extensions géographiques ... Les choix d'organisation du travail se sont faits sans prendre suffisamment en compte la dimension humaine. On observe une déstabilisation des personnes ayant acquis des compétences après un apprentissage plus ou moins long » (D3035/21).

Les médecins de la direction Centre Est constatent que *« les restructurations se sont poursuivies à un rythme soutenu pendant une partie de l'année 2009 [...] sur le terrain, ces réorganisations se superposent, se contredisent, sont incompréhensibles pour les salariés et désorganisent massivement le travail. L'impact sur la santé de ces restructurations a été majeur ces dernières années »* (D 3035/27). Ils ajoutent que *« le management par la pression s'est accentué en 2009: objectifs commerciaux toujours plus ambitieux, nouvelles parts variables vendeurs, classement des salariés en fonction de leurs résultats »* (D3035/27).

Ils signalent également en 2009 *« la montée du malaise dans l'entreprise. Les incidents sur les lieux de travail ont été nombreux, crises de larme, altercations, salariés qui craquent, etc. Les décompensations en lien avec le travail se sont multipliées en particulier chez les salariés en mobilité forcée, « redéployés » qui*

exprimaient de plus en plus nombreux leur détresse et le sentiment d'être des laissés pour compte » (D3035/26).

Dans leur rapport de 2009, les médecins de la direction Ile-de-France rappellent qu'ils avaient alerté dans leur rapport 2008 sur la montée du risque psychosocial. Ils écrivent: *« nous déplorons que les tristes événements de 2009 soient venus confirmer cette crainte. Nous regrettons que notre analyse, confirmée par d'autres rendues depuis, n'ait pas été mieux prise en compte. L'actualité de l'année 2009 a démenti ceux qui croyaient (ou feignaient de croire) qu'il n'existait pas de troubles psycho sociaux au sein de l'entreprise » (D3035/30).*

Les médecins de la direction Nord-ouest Centre notent que *« face aux événements psychosociaux de 2009, la direction de FT et l'ensemble des directions ont renforcé la prise en compte des risques psychosociaux, ce qui était demandé depuis plusieurs années » (D3025/23).*

Les médecins de la direction Centre Est s'interrogent, pour leur part, sur l'attitude de la Direction face aux passages à l'acte suicidaire de plusieurs agents : *« Face aux suicides de salariés et à la médiatisation de ces suicides, l'entreprise a pendant plusieurs mois joué la carte du silence vis-à-vis des médecins de l'entreprise. Comment expliquer que les médecins aient été informés par les médias ou les syndicats de ces drames et presque jamais par leur direction ou les RH ? » (D3035/26).*

I.2.3 - Les alertes de l'inspection du travail et des CRAM

Comme la médecine du travail, l'inspection du travail et la Caisse Régionale d'Assurance Maladie ont signalé aux dirigeants de FRANCE TELECOM la situation de mal-être des salariés (D58/70).

C'est le cas par exemple de :

- l'inspectrice du travail de BORDEAUX qui informe le 22 novembre 2007 le directeur du CCOR Sud Ouest que les représentants du personnel signalent l'existence d'une souffrance mentale au travail pour tout ou partie du personnel de l'établissement qu'il dirige et qui lui rappelle son obligation légale de prendre des mesures de prévention des risques et notamment la nécessité dans le contexte décrit de *« mettre en place des moyens humains et techniques suffisants et adaptés pour répondre au flux d'appels à traiter, de fixer des objectifs réalistes, tenant compte des ressources humaines et techniques mises en place ... »(D3203/90) ;*

- l'inspecteur du travail de BORDEAUX le 10 juillet 2008 qui note : *« s'agissant plus généralement des établissements et unités du groupe FRANCE TELECOM relevant de ma compétence territoriale depuis le 10 octobre 2007, je constate de fréquentes réorganisations impliquant le plus souvent une dissociation pour le personnel entre d'un côté l'affectation opérationnelle et d'un autre côté le*

rattachement hiérarchique [...] Ces réorganisations favorisent en outre manifestement, au regard des informations portées à ma connaissance y compris par la médecine du travail, le développement de situations de mal-être au travail » (D243/2) ;

- l'inspectrice du travail de TROYES le 28 juillet 2008 qui note : *« un certain nombre d'indicateurs laissent à penser qu'une réelle souffrance au travail existe pour une partie des salariés appartenant au CCOR Nord de France » (D105) ;*

- l'inspectrice du travail de SAINT-QUENTIN le 4 février 2009 qui note: *« Au vu des éléments présentés en séance [CHSCT] concernant le droit d'alerte et vu les recommandations écrites de l'expert, il convient que vous mettiez en place très rapidement des mesures pour réduire le risque psychosocial au sein de votre établissement tant sur le plan de la communication, qu'organisationnel, RH et dialogue social » (D 248/2) ;*

- le directeur de la CRAM Franche-Comté qui adresse une injonction le 14 septembre 2009 compte tenu des situations de danger dans lesquelles se trouve un certain nombre de salariés en raison notamment des *« modifications d'affectation et contraintes personnelles des salariés » (D249/4) ;*

- l'inspectrice du travail de PAU le 27 novembre 2009 qui note au sujet des risques psychosociaux : *« il ressort des informations que j'ai pu recueillir lors du contrôle, de mes discussions avec le personnel de l'établissement et ses représentants, ainsi que des plaintes que j'ai recensées dans les derniers mois, les facteurs suivants :*

** mobilités contraintes (mutations de l'UAT vers l'AVSC, du service recouvrement vers l'AVSC, de l'agence PME vers l'AVSC), et parfois « croisées » (exemple: des salariés de PAU mutés à TARBES, et de TARBES mutés à Pau) ;*

** une observation permanente (en temps réel) des " performances et de la productivité de chacun par le manager, et parfois des restitutions nominatives des résultats à l'intérieur de l'équipe;*

** des « challenges » animés sur le plateau (...) qui créent chez certains un sentiment d'infantilisation ;*

** des changements récurrents dans les organisations, les procédures et les produits, associés à un nombre important (près de vingt) d'applications à gérer, génèrent des difficultés pour les salariés à se créer des repères qui sécurisent leur activité professionnelle au quotidien, une déstabilisation et/ou surcharge de travail après chaque période d'absence, voire appréhension des départs en congés (...)*

Au mieux, cette situation est facteur de stress permanent, générateur de fatigue professionnelle » (D148/5-6).

Dans un courrier du 9 juin 2008, l'inspecteur du travail de ROUEN signale : *« le document d'évaluation des risques ne comprend aucune référence aux risques en lien avec l'évaluation des salariés, la mobilité contrainte des salariés, la réorganisation des processus de travail, l'utilisation de nouvelles technologies ». Compte tenu de ces éléments, il sollicite la suspension des réorganisations en cours (D155). Par courrier du 10 décembre 2008, il*

renouvelle sa demande et note que le rapport d'expertise réalisé par le cabinet ISAST « confirme l'existence de risques graves pour la santé physique et mentale des salariés en lien avec les réorganisations quasi permanentes des services dont vous avez la charge » (D156).

De la même manière par courrier du 7 septembre 2009 adressé à la directrice territoriale Sud, l'inspectrice du travail de CAHORS indique avoir été alertée de la souffrance pour les agents concernant le projet de restructuration du site de CAHORS avec transfert du personnel sur le site de TOULOUSE et de MONTAUBAN et sollicite également la suspension du projet en cours (D160).

Enfin, on relèvera que le malaise vécu par nombre de salariés durant cette période n'est pas dénoncé que par les organisations syndicales, les personnels médico-sociaux ou les représentants des administrations. Christian DAVORGNE, Président de l'organisme de formation OBIFIVE, chargé de la formation des managers, déclare : *« Dans le cadre de notre prestation auprès de l'école de management, nous avons eu à plusieurs reprises à rendre compte des malaises perceptibles auprès des participants dans le cadre de la mise en œuvre du plan NExT et Act. Nous avons constaté que le malaise était de plus en plus palpable et ce, dès 2008. Nous n'avons pas pu déterminer les causes de ce malaise n'étant pas présent sur le terrain ».*

Il affirme avoir fait « un retour » sur ce malaise lors des revues de prestataires organisées dans les locaux de FRANCE TELECOM auprès de Monsieur LASSELIN ou de ses collaborateurs : *« De mémoire les éléments les plus fréquemment évoqués pour expliquer ce malaise étaient l'incompréhension de l'évolution du statut de FRANCE TELECOM, deuxièmement la mise en compétition de FRANCE TELECOM. Ces deux points montraient la difficulté pour les salariés de se projeter dans un univers concurrentiel qu'ils n'avaient pas choisis lors de leurs recrutements. »(D2490/4)*

I.3 - Les arguments en défense (3): les actions préventives et curatives des risques psycho-sociaux dans la politique de l'entreprise

Confrontées à l'historique et à la multiplicité des alertes provenant de sources différentes, les personnes mises en examen ont fait valoir en premier lieu qu'elles n'en avaient pas été informées et/ou que compte tenue de leurs fonctions respectives, elles n'en étaient pas destinataires et qu'au demeurant, ces alertes n'avaient pas été si nombreuses.

Didier LOMBARD explique que ces alertes n'entraient pas dans les sujets qui remontaient jusqu'à lui. Il rappelle qu'il était président d'un groupe de dimension internationale employant 200 000 personnes dont 100 000 personnes en France et soutient qu'il avait mis en place, *« pour gérer ce réseau très dense, à compter de 2006, une organisation très largement décentralisée qui permette d'assurer une autonomie à chacune des unités opérationnelles(...) L'organisation reposait sur un comité de direction constitué de 8 personnes qui avaient reçu une délégation complète dans leur domaine et qui reconnaissaient*

avoir les moyens d'exercer leur délégation. (...) Malgré ce que je vous ai indiqué sur la délégation, j'ai perçu à l'époque quand même quelques signaux. (...) Quand la crise a explosé fin juillet, début août 2009, j'ai mis en place une structure très centralisée pour la gestion de la sortie de crise, structure que j'ai continué à présider jusqu'à mon départ en février 2010. Voilà le ressenti que j'ai eu. » (D3161/2-3).

L'ancien PDG de FTSA avance aussi que plusieurs de ces alertes concernent des problématiques qui se posaient à l'échelon local (D3161/2-3)

Louis-Pierre WENES assure également que ces alertes *« ne lui sont pas remontées »* et l'explique par l'organisation à la fois hiérarchique et fonctionnelle qui fait que *« ce sont les métiers qui donnent les directives et les orientations aux collaborateurs... »* de sorte que les problèmes gérés dans la filière *« ressources humaines »* étaient discutés avec le directeur du CHSCT de l'unité opérationnelle sous l'égide du directeur territorial (D3160/14).

Olivier BARBEROT reprend l'argument des problématiques locales et fait valoir qu'il ne prenait connaissance du rapport de synthèse du médecin coordonnateur qu'en juin de l'année suivant les faits mentionnés. En outre, il considère les griefs et constats énoncés trop peu précis : *« les formules sont souvent générales, et si elles renvoient très certainement à une réalité, il est difficile d'en mesurer l'ampleur »*(D3261/4).

Par ailleurs, concernant les 64 expertises demandées par les CHSCT dont parle Sylvie CATALA, Louis-Pierre WENES renvoie au document coté D3007 correspondant à un état des contentieux établi par la direction de FTSA, dans lequel il relève que *« les tribunaux ont donné tort à FRANCE TELECOM 28 fois, ce qui est certes beaucoup, mais qu'ils lui ont donné 68 fois raison. Si on s'en tient à la seule partie correspondant au stress, je constate que FRANCE TELECOM a eu 12 jugements favorables et 6 défavorables »*. Il précise que *« ce n'est pas parce qu'on parle de stress quelque part qu'il y a forcément une alerte »* (D3160/14).

Pour Olivier BARBEROT : *« Sur les 64 expertises relevées dans le rapport de Mme CATALA, si j'ai bonne mémoire, le rapport TECHNOLOGIA a estimé sur la période 2006 - 2009 une centaine d'expertises au total. Sachant qu'il y a 250 CHSCT, cela veut dire que 9 CHSCT sur 10 sur une année ne font pas de demande d'expertise »* (D3162/2-3).

Brigitte DUMONT, bien que Directrice du Management, des Compétences et de l'Emploi et responsable du Programme Act de 2006 à 2008 et à compter d'octobre 2008, Directrice du Développement et Performances des Ressources Humaines (D4040/5) affirme : *« Compte-tenu de mes fonctions, ces alertes ne me remontaient pas. Je ne participais pas aux CHSCT et CNSHCT. Concernant le rapport annuel de la médecine du travail, il est remonté à la DRH GROUPE mais ne m'est pas adressé. Je ne pense pas qu'il ne m'ait jamais été rebasculé. Je précise que la médecine du travail dépend de la direction des relations sociales au sein du DRH Groupe »* (D3692/21).

A cet égard, on rappellera que Brigitte DUMONT a été destinataire des rapports des médecins du travail à minima à compter d'octobre 2008 et qu'elle pilotait aussi à compter de cette date les relations avec les organisations syndicales et représentait la Direction dans les IRP (D3294/3).

Enfin, on citera le rapport de Frédéric GRAZZINI, le directeur de ORGA CONSULTANT, chargé de mettre en place la formation REUSSIR Act dans lequel ce dernier affirme *"avoir régulièrement fait état, entre autres, de ces facteurs de risque à notre client, au cours des points intermédiaires qui pouvaient être réalisés avec la DRH et la Direction de la Formation"* (D 3226/7). Brigitte DUMONT a concédé avoir eu cette information mais n'a pas su ou voulu réagir à cette alerte. (D3692/18).

Guy-Patrick CHEROUVRIER considère que sur la période précédant le 1er avril 2008, date de son départ en retraite, les alertes ne sont pas si nombreuses (D3687/14). Brigitte DUMONT dit lui avoir reporté les alertes transmises par Frédéric GRAZZINI.

Pour Pierre LOUETTE, représentant FRANCE TELECOM, les alertes évoquées lui apparaissent très minoritaires au regard du redéploiement massif et unique des activités et de l'organisation de l'entreprise tout en indiquant ne pas être en mesure de faire un commentaire sur l'historique des décisions et des alertes (D2331/3).

En second lieu, Les personnes mises en examen et leur conseil ont fait valoir que les risques psycho-sociaux ont été pris en compte dans les politiques de ressources humaines de la société et qu'il a été mis en place plusieurs dispositifs et actions tant préventives que curatives.

Ainsi, Pierre LOUETTE, représentant de FRANCE TELECOM, insiste sur le dispositif massif d'accompagnement des mobilités mis en œuvre lors de la mutation opérée qu'il décline comme suit :

« Le plan Act comportait par exemple :

- un volet d'explication important,*
- un volet de formation avec une augmentation de 25% du budget dédié à une formation liée aux mobilités*
- les projets personnels d'accompagnement qui s'ajoutent aux autres mesures existantes. Si ce dispositif n'avait pas été mis en œuvre, la situation de l'entreprise serait aujourd'hui catastrophique »* (D2331/2-3).

Il ajoute que l'Entreprise avait depuis longtemps développé la fonction RH, par un réseau de 600 RH qui permettait de gérer de façon décentralisée la remontée des informations et que dès 2007, des cellules d'écoutes ont permis de recueillir l'expression des difficultés émanant des salariés.

Le représentant de FRANCE TELECOM omet de préciser que durant la période de NexT et Act, le réseau des RH avait été en partie démantelé .

Olivier BARBEROT conforte cette approche qui fait du programme Act un outil de prévention primaire: *« qu'est-ce que Act ? C'est un outil de prévention primaire qui notamment, en donnant la visibilité sur l'avenir des métiers, en installant des outils de formation pour se préparer aux évolutions, vient diminuer l'anxiété qui naît de certaines situations décrites par les docteurs »* (D3162/4).

Pour Jacques MOULIN aussi, les actions de prévention mises en œuvre par la Direction étaient primaires, secondaires et tertiaires :

« - des cellules d'écoute et d'accompagnement, devenues par la suite les espaces d'écoute et d'accompagnement;
- par la sélection d'une association qui travaillait avec la SNCF dans la prévention des risques des salariés ,
- par la création des « écoutes salariés », qui étaient un observatoire social qui donnait lieu à des plans d'actions ;
- par une augmentation de 15%, me semble-t-il, de la formation avec Act, notamment en formation managériale et en particulier pour la détection de situations complexes
- par les Espaces Développement, où les salariés pouvant parler de leur projet;
- par un service social;
- par les réunions d'équipe, dirigées par les managers. Toutes ces structures avaient vocation à faire face et à anticiper les situations de mal-être présentées par les salariés fragiles » (D3682/20).

A l'instar de Jacques MOULIN, le conseil de FTSA, dans sa note d'observation présente la formation des managers comme un outil de prévention primaire et fait valoir que *« la société ORANGE a veillé à développer une culture managériale forte, garante de relations professionnelles et humaines de qualité »* en faisant appel *" à des organismes de formation réputés "* (...) *qui " insistaient sur l'importance de la dimension humaine du management et sur le rôle du manager dans l'accompagnement de leurs collaborateurs dans le cadre de l'évolution de l'entreprise "* (D4061/56-57).

I.3.1 - Les cellules d'écoute et d'accompagnement

En juillet 2007, un mois après la création de l'Observatoire du stress et quelques jours après la déclaration commune des organisations syndicales au CNSHSCT évoquée supra, Nathalie BOULANGER présente au comité exécutif un projet de mise en place des cellules d'écoute et d'accompagnement destinées *« à aider les salariés qui le souhaitent, grâce à l'écoute, le suivi et l'accompagnement et la médiation avec l'environnement de travail »*(D2897). En septembre 2007, le dispositif est testé dans les directions territoriales Sud Est et Sud et fin novembre 2007, il est déployé sur l'ensemble de la France et est communiqué au personnel, aux managers et aux représentants du personnel. (D2897).

Nathalie BOULANGER explique que leur instauration a été précédée d'une action mise en place avec la DRH, action appelée *« écoute salariés : « Cela consistait en un sondage de satisfaction des salariés qui ensuite était analysé*

dans chaque unité pour permettre un échange entre les managers et les salariés et mettre en place des plans d'action pour améliorer les choses dans la durée. Notamment cela a permis aux salariés d'exprimer leurs besoins de réunion d'équipe hebdomadaire où eux-mêmes pouvaient faire remonter des informations à la hiérarchie. (D3676/14).

Selon Didier LOMBARD, l'initiative de la création des cellules d'écoute et d'accompagnement lui revient. Il explique avoir demandé à Olivier BARBEROT de les mettre en place à la suite du décès d'un salarié dont les circonstances lui avaient été rapportées : *« un de nos techniciens s'était suicidé pour des raisons familiales claires. Il avait une crainte sur son emploi à FRANCE TELECOM, ayant perdu son permis de conduire à cause de drames familiaux. En fait, s'il s'était ouvert de son problème à FRANCE TELECOM, on lui aurait dit que ce n'était pas un cas de figure où on licencierait un salarié, au contraire on lui donnait une occupation sédentaire pour compenser le temps où il ne pouvait pas se déplacer » (D3161/11).*

Le fonctionnement des cellules d'écoute et d'accompagnement tel que préconisé par la direction (détails D253/2-5) est sans ambiguïté sur sa seule fonction curative. Il a fait l'objet de nombreuses critiques émanant tant des syndicats que des professionnels de la santé :

Le 17 octobre 2007, l'Ordre National des Médecins dont l'avis avait été sollicité par le médecin du travail coordonnateur, rattaché à la DRH du Groupe, exprime *« les plus extrêmes réserves »* quant aux modalités de mise en œuvre des cellules d'écoute en rappelant que *« l'activité du médecin écoutant n'entre pas dans le cadre des activités connexes du médecin du travail qui sont des activités autres que médicales. L'écoute d'un salarié en détresse est un acte médical (...) Dès lors qu'il s'agit d'une activité relevant des fonctions de médecin du travail, elle ne peut s'exercer qu'au bénéfice des salariés relevant du secteur et des effectifs confiés au médecin du travail annuellement »*. (D257)

Selon Olivier BARBEROT, *« ce problème de compétence »* a été réglé et un accord avec les médecins du travail a été entériné (D3261/3). Il ne précise pas la date de cet accord qui n'avait manifestement pas été évoqué le 21 décembre 2007 comme le suggère le courrier ci-après.

Le 21 décembre 2007, le Docteur Mireille CHEVALIER, Secrétaire général du Syndicat National des Professionnels de la Santé au Travail (SNPST), adresse un courrier à Didier LOMBARD (D296) dans lequel elle considère que les modalités de fonctionnement de ces cellules constituent une atteinte délibérée à la déontologie médicale : *« En effet, le Groupe FRANCE TELECOM a souhaité, au cours de l'année 2007, instituer des cellules d'écoute et de médiation, auxquelles les médecins du travail ont été tenus de participer. Dès le 17 octobre 2007, le Conseil national de l'Ordre des médecins a émis « les plus expresses réserves » sur les modalités de mise en œuvre de ces cellules d'écoute et de médiation, estimant que le fait d'imposer aux médecins du travail d'y participer et de communiquer un certain nombre d'informations posait de graves problèmes de déontologie.*

Or, non seulement la société FRANCE TELECOM n'en a tenu aucun compte, mais elle a au contraire continué à imposer aux médecins du travail de suivre des formations sur les fondements théoriques de ces cellules. En outre, elle s'est bien abstenue de diffuser ou même d'informer les médecins du travail quant à l'existence de l'avis et des réserves du Conseil national de l'Ordre des médecins. Le fait même que FRANCE TELECOM a continué à mettre en œuvre ces cellules et à imposer aux médecins du travail d'y participer, alors même qu'antérieurement le Conseil national de l'Ordre des médecins avait émis des réserves et restrictions, est révélateur de la volonté délibérée du groupe FRANCE TELECOM de s'exonérer de toutes les remarques relatives à la déontologie médicale exprimées par les professionnels de la santé » (D297).

Dans un projet de compte rendu de réunion du CNSHSCT du 22 novembre 2007, il est indiqué : *« les représentants du personnel soulignent qu'il existe certes des personnes fragiles ou des conflits interpersonnels mais que pour eux les causes les plus probables de stress sont l'organisation de l'entreprise et les réorganisations permanentes (...) Ils rappellent qu'un travail de prévention primaire est à mener sur le stress, ce que la cellule ne permet pas en ciblant sur des situations individuelles » (D255/5).*

En février 2008, le syndicat CGT dénonce la mise en place par la Direction, en dehors de toute concertation avec les instances représentatives du personnel, de ces cellules qui *« ne traitent que de situations individuelles »* et *« ne permettent pas d'engager la réflexion sur l'organisation du travail afin de repérer en quoi il génère de la souffrance »* (D237/2).

La critique est reprise dans un courrier en date du 18 août 2009 de l'inspecteur du travail du Havre adressé au Directeur de l'UI Normandie : *« La cellule de soutien que vous avez créée, fonctionne mal et ne traite qu'en urgence des situations de souffrance déjà avérées »*(D318/2).

Le positionnement de ces « structures d'urgence » fait aussi l'objet de critiques sur le terrain par ceux-là même qui y sont affectés.

Dans son rapport annuel pour 2008, Joëlle LEOSTIC, médecin du travail au sein de la DT Est, relève que *« les problèmes de santé des salariés sont dominés par [...]les risques psychosociaux (RPS) , qui demeurent le risque le plus répandu au sein de la population de salariés et le plus préoccupant . Ils touchent aussi bien les salariés du « back » et ceux du « front », ceux qui subissent un changement et ceux qui sont dans une situation stable, les cadres et les non-cadres .*

Les « missions » qui se prolongent, surtout chez les cadres, conduisent à l'isolement et à l'autodépréciation. FRANCE TELECOM a réagi face à ces risques en créant des « Espaces d'Ecoute et d'Accompagnement » qui ont permis en 2008 de solutionner certaines situations individuelles ; mais cette « prévention tertiaire » des RPS [risques psychosociaux] est insuffisante » (D3203/221).

Isabelle SENANT, médecin du travail au sein de la DT NOC est plus sévère : « *La cellule d'écoute et d'accompagnement de la souffrance au travail est déclenchée par le salarié et non par les managers. Nous y trouvons également des RH de l'entreprise et des cadres de l'entreprise qui ont une formation de psychologie du travail. Cette cellule se réunit une fois par mois à Chartres, elle couvre 15 départements. Ce n'est pas une structure de proximité avec des délais d'intervention rapide mais avec un territoire énorme (...) les salariés saisissent Michel Bertrand (basé à Orléans) par courriel ou par téléphone, ensuite ils rencontrent le médecin du travail afin que nous qualifions que la cellule est la structure la plus qualifiée à leurs besoins tout cela dans les délais les plus rapides en fonction des disponibilités (...).le salarié doit être écouté par deux personnes, cela n'est pas forcément très facile, c'est donc parfois par une seule personne ; ensuite le cas du salarié est évoqué en réunion de cellule mensuelle à Chartres* » (D138/15).

Ni outil de prévention primaire, ni outil de prévention tertiaire, les cellules ou espaces d'écoute et d'accompagnement n'ont pas été dotés des moyens humains et des procédures adéquates qui auraient pu garantir leur efficience. La médiatisation de la crise sociale va conduire la direction de FTSA à modifier le positionnement de ces cellules et à augmenter leurs moyens.

Le 26 août 2009, les directeurs territoriaux sont invités à réfléchir à un plan d'action pour améliorer la visibilité des cellules (D2901). De fortes disparités sont enregistrées dans l'appropriation par les directions territoriales de cet outil.

Le point d'étape de ces cellules rebaptisées « *espace d'écoute et d'accompagnement* », adressé en novembre 2008 à Olivier BARBEROT laisse peu de doutes sur les facteurs déclenchants à l'origine des 265 situations traitées par ces cellules au cours de leur première année de fonctionnement. Alors que les relations de travail avec la hiérarchie et les collègues qui peuvent relever des relations inter-personnelles ne représentent que 20 % des causes évoquées par les salariés suivis par les cellules, les facteurs organisationnels - la mise en œuvre des décisions de l'entreprise, le management du changement, le discours de la ligne managériale et la relation au travail (perte d'autonomie, perte des repères professionnels, isolement) - sont sur-représentés et ont concerné pas moins de 80 % des motifs de saisine cités (D254/5).

Le conseil de FTSA a versé deux études d'évaluation de ces cellules postérieures à celles de novembre 2008. Dans l'étude faite par la Direction territoriale Sud-Est (choisie comme direction territoriale test) en janvier 2009, les facteurs « déclenchants » de la saisine de la cellule sont identiques mais assortis d'une explication : « *La relation au travail : tout ce qui fait l'importance du travail pour la personne, sa représentation du travail, son engagement (31 % des situations) ; Les relations de travail : lien aux autres au travail (collègues, management), sociabilité, environnement et climat de travail.. (6% des situations) ; Le discours de la ligne managériale : clarté du positionnement, cohérence du discours, ... (19%des situations) ; la mise en œuvre des décisions de l'entreprise : changement de métier, décalage de compétences, délai de*

positionnement,... (22% des situations) , le management du changement (le manque de sens et de cohérence (22 % des situations) ».(D2899).

Le rang de classement de chacun des facteurs déclenchants évolue dans les études ultérieures mais les motifs de saisine restent identiques.

En dépit de quelques variations, les profils des appelants au niveau national recoupent ceux identifiés dans l'étude de la Direction territoriale Sud -Est et dans celle de 2008: la grande majorité des salariés suivis (de 56 % à 87 % selon les études) ont plus de 50 ans, exercent un métier de la relation clients, un bon tiers dans un service en restructuration et plus de la moitié en situation de changement de métier (D2900/4 et D2899/4).

Fin 2009 , le nombre de salariés suivis par ces cellules se situe entre 325 (D2900/4) et 600 (D2904/2).

Le 14 septembre 2009, deux numéros verts sont ouverts, l'un pour les personnes en difficulté, l'autre pour les managers. Les écoutants sont des intervenants de Institut d'Accompagnement Psychologique et des Ressources (IAPR). (D2902).

Dans leurs rapports postérieurs aux faits :

- le cabinet TECHNOLOGIA constate que la mise en place en 2007 de cellules d'écoutes puis d'un numéro Vert se limite à de la prévention secondaire ou tertiaire et considère que ces mesures ne visent pas à améliorer l'organisation du travail, ni la qualité des relations de travail (D339/223 ; D379/5).

- Sylvie CATALA partage cette analyse : *« Ce dispositif ne permet pas de traiter les risques psychosociaux dus à l'organisation du travail à leur source puisqu'il ne les aborde qu'en fin de parcours lorsque le travailleur est déjà au mieux sérieusement affecté et au pire dépressif voire à la limite du passage à l'acte. C'est ce qu'on appelle dans le domaine de la prévention des risques professionnels, la prévention tertiaire, celle qui tente de limiter les effets d'une dégradation déjà avérée de l'état de santé du fait des conditions de travail »* (D58/74).

I.3.2 - Le plan 2008 de la prise en compte des risques psychosociaux

Le 2 juillet 2008, toutes les organisations syndicales signent l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail. Il ne s'agit pas à proprement dit d'une initiative de la direction, mais de la simple transposition en droit français d'un accord européen de 2004. Il a néanmoins permis, selon Olivier BARBEROT, de préciser *« les définitions et les terrains de négociation »*. Il a peut-être aussi rappelé aux dirigeants leur obligation de prendre des mesures pour assurer la sécurité

Le 18 novembre 2008, lors du CCUES (Comité Central de l'Unité Economique et Sociale), Olivier BARBEROT présente un plan intitulé « *la prise en compte des risques psychosociaux* » (D259 ; D1617/23).

Le document de présentation de ce plan versé à la procédure par un délégué du personnel entendu comme témoin (D1616) indique : « *notre volonté: engager une nouvelle dynamique* » et détaille les 3 axes à privilégier pour intensifier les actions, à savoir: « *améliorer les process et les conditions de travail ; mieux accompagner les opérations de transformation ; mieux accompagner les salariés en situation de mal-être professionnel* » (D1617/23 et /27).

Il est ainsi préconisé de « *travailler avec des intervenants extérieurs comme l'ANAct par exemple pour réaliser des analyses des conditions de travail* ». Il est aussi recommandé « *d'envisager systématiquement un volet d'analyse des éventuels risques psycho-sociaux dans les dossiers de transformation* » et « *de prendre en compte toutes les conséquences sociales en cas de fermeture d'un site en mettant en place, outre l'information-consultation des CHSCT et la négociation financière, un soutien psychologique avec le soutien d'un intervenant extérieur* » (D1617/29). Il est enfin annoncé la mise en place de formation à la détection des signaux faibles dispensées par des cabinets extérieurs (dont l'IARP) à destination des comités direction des unités d'OPF, de ROSI etc ...

La détermination de la Direction de s'emparer de la question des risques psycho-sociaux, a cependant ses limites. Ainsi, le compte-rendu des réunions du CNSHSCT qui se tiennent, 10 jours plus tard, les 27/28 novembre 2008, mentionne : « *le Président (M. ZYLBERGEBERG) précise qu'il n'est pas prévu au niveau de l'entreprise d'ouvrir un champ de négociation dans le cadre de la transposition de l'accord interprofessionnel sur le stress* » (D 261/20).

Les représentants du personnel regrettent que l'Entreprise circonscrivent la discussion aux seuls points qui ne relèvent pas de sa stratégie et prennent pour exemple les fermetures de sites et les scripts dans les centres de la relation client par téléphone. Leur position est exprimée comme suit : « *Pour certains représentants du personnel, les actions de prévention primaire tendant à supprimer le risque n'apparaissent pas dans le programme, exemple est pris des fermetures de site. Par ailleurs, ils sont perplexes sur le fait de parler de gestion des risques psychosociaux tout en poursuivant la stratégie de l'entreprise* ». La suite du compte-rendu laisse présumer une ouverture : « *Sur ce point, l'entreprise propose de travailler avec 4 directions métiers au sein de la commission stress afin d'intégrer le plus en amont possible des actions permettant de réduire les risques psychosociaux* » (D 261/20).

Dans le compte-rendu des réunions du CNHSCT de fin novembre 2008, on peut lire aussi : « *organisations syndicales et représentants de la Direction constatent en commun que les résultats des travaux de la Commission Stress (mise en place en 2000) n'ont pas été mis en œuvre dans les unités opérationnelles* » D 261/20.

Les Plans NExT et Act arrivent à terme. Les objectifs de déflation ont été atteints. Les premiers résultats de l'évaluation des espaces d'écoutes sont connus. La direction ébauche les premières mesures utiles pour se doter d'outils d'analyse des conditions de travail des salariés affectés par les transformations de l'entreprise.

Le 16 novembre 2009, l'inspectrice du travail Sylvie CATALA, porte à la connaissance du directeur des relations sociales de FTSA, les problèmes d'application de la législation du travail constatés par les inspecteurs du travail lors de leur contrôle des établissements du groupe . Concernant les risques psycho sociaux, elle relève que certains principes qui figurent dans le plan présenté par Olivier BARBEROT tels que: « *Envisager systématiquement un volet d'analyse des éventuels risques psycho-sociaux dans les dossiers de transformation* » qu'elle juge pertinents, ne sont toujours pas déclinés dans les établissements du Groupe (D263/2).

Dans son signalement au Procureur de la République, Sylvie CATALA souligne que les formations « *Gestion du stress* » en faveur des salariés et des managers, présentées par ce plan, ne constituent que des mesures de prévention secondaire.

Elle note que ce document contient des « *pistes de travail intéressantes visant à éviter les risques psychosociaux liés aux réorganisations* » notamment les propositions visant à organiser un dialogue entre la commission stress du CNSHSCT et les directions métiers, à intégrer systématiquement un volet d'analyse des éventuels risques psychosociaux dans les dossiers de transformation ou à prendre en compte toutes les conséquences sociales en cas de fermeture de site.

Elle relève toutefois que ces dernières propositions, constituant des axes de prévention primaire, n'ont en pratique pas été déclinées au niveau des unités opérationnelles » (D 58/75-76).

I.3.3 - Les actions locales

Quelques actions locales sont mises en avant par les personnes mises examen (D4037/26).

A la demande de la DRH Groupe qui effectuait un recensement des actions conduites en matière de prise en compte des risques psycho-sociaux (manifestation dans le cadre de la préparation du plan présenté par Olivier BARBEROT) , le département ROSI transmet le 9 octobre 2008 à Jean-Claude LORiot une synthèse des actions initialisées par l'une de ses directions, la DDSI à la date du 26 septembre 2009 (D3203/115). Y figurent des actions de prévention très diverses relevant de la prévention secondaire et tertiaire (module de formation pour aider les managers à appréhender la notion de stress au travail, équipement du poste de travail par le renouvellement des sièges vétustes ou la fourniture d'écrans plats) et les suggestions d'une commission « bien-être » au

nombre desquelles on relève : « *Solliciter la participation des collaborateurs dans les choix d'orientation liée aux projets informatiques, afin de développer le sentiment de participation aux décisions* » (D3203/117).

Les initiatives de la Direction territoriale Nord et celles de la Direction Territoriale Sud Est qui ont mis en place des sessions, animées par Roland Guinchard, à destination de tous les managers sur le thème « *prévention et détection des situations à risques* » sont citées .

Le conseil de FTSA a versé plusieurs documents qui témoignent, à son sens, du souci constant de la direction, depuis la création de la commission stress en 2000 , de prendre en compte les risques psycho-sociaux (D4061/59), notamment par la mise en place de plate-forme du management (POM D2568), le recours à des partenaires compétents (Institut d'accompagnement Psychologique et de Ressources D2567) ou à des cabinets de ressources humaines spécialisés dans ce domaine (STIMULUS D/D2570 et D2571) proposant des formations intitulées " *Gestion du stress et management des risques psychosociaux* " , " *améliorer le bien-être au travail* " .

Observons que le recours à des expertises externes et le développement de la formation de l'encadrement à la compréhension du stress ne sont que la stricte application de l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008.

Au surplus, la plupart des initiatives et actions mises en exergue par le Conseil de FTSA ont été initiées au mieux postérieurement au plan présenté par Olivier BARBEROT fin 2008, début 2009 et plus fréquemment à compter de l'été 2009. (D2564/D2565/D2569/D2570 et D2571).

En août 2009, FRANCE TELECOM signe avec l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail un contrat d'une durée de 10 mois (D261) afin que cet organisme accompagne l'entreprise dans le déploiement de sa politique de gestion des risques psycho-sociaux (D261/4).

Cette action annoncée par Olivier BARBEROT en Novembre 2008 est la première étape d'un plan de prise en compte des risques psycho-sociaux qui sera décliné au cours du second semestre 2009 et au cours de l'année 2010.

II - Les effets anxiogènes de la politique d'Entreprise

Les 39 situations individuelles retenues dans le cadre des mises en examen des chefs de harcèlement moral et complicité de harcèlement moral ont été abordées lors des interrogatoires de Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES.

Le conseil de FRANCE TELECOM a versé en procédure des notes concernant chacune des situations individuelles.

Pour chacune des personnes retenues comme victime dans les qualifications développées des mises en examen, il est nécessaire d'examiner si le dossier d'information a démontré qu'elle avait subi une dégradation de ses conditions de travail du fait de la politique d'entreprise. Il n'est, en revanche, pas nécessaire de démontrer les conséquences de cette dégradation puisque le texte se suffit d'une simple possibilité d'atteinte à la santé physique et mentale ou de la compromission de l'avenir professionnel du salarié. Mais si de telles conséquences existent, elles seront mentionnées (II.1.).

Trois situations pour lesquelles les premiers juges d'instruction avaient été saisies soit par un réquisitoire supplétif, soit par une plainte avec constitution de partie civile n'ayant pas fait l'objet d'une ordonnance d'irrecevabilité, ont été écartées (II.2.).

Les moyens de défense les plus fréquemment invoqués par les personnes mises en examen lorsqu'elles ont été interrogées sur les situations individuelles retenues, seront repris et analysés . (II.3.).

Mais d'ores et déjà, une mise au point s'impose . Les personnes mises en examen ne sont pas responsables des décès par autolyse, des tentatives de suicide et des graves dépressions des salariés dont nous allons examiner la situation . La formule prisée des manchettes et titres de la presse écrite et audiovisuelle , « *les suicides à FRANCE TELECOM* » ne reflète pas la réalité de notre saisine. En cela, nous souscrivons à l'analyse de Gérard BRONNER dans son ouvrage « *La démocratie des crédules* » dont l'extrait sur « *la vague des suicides à FRANCE TELECOM* » a été versé par le conseil de Louis-Pierre WENES (D3860).

II.1 - Les 39 situations retenues lors des mises en examen

1 - André AMELOT

Le 19 mai 2008, André AMELOT, âgé de 54 ans, technicien d'intervention de l'Unité d'Intervention Normandie de FRANCE TELECOM à BERNAY, se suicide par pendaison à son domicile le jour où il devait reprendre le travail après un arrêt-maladie consécutif à une précédente tentative de suicide en avril 2008.

Il avait le statut de fonctionnaire.

Parcours professionnel

Le dossier professionnel de André AMELOT, communiqué par la Direction de FTSA ne comporte aucun élément concernant les différents postes occupés avant 2007(D2585/2).

André AMELOT intègre FRANCE TELECOM suite à la réussite d'un concours externe le 1er décembre 1972 (D2585). Il occupait la fonction de

technicien réseaux structurants sur les systèmes TELIC au sein de l'unité d'intervention Normandie (UI) à BERNAY et avait exercé longtemps cette activité en binôme.

La disparition du système TELIC devenu obsolète était programmée courant 2008 et est devenue effective à l'été 2009 (D1397/2, D1393/1, D1396/3). Par ailleurs, dans le cadre du projet d'optimisation des zones d'intervention, le service de André AMELOT devait être supprimé (D2804).

André AMELOT travaillait donc à la date des faits, seul, à BERNAY, sur les TELIC, et dépendait de l'équipe basée à EVREUX. Les autres agents basés à BERNAY, tout en étant rattachés au site du HAVRE, travaillaient sur la boucle locale et le câble.

Le manager qui a procédé à son évaluation en 2007 était Jacques MOURAUD (D2585).

A la date des faits, il ne semblait plus avoir de manager direct. Le directeur de l'Unité d'Intervention Normandie était Monsieur LECHEQUER, le directeur adjoint de l'UI, Thierry ROUGE et la directrice des ressources humaines Marie-Dominique GUILLET. Une assistante sociale suivait André AMELOT depuis une première tentative de suicide en 2007.

L'Unité d'Intervention Normandie est rattachée à la Direction territoriale Nord-ouest Centre dont le siège est basé à Orléans.

Les griefs

L'isolement de sa communauté de travail

A la suite de la suppression de son service et de la mise en place du « nomadisme » justifiée par la disparition programmée du système TELIC, André AMELOT s'est trouvé coupé de sa communauté de travail.

André AMELOT travaillait désormais seul et avait manifesté sa volonté d'être transféré au sein de l'équipe « câbles » de BERNAY (D1397/2 et D2585). Bien qu'André AMELOT ait proposé d'exercer les deux fonctions en parallèle, la hiérarchie qui avait accepté en 2007 l'orientation sollicitée (D1393/2), a néanmoins souhaité maintenir le technicien exclusivement sur les TELIC jusqu'à la totale disparition de cette technologie. (D1397/2).

Le caractère néfaste de l'isolement professionnel de André AMELOT est relevé une première fois en juin 2007 par le Docteur BERRUBE Alain, médecin du travail, qui a recommandé à FRANCE TELECOM de l'intégrer au sein d'une équipe (« *éviter la solitude au travail* ») et de lui faire dispenser une formation pour une activité autre (D1400/40). Patrick MARTIN, membre du Comité d'Hygiène et de Sécurité et délégué syndical CGT, s'associe à la demande du médecin du travail intervenue à la suite d'une première tentative de suicide de André AMELOT le 29 mai 2007. Le principe de l'intégration de l'intéressé à

l'équipe « câbles » de BERNAY au sein de laquelle les techniciens travaillent à minima en binôme, est alors arrêté par Thierry ROUGE , directeur adjoint de l'UI (D1393/2).

En dépit de ses alertes, Patrick MARTIN déclare avoir constaté qu'en février 2008, André AMELOT était maintenu à son poste initial de technicien et qu'il y travaillait seul (D1393/2). Face à ce constat, le représentant du CHSCT, après avoir discuté avec André AMELOT, fait de nouveau usage du droit d'alerte auprès de la hiérarchie sans obtenir de réponse. En avril 2008, à la suite d'une nouvelle tentative de suicide de André AMELOT, il réitère son interpellation de la direction de l'Unité (D1393/2). Michel LELIEVRE, délégué du personnel et membre du CHSCT de l'UI Normandie dit avoir évoqué sa situation lors de la réunion du CHSCT du 20 février 2008 et avec la DRH le 17 avril 2008 (D1402/2 et D1384/2).

Suite à cette troisième alerte, Patrick MARTIN a reçu un courriel de la directrice des ressources humaines de l'UI Normandie : *« nous avons commencé à entamer un début de rapprochement avec la boucle locale avec la mise en place d'une entraide, le transfert de Mr Amelot dans l'équipe de Martine Le Bris ne pouvant intervenir qu'à partir d'avril 2008. En effet, si l'activité des telics est effectivement en décroissance, Mr Amelot intervient également sur les UMC 1000. Mr Amelot était informé de son devenir et nous attendions son retour pour pouvoir réaliser son intégration dans de bonnes conditions. Je rappelle que Mr Amelot est en arrêt depuis le 26 février »* (D144).

Patrick DELOURME, technicien réseaux structurants à BERNAY dit ne pas comprendre pourquoi FRANCE TELECOM affectait facilement et rapidement des techniciens en services clientèle et qu'il lui était difficile d'intégrer André AMELOT au service « câbles » (D1397/2).

Une formation insuffisante, voire inexistante

Par ailleurs, l'isolement de André AMELOT a été amplifié par une modification de son organisation du travail fondée sur de nouveaux outils pour lesquels il n'a pas eu de formation .

Patrick DELOURME, rappelle pour le déplorer, que l'organisation de travail de André AMELOT a été modifiée brutalement dans le courant de l'année 2008 ; *« à cette époque-là, nous sommes passés à l'informatisation du service. On a donné un jour un ordinateur à André AMELOT en lui demandant de se connecter alors qu'il ne s'était jamais servi d'un ordinateur dans sa vie. Il s'est retrouvé dans une situation compliquée pour lui, et c'est moi qui lui ai appris à se servir de son ordinateur »* (D1397/2).

Éric PATARD, ami et collègue du défunt rapporte que André AMELOT lui avait confié au cours de l'année 2008 que les missions qui lui étaient attribuées ne servaient à rien. (D1396/3). L'isolement et l'absence de mise en place d'une formation adaptée à ses nouvelles conditions de travail et à la gestion de son emploi ont contribué à nourrir chez lui un sentiment de déclassement social et

professionnel exacerbé par la crainte d'être affecté à un service commercial . .
(D1397/2).

Des conditions de travail dégradées par la mise en place d'une nouvelle organisation du travail sans l'accompagnement adapté

Michel LELIEVRE, membre du CHSCT de l'UI Normandie explique qu'avec le nomadisme, *« chaque technicien dispose d'un véhicule professionnel et peut se connecter près de chez lui sur le serveur de FRANCE TELECOM pour avoir connaissance des missions qui lui sont attribuées pour la journée »* (D1384/3).

Ce changement brutal de ses conditions de travail, est analysé par l'un de ses collègues, technicien réseaux structurants à BERNAY, Patrick DELOURME, comme du harcèlement moral : *« du jour au lendemain, on a changé l'organisation du travail en lui confiant un ordinateur sur lequel il recevait quotidiennement ses missions et ce, sans l'avoir fait bénéficier d'une formation en informatique malgré les recommandations du médecin du travail préconisant une formation pour une activité complémentaire »* (D1397/2) .

Éric PATARD, ami et collègue du défunt, explique avoir fait équipe durant plusieurs années avec André AMELOT et un troisième collègue, sur les systèmes TELIC, mais avoir pris le parti de se réorienter , ayant compris que la technique n'avait plus d'avenir. Il souligne la passivité de André AMELOT, pourtant très compétent dans son métier, mais incapable de se mobiliser pour s'investir dans un projet personnel conforme aux mutations technologiques et à la nouvelle stratégie de son entreprise : *« je lui suggérerais de demander à changer de poste, mais il me répondait que la démarche ne lui incombait pas, qu'il appartenait à FRANCE TELECOM de lui « trouver quelque chose »*(D1396/3).

Le docteur PARIS, son médecin traitant depuis 2006, indique que André AMELOT souffrait d'une dépression bipolaire depuis de nombreuses années. Il précise qu'il était aussi affecté par *« des relations professionnelles qui n'amélioraient pas son état. Il allait au travail à reculons »* (D1392/1).

La sœur du défunt, considère que son frère n'a pas été victime de harcèlement au travail mais que FRANCE TELECOM a néanmoins commis une faute en ne suivant pas les recommandations du médecin du travail qui préconisait de l'intégrer dans une équipe et de ne plus le laisser seul (D1402/4).

La dégradation des conditions de travail de André AMELOT résulte de la mise en place, sans accompagnement et sans tenir compte des avis médicaux et des alertes des représentants du personnel, de la nouvelle organisation du travail instaurant le nomadisme avec pour conséquence un isolement des agents et l'utilisation de moyens technologiques supprimant la prise de service quotidienne à l'occasion de laquelle les techniciens se retrouvaient et recevaient leurs instructions de leur chef.

Eric PATARD et Patrick MARTIN convergent pour dire que la situation

professionnelle n'est pas le seul motif du geste de André AMELOT mais qu'elle n'y était pas étrangère. Selon Eric PATARD, *« ce qui n'allait pas au boulot c'était la solitude et le sentiment qu'il ne servait plus à rien dans la mesure où les techniques TELIC allaient disparaître »* (D1396/3). Quant à Patrick MARTIN, *« dans les raisons qui ont poussé André AMELOT à se suicider figure au moins pour un tiers »* son contexte professionnel (D1393/1). Enfin, Patrick DELOURME fait un lien direct avec le climat social au sein de l'entreprise depuis l'annonce de la suppression de 22 000 emplois (D1397/2).⁴³

Les déclarations des personnes mises en examen

En interrogatoires, Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES mettent en avant que la suppression du poste de André AMELOT au service TELIC était le fait d'une mutation technologique, indépendante de la volonté de FRANCE TELECOM et sans rapport avec le plan NExT (D2774, D2775, D2776).

Concernant la mobilité d'André AMELOT, **Louis-Pierre WENES** convient qu'il était de la responsabilité de la hiérarchie locale de gérer cette mobilité et indique regretter l'absence de réactivité de celle-ci. Il exclut une volonté d'isolement de l'employeur, le maintien d'André AMELOT au service TELIC semblant nécessaire tant que ce matériel existait. Il met en avant le fait que plusieurs proches de l'intéressé précisent que ce dernier ne leur avait pas parlé de harcèlement (D2776).

Olivier BARBEROT relève également que FRANCE TELECOM a entendu le message sur la situation de solitude d'André AMELOT et lui a proposé un avenir mais qu'il a été impossible d'appliquer cette décision de transfert dans l'équipe

43 À cet égard, la lecture des extraits du rapport établi par le cabinet ISAST et remis en septembre 2008 au CHSCT de l'UI NORMANDIE sur les conséquences sur les conditions de travail des techniciens d'intervention clients du projet d'optimisation des zones d'intervention, (D145) est éloquent. Il y est ainsi mentionné qu'un certain nombre de responsables d'équipe considère que le « projet d'optimisation des zones d'intervention » s'inscrit dans le cadre du projet NExT, le projet NExT étant compris par ceux-ci comme la suppression de 22 000 emplois en trois ans (D145). D153 : Résolution Réunion du CHSCT site de ROUEN du 5/6/08 qui dénonce l'absence de toute action de FRANCE TELECOM pour 2007 malgré les réorganisations incessantes et l'absence de projet pour 2008 malgré les alertes et demandes de la désignation du cabinet ISAST à PARIS 2^e, pour enquêter sur la situation.

D154 : Expertise ISAST sur le site de ROUEN du 18/11/08 qui conclut à une mobilisation spontanée des salariés pour participer à l'expertise - *« à un travail malmené qui n'est plus fondé sur la qualité (propos tenus par les cadres, agents ou managers : on bricole, j'ai suivi une formation qui ne sert à rien – l'absence de projection dans le temps (travail fait au jour le jour)-précarisation des nouvelles tâches et effritement du sentiment d'appartenance ; la mobilité induit la peur -la méconnaissance des enjeux psychiques du travail dans les décisions prises par la direction -le sentiment de l'inutilité de son travail.*

Toutes ces constatations impliquent une souffrance silencieuse, des signes cliniques alarmants du côté des cadres et des agents.

Les actions mises en œuvre pour ces risques psychosociaux ne traitent pas le problème. Les actions doivent se centrer sur les questions de travail et les relations interpersonnelles ».

L'expertise est suivie d'annexes, tableaux constatant une augmentation de l'absentéisme pour maladie en nombre et en durée et de l'analyse du document unique d'évaluation des risques qui évacue la question de l'importance des risques psychosociaux entre autres manques.

câble suffisamment rapidement (D2775).

Didier LOMBARD indique que l'absence de passage d'André AMELOT par le processus de formation ne correspond pas à la politique du Groupe et que le projet de l'intégrer dans l'équipe réseau ne lui a peut-être pas été suffisamment expliqué (D2774).

FRANCE TELECOM relève que la proposition de poste dans l'équipe réseau a été faite à André AMELOT en réponse à la première alerte relative à sa solitude et a été confirmée après un stage, ce dont ce dernier était informé. Il est stipulé que la concrétisation de ce transfert n'a pu intervenir plus rapidement en raison de la nécessité de maintenir André AMELOT au service TELIC tant que ce dernier existait et par la suite en raison de l'arrêt maladie dont il faisait l'objet. En outre, l'entreprise souligne les difficultés extra-professionnelles de l'intéressé (D2804).

Synthèse

André AMELOT est l'un de ces salariés qui a longtemps donné satisfaction dans le cadre d'une activité qu'il maîtrisait et qui n'a pas voulu ou n'a pas pu, lors de la mutation technologique de son entreprise, développer le projet professionnel individuel promu par la direction de FRANCE TELECOM. A cet égard, on notera que si le plan Act faisait peser sur le salarié la responsabilité de la recherche d'une solution de reclassement, la loi fait peser, comme le relevait avec justesse Alain AMELOT, cette obligation sur l'employeur.

Ses difficultés psychologiques confirmées par son médecin traitant et sa sœur et soulignées par le représentant de l'Entreprise, ne sont sans doute pas sans influence sur sa résistance au changement comme sur son passage à l'acte mais n'ont aucune incidence en l'espèce puisqu'il s'agit de se prononcer sur la qualification de harcèlement moral.

La situation d'isolement professionnel dans laquelle André AMELOT a été maintenu alors qu'il avait toujours exercé en binôme au sein d'une équipe, la suppression de son service et l'absence de contact direct avec sa hiérarchie et leur remplacement par un ordinateur auquel il devait se connecter pour prendre connaissance de ses missions alors qu'il n'avait pas bénéficié de la formation ad hoc, le défaut d'accompagnement dans la recherche d'un nouveau poste et l'inexistence de perspective professionnelle ont contribué à convaincre Alain AMELOT que les tâches qui lui étaient confiées étaient inutiles et à fragmenter son identité professionnelle.

Ces agissements ont eu pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail de André AMELOT avec pour conséquence de porter atteinte à sa dignité et d'accroître ses difficultés personnelles.

Les alertes successives sur les conséquences de ces conditions de travail

dégradées sur la santé mentale de André AMELOT n'ont pas été prises en considération par sa hiérarchie directe, au demeurant bien difficile à identifier et en tout état de cause, dans l'incapacité de modifier les effets néfastes de la nouvelle gestion des emplois appliquée à la situation de André AMELOT et impulsée par la direction de FRANCE TELECOM sous le vocable poétique de nomadisme .

Le conseil de FRANCE TELECOM invoque comme un fait justificatif la suppression du service de André AMELOT (D2804) dans le cadre du projet d'optimisation des zones d'intervention. Le cabinet ISAST , missionné par le CHSCT de l'UI NORMANDIE relève que *« même s'il est indiqué dans le document-projet que le «projet d'optimisation des zones d'Intervention» n'impacte pas le nombre d'effectifs, nous voyons que, dans les années récentes, une sortie sur deux n'a pas été remplacée par de nouveaux entrants sur un poste de Technicien d'Intervention Client. Ce projet s'inscrit bien dans une démarche globale orientée par les objectifs du Groupe en termes de réduction de 22 000 postes (Projet NExT) »* (D145/2).

Le choix d'une organisation du travail où le manager auquel il revient d'expliquer le sens et l'intérêt des instructions est remplacé pour les salariés dont les emplois ne sont plus prioritaires, par une page d'ordinateur à consulter, ne peut être imputé à des maladroites individuelles de la hiérarchie locale. Il s'inscrit dans le cadre d'une politique d'entreprise définie par les dirigeants de FRANCE TELECOM et privilégiant la rationalisation des coûts de fonctionnement au mépris de la souffrance des personnels .

2 - Christine ANDRIEUX

Le 4 mai 2010, Christine ANDRIEUX, âgée de 54 ans, télé-conseillère dans un centre d'appels téléphoniques, le service « Convergence plus » du Centre Client Orange Renseignements (CCOR) de BORDEAUX, tente de se suicider à son domicile avec des barbituriques, la veille de son transfert vers un nouveau poste dans le service Gestion.

Parcours professionnel

Christine ANDRIEUX intègre FRANCE TELECOM le 16 août 1973. Avant 2008, elle travaillait dans le service Gestion de l'AVSC (Agence Vente et Service Clients) où elle s'occupait exclusivement des domaines commandes et livraisons haut débit des particuliers, sans lien avec la clientèle (D976/2 et D2804/5).

À partir de février 2009, suite à la fermeture du service Gestion de l'AVSC, elle a intégré l'équipe Sherpa du service « Convergence Plus », service spécialisé créé en juin 2008 pour faire l'interface dans les dossiers complexes entre le client et les différents services de FRANCE TELECOM dont les services techniques (D972/3). Elle devait , à ce titre, exécuter des missions relevant tant du domaine technique que du domaine commercial, *« La technique étant par exemple*

d'appeler un client pour l'aider à connecter une LiveBox en direct. »(D979)

Christine ANDRIEUX devait être transférée, à sa demande, au sein d'un nouveau service, le groupe gestion, le lendemain de sa tentative d'autolyse.

La mention « *très satisfaisante* » est portée sur les évaluations de Christine ANDRIEUX en 2007 et en 2008 . En 2009, il est mentionné « *pas de notation en congé maladie* ». Christine ANDRIEUX a refusé de signer l'évaluation du premier semestre 2010 portant la mention« *satisfaisante* » (D2586).

Le manager de l'équipe Sherpa était Denis AUDIBERT, le responsable des ressources humaines, Denis SIMONNET et le responsable de plateau, Monsieur ZEBST. Ce service est rattaché à la Direction Territoriale Sud-Ouest de FRANCE TELECOM.

Les griefs

Une mobilité contrainte

Christine ANDRIEUX a été contrainte à une première mobilité fonctionnelle en février 2009 à la suite de la fermeture de son service. Il lui a été alors proposé de rejoindre le service «Convergence Plus » créé quelque temps auparavant et au sein duquel elle avait le choix entre intégrer l'équipe « gestion » ou l'équipe « Sherpa » et à défaut précisait-elle, « *ou quitter FRANCE TELECOM, ou prendre un autre poste en mobilité géographique* » (D990).

Elle a sollicité un poste au sein du service gestion mais selon Monique PLUMEAU, conseillère technique, « *on lui a gentiment fait comprendre qu'il n y avait plus de place* » (D984/2).Valérie CADET, responsable des relations sociales du Centre Client Orange Renseignement, a une autre explication confirmée par l'intéressée et plusieurs témoins :« *Il était prévu que Madame ANDRIEUX rejoigne cette équipe mais, elle aurait retrouvé Madame Françoise NADEAU qui n'est autre que l'épouse de son ex-mari.* » (D 983/3, D990/2, D972/3). Christine ANDRIEUX s'est donc résolue, faute de mieux , à candidater pour le groupe Sherpa. Ainsi, Delphine BOSEMS, conseillère technique, relève qu'« *elle a choisi le poste sherpa par obligation, c'est tout ce qui restait et qui pouvait lui convenir* » (D 983/3).

En revanche, la seconde mobilité fonctionnelle qui lui a été proposée en mars 2010 pour un transfert effectif en mai 2010, correspondait à ses vœux.(D972/3)

Une formation insuffisante

Son poste au sein de l'équipe Sherpa faisait appel à des compétences techniques pour lesquelles Christine ANDRIEUX dit n'avoir aucune appétence et ne pas avoir reçu, au cours des quatre semaines de la formation qui lui a été dispensée, les moyens de combler ses lacunes .

Christine ANDRIEUX n'est pas la seule à avoir déploré une formation insuffisante ou inadaptée pour être opérationnelle dans un service qui traitait les problèmes rencontrés par les clients et non résolus par les autres services et qui supposait de maîtriser aussi bien l'univers de la téléphonie mobile, que ceux de la téléphonie fixe et d'Internet. Ainsi Danièle DESFARGUES, pourtant coordinatrice pilote du groupe Sherpa, explique : *« Cette plate-forme a été créée pour gérer les clients qui ont à la fois un contrat de téléphonie mobile et un contrat de téléphonie fixe ou ADSL. Lors de la création de ce service, il y a eu des gens qui venaient de chez FRANCE TELECOM et qui n'avaient travaillé que sur la téléphonie fixe ou sur Internet et des gens qui venaient d'Orange et qui n'avaient travaillé que sur la téléphonie mobile.(...) Personnellement je venais d'un service informatique. J'ai eu une formation au départ mais qui était trop légère et n'a pas concerné tous les univers sur lesquels je suis amenée à travailler. J'ai plus appris par mes collègues.(...) »*

Danièle DESFARGUES ajoute : *« Je pense que notre direction ne se rend pas compte de ce qu'est notre travail, ni de la difficulté qu'il représente, car nous travaillons avec de multiples applications totalement différentes. »* (D979/2)

Décrite comme *« très professionnelle »* par son ancienne manager à l'AVSC (D989), *« consciencieuse et discrète, voire timide »* par tous ses collègues, Christine ANDRIEUX maîtrisait, aux dires de la plupart des témoins entendus, très bien l'aspect gestion des dossiers et les applications informatiques commerciales et prêtait volontiers son assistance dans ce domaine. (D977/2, D978/2, D983/2). Conscients de ses difficultés et sensibles à son désarroi, ses collègues lui ont apporté leur soutien en assurant pour partie ses missions techniques.

Delphine BOSEM, conseillère technique, rend compte de la situation en ces termes : *« en résumé, nous assurons la partie technique de ses dossiers et elle assurait la partie gestion des nôtres »*(D983). Monique PLUMEAU, suggère que cet arrangement se faisait à l'insu et en tout état de cause, pas à l'initiative de la hiérarchie : *« On s'arrangeait entre nous mais notre manager, Denis AUDIBERT, voulait absolument que tout le monde soit opérationnel sur les dossiers de A à Z »*.(D984)

Marie-José LOUBANEY, une autre collègue, rappelle que le manager Denis AUDIBERT insistait régulièrement pour que Christine ANDRIEUX fasse de la technique sans égard pour les réticences que cette dernière exprimait.(D 982/3).

Un management par les chiffres et les résultats et des objectifs irréalisables

L'aspect technique de ces nouvelles fonctions était pour Christine ANDRIEUX source d'une grande anxiété (D990/2) qu'elle considère avoir été amplifiée par le management par les chiffres et les résultats auquel elle était soumise au cours des entretiens mensuels avec son manager, Denis AUDIBERT : : *« j'avais un bilan d'activité où il était indiqué le nombre de dossiers traités, le nombre de dossiers en instance, avec cela il faisait les statistiques. Je ne comprenais pas bien l'intérêt de ces entretiens du fait qu'il [son manager] savait déjà quelle activité*

était effectuée. A chaque fois, il insistait sur le déséquilibre qui existait entre les dossiers techniques et les dossiers commerciaux alors qu'il savait pertinemment que je ne maîtrisais pas la technique. Pour moi, j'étais sans cesse sous pression (...) j'avais l'impression qu'il me harcelait et qu'il me mettait la pression mais au même titre que les autres » (D990/3, D99014).

Danièle DESFARGUES remarque que Christine ANDRIEUX n'était pas la seule à ne pas maîtriser la technique, mais elle était la seule à avoir osé le dire à Denis AUDIBERT (D979).

D'autres salariés du Sherpa ont fait état des objectifs irréalisables qui leur étaient assignés sauf « *à ne plus faire dans la qualité* » (D985) , Denis AUDIBERT étant décrit comme un chef qui ne manage pas du personnel, mais des objectifs et des chiffres, ce qui faisait dire à Jean-Pierre HACART, conseiller technique dans l'équipe Sherpa : « *fixer des objectifs pour faire plaisir aux patrons c'est bien, mais fixer des objectifs atteignables au personnel, c'est mieux* » (D987).

Serge SPECHT, intégré dès sa création dans le groupe Sherpa, considère comme d'autres témoins que Christine ANDRIEUX n'a pas fait l'objet d'un harcèlement moral de la part de son manager direct Denis AUDIBERT.(D977/D978/D979/D983/D985/D987)

Christine ANDRIEUX admet que la pression exercée sur elle par Denis AUDIBERT était la même que celle exercée sur ses collègues du service Sherpa en constatant que ces derniers la vivaient mieux qu'elle (D990/3, D99014).

Néanmoins, Serge SPECHT dénonce , comme la plupart des membres de l'équipe Sherpa entendus (D977/ D978/D973), les méthodes de management de Denis AUDIBERT, leur caractère discriminatoire en matière notamment d'aménagement d'horaires à l'égard des collègues féminines du service et le peu d'empathie qu'il témoignait à l'endroit des collègues en difficulté et ce, sans distinction de sexe.

Il regrette comme Danièle DESFARGUES et Christian GUERY, sa méconnaissance des compétences de ses collaborateurs et des qualifications requises pour répondre aux objectifs du service : « *nous avons des managers qui ont eu des formations de manager alors qu'auparavant nous avions des managers qui étaient des experts et connaissaient notre métier* » (D979/D985).

Une dégradation de ses conditions de travail

Confrontée à des objectifs fixés qu'elle considérait hors d'atteinte et appréhendant d'être dans l'incapacité de répondre aux demandes techniques des clients, Christine ANDRIEUX a, selon plusieurs de ses collègues, Marie-José LOUBANEY(D984), Serge SPECHT (977), Monique PLUMEAU (D 984/3), vu ses conditions de travail se dégrader à compter de février 2009 (D990/3, D99014).

Ainsi, Marie-José LOUBANEY déclare qu'à chaque fois que Christine ANDRIEUX sortait du bureau de Denis AUDIBERT, celle-ci était en larmes : *« c'était toujours à cause de la technique »* (D982/4). Serge SPECHT confirme avoir été témoin du mal-être de Christine ANDRIEUX à la sortie de ses entretiens individuels avec le chef du Sherpa. (D977/4)

Denis AUDIBERT assure avoir pris en compte le refus de Christine ANDRIEUX de faire du technique et lui a *« accordé un délai de réflexion pour décider ensemble de son avenir »* (D991/4). Valérie CADET, responsable des relations sociales paraît confirmer ce timing négocié. (D972)

La version de Christine ANDRIEUX est sensiblement différente. *« Lors de chaque entretien individuel, mon manager souhaitait absolument que je fasse aussi de la technique. Il me disait que c'était moi qui avais souhaité cette affectation »* Elle reconnaît néanmoins sans le situer dans le temps que Denis AUDIBERT a consenti à ce qu'elle consacre 80 % de son temps de travail au commercial et 20% à la technique. Elle explique avoir pris prétexte d'une candidature à un autre poste pour rencontrer le DRH et lui exposer son mal-être au sein du Sherpa : *« en mars 2010, il (le DRH) m'a dit de ne pas me rendre malade pour mon travail et qu'il allait voir ce qu'il pouvait faire. Je suis retournée à mon poste et quelque temps après, Monsieur ZEBST, le responsable de plateau, m'a convoqué et m'a dit qu'il était d'accord pour que j'intègre la gestion. Il m'a également dit que sa porte restait ouverte pour évoquer le moindre problème. Mon manager, Denis AUDIBERT, a fait la même chose quelques jours plus tard et m'a indiqué que j'allais intégrer le service gestion mais dans le groupe de Madame RIVET »* (D990/3).

Denis AUDIBERT, son manager, objecte qu'à l'arrivée de Christine ANDRIEUX dans son service Sherpa, il a pris en compte ses problèmes personnels en lui aménageant des horaires et des activités spécifiques (D991/3, D972/3). Christine ANDRIEUX confirme avoir bénéficié d'un aménagement d'horaires jusqu'à septembre 2009.

Des atteintes potentielles aux droits et à la dignité, à la santé physique ou mentale ou compromission de l'avenir professionnel

Christine ANDRIEUX affirme avoir repris, après son arrivée au service Sherpa, les consultations avec le psychologue et le psychiatre qui la suivaient antérieurement (D990/2).

Elle explique avoir vécu son expérience professionnelle au sein de l'équipe Sherpa comme un échec et a craint de revivre cette situation lorsqu'elle a obtenu le transfert dans le service de gestion qu'elle sollicitait : *« La veille de prendre mon poste au service gestion, je ne voulais pas retourner au travail, je n'arrivais pas à surmonter cette angoisse. J'avais également peur de ce nouveau départ, je me dévalorisais quelque part. Je ne voulais pas être confrontée à un nouvel échec »* (D 990/6).

Léon ANDRIEUX, ex-époux de Madame Christine ANDRIEUX, regrette que la hiérarchie de FRANCE TELECOM qu'il avait avisée de la fragilité de son ex-épouse et de la nécessité d'éviter tout changement de situation, n'ait pas tenu compte de ses avertissements (D 976/6). De fait, les auditions de ses proches, notamment de sa fille, mettent en exergue la grande vulnérabilité psychologique de Christine ANDRIEUX.(D976/5, D988)

La tentative de suicide de Christine ANDRIEUX a donné lieu à deux enquêtes - l'une du CHSCT et l'autre à l'initiative de la direction territoriale de FRANCE TELECOM- (D973/3) ayant toutes deux conclu à l'absence de harcèlement moral. Des conclusions qui ont laissé perplexes certains salariés qui se demandaient si les éléments de l'enquête interne avaient bien été pris en compte par la hiérarchie du CCOR de Bordeaux (D983). D'autres salariés, notamment Madame CALINON, son ancienne manager(D989) et Nadine BRISSEAU, sa collègue et amie (D992) estiment que le geste de Christine ANDRIEUX n'a aucun lien avec le travail.

Déclarations des personnes mis en examen

Didier LOMBARD fait état du caractère local de la problématique de Christine ANDRIEUX (D2774).

Louis-Pierre WENES met en avant que Christine ANDRIEUX se trouvait dans un service qui évoluait et qui allait être fermé, et qu'elle a été affectée sur un poste au contenu technique qu'elle a choisi. Il note que le manager local a pris en compte ses difficultés en lui proposant un autre poste. Il ajoute que si Christine ANDRIEUX vivait comme une pression tout questionnement de sa hiérarchie sur son travail, l'enquête n'a pour autant pas établi que « *le manager local exerçait une pression sur les résultats au-delà de la normale* ».

Il note également que plusieurs proches ainsi que les services de police précisent que Christine ANDRIEUX n'a pas été victime de harcèlement (D2776).

Enfin, il fait valoir qu'il n'exerçait plus aucune responsabilité opérationnelle dans FRANCE TELECOM depuis le 6 octobre 2009 et rappelle que depuis début septembre 2009, il y avait eu une directive de la direction générale demandant d'arrêter toutes les mobilités forcées (D2776).

Olivier BARBEROT relève que Christine ANDRIEUX a été entendue par son environnement professionnel puisqu'elle a fini par obtenir satisfaction et a intégré le service gestion. Il souligne la difficulté pour un manager d'intégrer la dimension psychologique et de faire preuve d'écoute dans ce type de situation très complexe.

Il mentionne que la pression évoquée par Christine ANDRIEUX n'est pas définie de façon très concrète et que la notion de résultats concernant la mesure de l'activité de FRANCE TELECOM existait avant le plan NExT et date des années 2000 (D2775).

FRANCE TELECOM rappelle la volonté de l'intéressée d'intégrer dans un premier temps le service Sherpa puis le service gestion. L'entreprise allègue de l'importance de la formation mise en œuvre et du soutien de la hiérarchie dans les transferts de poste et impute la pression sur les résultats que décrit Christine ANDRIEUX à sa fragilité psychologique et à une maladresse du manager face à une personnalité complexe. L'entreprise relève les difficultés extra-professionnelles de l'intéressée (D2804).

Synthèse

La mobilité imposée à Christine ANDRIEUX à la fermeture de son service initial vers le groupe Sherpa a eu pour effet de dégrader ses conditions de travail. Dire néanmoins comme le soutient le conseil de FRANCE TELECOM que Christine ANDRIEUX a « *fait ce choix de façon libre* » traduit une approche bien formelle de la liberté . Quant à la seconde mobilité, elle correspond aux attentes et à la demande de Christine ANDRIEUX. Analysé individuellement, le grief de la mobilité imposée ne paraît pas pouvoir être retenu comme élément constitutif du harcèlement moral.

En revanche, l'allégation selon laquelle l'employeur a rempli son obligation de formation par un stage de quatre semaines même prolongé de deux semaines de pépinière (assistance par un salarié expérimenté) à l'endroit d'un agent employé depuis plus de 30 ans sur un poste de gestion administrative, procède d'une conception très optimiste des facultés d'adaptation des salariés tout en étant parfaitement en cohérence avec l'esprit du plan Act.

En l'espèce, Christine ANDRIEUX a bénéficié de la solidarité de ses collègues qui ont pris en charge une partie de ses tâches techniques avec l'aval, à une période non précisée, de son chef de service. Il ressort des auditions qu'il s'agit plus d'une initiative collective de la communauté des salariés qu'une prise en compte des difficultés de l'intéressée par sa hiérarchie directe. En effet, si son chef de service semble lui avoir aménagé, dès son arrivée et pour une période de six mois, des horaires compatibles avec la reprise de son suivi médical préconisé par la médecine du travail, il apparaît qu'il n'a pas pris la mesure de ses difficultés réelles et de celles rencontrées par d'autres de ses collaborateurs, manifestement moins fragiles psychologiquement . En définitive, ce n'est que postérieurement à la médiatisation de « *la vague de suicide au sein de l'entreprise* » que la situation de Christine ANDRIEUX a été examinée avec l'attention requise et qu'une solution lui a été proposée.

Les difficultés personnelles réelles de Christine ANDRIEUX ne suffisent pas à écarter les griefs d'une mobilité fonctionnelle contrainte accompagnée d'une formation insuffisante pour répondre aux objectifs chiffrés exigés d'elle par un manager en décalage avec la réalité professionnelle de ses collaborateurs.

Le choix de managers déconnectés de la pratique professionnelle des personnels qu'ils encadrent mais résolus à appliquer les directives d'évaluation des objectifs et des résultats lors d'entretiens mensuels s'inscrit bien dans une politique

d'entreprise définie au plus haut niveau.

Ces agissements de différente nature mais néanmoins répétés ont eu pour effet une dégradation des conditions de travail de Christine ANDRIEUX ayant contribué à altérer sa santé mentale.

L'infraction de harcèlement moral est parfaitement constituée.

3 - Étienne ANNIC

A compter du 14 novembre 2007, Étienne ANNIC, âgé de 38 ans, travaillant dans le domaine de l'innovation au sein de la division Corporate du service ITNPS de FRANCE TELECOM, a été en arrêt maladie pour dépression en relation avec un problème professionnel. (D439 à D 448).

Etienne ANNIC a été recruté par la SA ORANGE FRANCE, selon contrat à durée indéterminée en date du 25 juillet 2000 en qualité de « Responsable Études et Innovations » avec pour mission « *une mission permanente d'études et de recherches en matière d'inventions et d'apport au patrimoine intellectuel de FRANCE TELECOM* ». Il avait le statut d'agent contractuel.

Étienne ANNIC s'est désisté de sa constitution de partie civile le 16 juillet 2016 (D4030/2).

Le contexte

La société FRANCE TELECOM a créé le 1er juin 2006 en son sein une fonction groupe ITNPS (Information Technology Networks and Product Support) ayant pour mission principale de coordonner les stratégies des sociétés du groupe dans le domaine des réseaux et des systèmes d'information. Le service ITNPS dépendait de la DRPSI (Direction des Réseaux, Produits et Système d'Information) de la division ROSI (Réseau Opérateur Système d'Information). Cette direction, dirigée à la période des faits par Vivek BADRINATH, dépendait de FRANCE TELECOM (D3411).

La société ORANGE FRANCE fournissait des prestations d'étude et de conseil en matière d'innovation pour le compte de la société FRANCE TELECOM dans le cadre de cette Fonction Groupe ITN&PS (D3411/D402/1).

Les salariés de ORANGE FRANCE qui travaillaient pour la fonction INTPS du groupe FRANCE TELECOM étaient situés aux 2ème, 3ème, 6ème et 7ème étages du bâtiment rue Pierre Brossolette à MONTROUGE.

En 2006, suite à la décision de regrouper l'ensemble de l'Innovation sous la direction de Monsieur PENALVER (D3419/14), l'activité d'ITNPS de ORANGE FRANCE située rue Pierre Brossolette à MONTROUGE est déplacée sur le site les Oliviers à ISSY LES MOULINEAUX à partir du 13 juillet 2007 (D388/2, D391, D393). Selon Christine MAGNE, Directrice des Ressources Humaines de

la société ORANGE FRANCE, « *Le but était de regrouper tous les services innovations du Groupe FRANCE TELECOM, sur 2 structures nommées R&D (Recherche et Développement) et le Technocentre* » (D558).

Les griefs

Etienne ANNIC a fait valoir de nombreux griefs dans les écrits qu'il a produits à la procédure dont : -une diminution de rémunération, se traduisant à partir de 2004 par le non-versement de primes concernant des brevets, la suppression de sa prime relative aux parts variables malgré ses bonnes évaluations, l'absence d'entretiens de progrès et d'augmentations individuelles de salaires à compter de 2005, l'arrêt du versement de son salaire, l'absence de travail se traduisant par la suppression progressive de ses tâches (projets retirés, programmes de recherche annulés sans explication), des incitation répétée au départ se manifestant par le refus de ses candidatures à des postes en interne, la suppression de formations, l'amputation de son compte épargne temps, la convocation à des entretiens sans objet, la modification unilatérale de son contrat de travail et de sa direction de rattachement alors qu'il était en arrêt de travail, la suppression de sa qualité de cadre sur sa carte d'électeur prud'homal. (plainte D133, D432, D433, D548, D1589/3, D1590/4, D1590/84, D1590/80, D1588/1).

Certaines de ces doléances sont exclues de la période de temps de la saisine ou n'ont pas pu être démontrées dans le cadre de la procédure. Ne seront exposées que ceux couvrant notre saisine.

L'isolement, l'absence de travail, des réorganisations désordonnées

Le 24 septembre 2007, comme tous ses collègues, Monsieur Étienne ANNIC se présente à ISSY LES MOULINEAUX pour y prendre son poste (D544/3, D546). L'accès au bâtiment lui est refusé .

Louis BLANQUET, chargé du déménagement du site, indique que M. ANNIC ne figurait pas sur la liste des personnes à déménager, cette liste ayant été validée par Vivek BADRINATH (D557).

Le 27 septembre 2007, Étienne ANNIC adresse un courrier à celui qu'il considère comme son responsable hiérarchique, M. Vivek BADRINATH.

Par courrier du 2 octobre 2007, Christine MAGNE, DRH de ORANGE FRANCE lui répond : « *il n'était pas prévu que vous déménagiez à Issy les Moulineaux, votre lieu de travail est inchangé, vous avez décidé de votre propre initiative de faire vos cartons et de vous présenter dans un immeuble où vous n'avez jamais eu de bureau. L'accès vous a donc été refusé à juste titre* » (D386/7, D391, D393).

Lors de son audition devant les policiers, elle explique : « *le déménagement organisé de la rue Pierre Brossolette vers le site d'Issy-les-Moulineaux n'a pu concerner que des salariés qui poursuivaient leur activité sur le nouveau site situé dans le bâtiment « les Oliviers » rue Camille Desmoulins à Issy-les-*

Moulineaux). (...) Messieurs Etienne ANNIC et Vincent TALAOUIT n'exerçant plus leur activité auprès de la division « Corporate », les intéressés n'ont pu avoir accès à l'immeuble de la Société FRANCE TELECOM SA à Issy-les-Moulineaux et sont restés affectés quelques jours dans le bâtiment Brossolette » (D388/2, D391, D393).

Le 11 octobre 2007, Étienne ANNIC informe la DRH, Christine MAGNE, qu'il s'est rendu comme elle lui demandait dans les locaux de MONTROUGE et qu'il n'a plus d'outil de travail. Il joint à ce courrier des photos (D386/11 à 13 ; D403, D404, D405, D 1590/82, D1590/84). Lors de son audition, il explique qu'« *A la fin du mois d'octobre 2007, en réaction à mes courriers, un ordinateur et un téléphone n'ont été installés sur mon lieu de travail à Brossolette (...) Le 07/11/07, j'ai constaté en me rendant au bâtiment de Brossolette, que je n'avais à nouveau plus d'ordinateur et téléphone* » (D548/15, 548/16).

L'isolement d'Étienne ANNIC et de Vincent TALAOUIT a été constaté par Monsieur Bassem ISMAIL, Délégué syndical CFDT qui relève les conséquences de cette situation sur l'état de santé mental des salariés. Les inspecteurs du travail s'étant rendus sur le site le 23 octobre 2007 (D387) ont confirmé l'absence d'outils de travail sur place du 25/09/2007 au 08/11/2007 (D544/3, D546).

Le 12 novembre 2007, Étienne ANNIC est alors affecté sur le site « Orange Village à ARCUEIL » au poste de Responsable Schéma Directeur, à la Direction Technique au motif de la suppression de son service ITNPS. Il dit que cette mutation d'office lui a été notifiée par courrier le 28 novembre 2007 (D558/5 et /6).

Il affirme que cette affectation qui intervient 47 jours après le déménagement de son service ne met pas fin à sa situation d'isolement : « *A ma prise de fonctions du lundi 12 novembre 2007, sur le site d'Arcueil, je constatais avec surprise que j'étais isolé de tout collectif de travail et dépourvu de tous mes dossiers, et que j'étais placé seul sur un bureau prévu pour quatre personnes, situé dans un couloir. J'étais isolé de mon service ITNPS, sans travail ni tâches à effectuer* » (D548/16).

Étienne ANNIC s'est vu opposer le fait que les missions qu'il avait effectuées au bénéfice de la Fonction Groupe ITN&PS avaient été réalisées dans le cadre des prestations de service entre son employeur la société ORANGE FRANCE et FTSA et ce, bien que le pilotage de leur mission ait été assuré par Vivek BADRINATH, Directeur de la Direction des Réseaux, Produits et Système d'Information (DRPSI) au sein de la Division ROSI de la société FRANCE TELECOM.

Dans ses courriers à l'inspection du travail comme devant les enquêteurs (D402/ D558/5 et /6), Christine MAGNE, Directrice des Ressources Humaines de la société ORANGE FRANCE fait valoir qu'il a été proposé à Étienne ANNIC un entretien de carrière dès le 24 septembre 2007 ; que ce dernier ne s'y est présenté que le 19 octobre 2010 et n'est pas resté pour l'intégralité de l'entretien. Elle justifie le caractère tardif de la prise en compte de la situation du salarié en ces

termes : « Dans la gestion des cadres supérieurs niveau E, comme le sont ANNIC et TALAOUIT, on a des structures d'aide à la mobilité interne, des conseillers carrière, et tous les postes disponibles en visibilité sur intranet du groupe. C'est l'activité de recherche qui a été regroupée, pas les personnes. Comme Messieurs ANNIC et TALAOUIT n'ont pas fait de démarches individuelles de changement de service, on leur a proposé des entretiens de carrière dès le 24/09/2007. Seul M. ANNIC s'y est déplacé le 19/10/2007 mais n'est pas resté (...) il refusait de répondre à nos échanges puis est parti. Après ils ont été affectés sur ARCUEIL (94), et il leur a été adressé un courrier le 05/11/2007 leur disant qu'ils étaient attendus le 08/11/2007 à ARCUEIL. Ils ont été affectés d'office, ce qui n'était pas normal pour un cadre supérieur. Normalement on n'a pas à notifier une affectation, on reçoit les personnes en entretien, on dialogue et on trouve un accord sur leur carrière (...) Comme ils disaient qu'ils n'étaient pas salariés d'ORANGE France mais qu'ils étaient toujours à ITNPS, on leur a écrit le 28/11/2007, pour confirmer que leur service innovation était supprimé, et qu'en l'absence d'entretien, ils étaient nommés d'office sur des postes à niveau de qualification identique c'est dire niveau E, une classification de niveau E identique, un statut de cadre autonome et une rémunération identique. On leur avait envoyé leurs fiches de postes respectives (...) Par la suite, lorsque la direction technique d'ORANGE France dans laquelle ils avaient été nommés a été transférée chez FRANCE TELECOM, un nouveau contrat de travail leur a été proposé en février 2008, comme à tous les salariés de cette direction, mais Messieurs ANNIC et TALAOUIT étaient les seuls à ne pas avoir donné de suite » (D558/5 et /6).

Un défaut d'accompagnement constaté par l'encadrement

Un échange de mails entre Jean-Pierre YOU, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication de la Division ROSI de FRANCE TELECOM et des cadres supérieurs de la DRH ORANGE FRANCE et de la DRH Groupe le 6 mars 2008, démontre que les deux salariés avaient quelques bonnes raisons de s'interroger sur leur rattachement effectif comme sur la portée de cette « bévue ».

Jean-Pierre YOU relève l'absence de trace de supervision effective par le Corporate et l'absence de management hiérarchique au sein d'ORANGE FRANCE tandis que ses interlocuteurs recherchent les éléments de langage pertinents à opposer à l'inspection du travail et éventuellement à la justice en cas de saisine du conseil des prud'hommes .

Il constate l'absence d'accompagnement et de prise en charge des salariés en notant qu'ils apparaissent « comme laissés à l'abandon » . Il ajoute : « A moins que la conclusion soit que vous croyiez en toute bonne foi que le corporate les supervisait et que nous croyions en toute bonne foi que ces salariés avaient une hiérarchie dans OF. Mais c'est faux, vous saviez ce qu'il en était et nous aussi . Donc on continue à mentir. Pourquoi ne pas simplement dire un peu la vérité, dès lors que vous avez des pièces effectives montrant que les salariés s'étaient vus notifier leur redéploiement en 2006 ? Vous me faites peur » (D3203/112).

L'exploitation informatique a permis la découverte d'un document concernant Étienne ANNIC et Vincent TALAOUIT dans lequel son auteur, tout en soulignant que *« les difficultés rencontrées au cours de la période octobre / novembre 2007 sont, pour une part très importante, liées à l'attitude délibérée des intéressés »* préconise néanmoins une transaction en faisant valoir que *« durant les trois années, il y a eu un « flottement en termes de management de Mr ANNIC et de Mr TALAOUIT, tant au niveau des entretiens individuels que des évolutions de rémunération » et « qu'il convient en outre d'admettre que nous n'avons pas été irréprochables lors de la suppression des postes de MM ANNIC et TALAOUIT »* (D 2675/4 ;D3203/120).

Il est aussi relevé que la situation de ces deux salariés (...) fait encourir *un risque médiatique non négligeable* » ainsi que la liste des personnes physiques dont la responsabilité pénale pourrait être recherchée (D2675/3 ; D3203/120).

Les déclarations des personnes mis en examen

Didier LOMBARD indique ne pas comprendre pour quelles raisons « une telle organisation des choses a été décidée » (D2774).

Louis-Pierre WENES , Président Directeur Général d'ORANGE FRANCE, filiale de FRANCE TELECOM depuis fin 2006 (D384/2 et D2218/4), évoque un dysfonctionnement local entre les ressources humaines des deux organisations sur la décision d'affectation et la recherche d'un nouvel emploi qui aurait dû, il le concède, intervenir bien plus tôt. Il indique avoir été informé de cette situation d'isolement et avoir demandé à ce qu'il y soit mis un terme (D2776 /11).

Olivier BARBEROT met en avant que cette situation révèle un conflit de personnes indépendant de la mise en œuvre du plan Act et souligne que Étienne ANNIC exerçait un emploi dans le secteur de l'innovation qui a vu créer près de 800 emplois dans le cadre du Plan NExT (D2775) .

FRANCE TELECOM met en avant que Étienne ANNIC était salarié de ORANGE FRANCE, qu'à compter du regroupement des services innovation, la société ORANGE FRANCE a cessé d'effectuer des missions d'étude et de conseil en matière d'innovation au bénéfice de la Fonction Groupe ITN&PS de la société FRANCE TELECOM ; que le déménagement des locaux d'Issy-les-Moulineaux était justifié par l'échéance du bail ; qu'il n'y a pas eu suppression de service ; que Étienne ANNIC a été accompagné dans ce changement par la DRH de ORANGE qui lui a proposé pour traiter de sa situation personnelle, un rendez-vous le 24 septembre 2007 qu'il n'a pas honoré . Le conseil de FRANCE TELECOM dénonce *« l'obstruction intentionnelle de Étienne ANNIC à toute intervention managériale »* et cite à l'appui de ses dires un extrait d'un courrier de la DRH de ORANGE à l'inspectrice du travail : *«...j'attire votre attention sur le fait que notre Société a, à cet égard, cherché depuis le mois d'octobre dernier à rencontrer ces deux salariés, l'objet des différents rendez-vous auxquels ils ont été conviés étant de faire le point sur leur situation professionnelle. »* (D392/1). (D3411).

Synthèse

Nonobstant les nombreux griefs hors saisine dénoncés par Étienne ANNIC, les éléments réunis permettent de retenir plusieurs agissements qui ont dégradé les conditions de travail de ce salarié avec pour conséquence une atteinte grave à ses droits, sa dignité, sa santé physique et mentale et ayant compromis son avenir professionnel.

Etienne ANNIC, responsable études et innovation chez ORANGE FRANCE qui assurait des prestations dans le domaine de la recherche pour la division ROSI du Groupe FRANCE TELECOM, s'est trouvé à la suite du déménagement du service ITNPS de FRANCE TELECOM SA situé à MONTRouGE auquel il était rattaché, non seulement isolé dans des locaux déserts et vidés de matériel mais sans information sur sa situation personnelle. Il n'a pas reçu d'information pour gérer sa propre situation, ni reçu d'indication sur sa nouvelle affectation. Il n'était pas prévu dans la liste des personnels devant intégrer le nouveau site accueillant les services innovation. Il reste sur le site déserté jusqu'au 8 novembre 2007 et sera ensuite affecté d'office sur le site d'ARCUEIL.

A la date du déménagement, Louis-Pierre WENES était directeur de ORANGE FRANCE. Christine MAGNE, la DRH de cette entité le confirme en expliquant qu'en 2007, sa hiérarchie directe à N+1 était Jocelyne MOTARD, à N+2 Jean Noël TRONC, à N+3 était Louis-Pierre WENES et que « *Sur le rattachement fonctionnel Jocelyne MOTARD et moi dépendions en N+1 de Jean Patrick CHEROUVRIER, en N +2 de Olivier BARBEROT, le DRH du groupe, et en N+3 c'était Didier LOMBARD* ». (D558/5)

Le traitement infligé à Étienne ANNIC et Vincent TALAOUIT doit être mis en relation avec les explications sur l'évolution du pôle innovation en cote D 3419/14 apportées par Olivier BARBEROT alors que celui-ci est interrogé sur la notification des réductions des effectifs concernant ce pôle:

« La problématique du pôle dirigé par M. PENALVER en 2008 est la suivante : le pôle a régulièrement cru en effectif entre 2005 et 2007, notamment avec 2 décisions prises par la Direction Générale. La première décision était de maintenir l'effort de Recherche et Développement (c'est le pôle qui s'appelle ORANGE LABS), la 2^e était de créer (en 2006) à côté du pôle R et D un outil qui va s'appeler le techno centre, dont le rôle est de prendre les meilleures recherches d'ORANGE LABS et de les transformer en produits ou services vendables aux clients de FRANCE TELECOM, (...) »

En 2008, on rajoute dans le périmètre du pôle innovation, le marketing stratégique, les terminaux

(...). M. PENALVER récupère aussi les lignes de produits (...) avec l'idée d'avoir une vision transversale du groupe sur les produits.

La réunion de ces 5 unités, plus quelques autres, fait qu'on a des redondances (...) et il est demandé à M. PENALVER d'arrêter la croissance globale de son pôle, car celui-ci commence à manquer de clarté et il lui est également demandé de ré-allouer les compétences dans ses pôles. Je suppose qu'à partir de là, il a dessiné la trajectoire d'effectifs selon le processus dont j'ai déjà parlé et ensuite

qu'avec son DRH, il a travaillé sur les réallocations ».

Fin 2007, contrairement à ce que soutient Olivier BARBEROT lorsque lui sont soumises les situations de Messieurs TALAOUIT et ANNIC, le pôle innovation n'est plus en période de recrutement et doit aussi remplir ses objectifs de déflation fixés par la direction de FRANCE TELCOM. Étienne ANNIC est l'une de ces « redondances » que le DRH Groupe qualifie d'« emploi inutile ».

La procédure de licenciement applicable en l'espèce n'est pas mise en œuvre. On lui préfère le déploiement du programme Act. Et lorsque l'affaire est portée devant les médias, on tente une transaction pour éviter le contentieux, les parties s'engageant généralement à ne pas communiquer dans ce cadre.

Ainsi, le premier entretien pour évoquer sa situation personnelle est proposé à Étienne ANNIC, le 24 septembre 2007 soit trois jours après la dernière phase du déménagement du site MONTROUGE. En guise d'accompagnement, la direction des ressources humaines lui objecte qu'en tant que cadre supérieur niveau E, il doit faire les démarches individuelles de changement de service. Il est affecté d'office dans un nouveau service (D58/28 ; D548 ; D557 ; D558 ; D559 ; D652 ; D2707 à D2719).

La situation de Étienne ANNIC ne résulte pas seulement d'une maladresse de gestion imputable à des supérieurs directs que les DRH Groupe et les DRH ORANGE peinent à identifier. Elle illustre avec une acuité particulière, en raison de la personnalité des salariés qui ont su la faire constater tant par l'inspection du travail que par les médias, la manière dont l'employeur s'est défaussé dans un contexte de réorganisation mal maîtrisée et de déflation des effectifs, de ses obligations légales au prétexte des nombreuses opportunités offertes par le Plan Act. Il est ici démontré clairement les limites de la doctrine du refus des licenciements défendue par Louis-Pierre WENES et des méthodes de management qu'elle a générées.

Enfin, si la CRAM n'a pas reconnu l'accident du travail, il n'en demeure pas moins que les auditions de Bassem ISMAUL, délégué syndical CFDT chez ORANGE FRANCE SA et de l'épouse de Mme ANNIC ne laissent aucun doute sur les conséquences de cet environnement dégradé sur la santé mentale de Étienne ANNIC (D1579/2 ; D1590/12). Il est enfin flagrant que son avenir professionnel a été compromis et que ses droits ont été bafoués.

Les éléments constitutifs du harcèlement moral sur la période de la saisine sont parfaitement réunis.

4 - Camille BODIVIT

Le 30 juillet 2009, Camille BODIVIT, âgé de 48 ans, conducteur d'activité sur le site de Quimper au sein de l'Unité d'Intervention de Bretagne de FRANCE TELECOM, se suicide par noyade en se jetant d'un pont, durant ses congés, à trois jours de sa reprise du travail (D910/2).

Parcours professionnel

Camille BODIVIT intègre FRANCE TELECOM le 18 octobre 1982 (D2590) en qualité de technicien. Il est muté en janvier 2003, suite à la réorganisation du service sur un poste de Chargé d'orientation et pilotage intervention du service après-vente (SAV) grand public. Il occupe par la suite la fonction de conducteur d'activité (CA) sur le site de Quimper au sein de l'Unité d'Intervention de Bretagne (UIB) dont le siège est à RENNES.

Il a pour manager direct Monsieur BLEUZEN puis à compter de mai 2009, Nadine ABIVEN. Christophe HERVE est le directeur de l'Unité d'Intervention Bretagne (UIB) à compter d'avril 2008, Emmanuelle BRUNET, Directrice des ressources humaines. L'Unité d'Intervention de BRETAGNE est rattachée à la Direction territoriale Ouest Site FRANCE TELECOM de QUIMPER.

Au sein du service de la conduite d'activité (CA), Camille BODIVIT était chargé de planifier l'activité des techniciens d'intervention clients (TIC) pour les dépannages suite aux appels reçus par les plate-formes « dérangement », « entreprise » et internet.

Les griefs

Un rapport de l'inspecteur du travail non daté et adressé à la Direction Générale du travail du Ministère énumère une liste de dysfonctionnements dans l'environnement de travail de Camille BODIVIT (D922) pour la plupart repris par les témoins entendus en procédure :

Une surcharge de travail au sein du service en raison d'une politique de réduction des effectifs

Plusieurs collègues, notamment Yvonne LETTY, font état de la situation de sous-effectifs du service « conduite d'activité » de Quimper (D924/2), accentuée au moment des faits, par la décision de la direction de ne pas embaucher, contrairement aux années précédentes, de CDD en renfort durant l'été pour des raisons budgétaires (D910/2, D912/2). La surcharge de travail consécutive aux restrictions en personnel est aussi invoquée au lendemain du décès de Camille BODIVIT par les salariés réunis par le CHSCT et la DRH comme ayant fait peser une pression intolérable sur celui-ci qui culpabilisait à la perspective de demander un renouvellement de son arrêt maladie au regard de la charge de travail de ses collègues. Chantal BERTHOU qui l'avait croisé dans les jours précédant son suicide, conforte cette hypothèse : « *Une autre chose semblait lui poser problème, le manque d'effectifs à la « CA » à cette période de l'année. Je pense qu'il ne souhaitait pas pénaliser le service avec un éventuel arrêt de travail* ». Elle précise: « *Dès ses premières paroles, j'ai tout de suite compris qu'il n'allait pas bien, je ne l'avais jamais vu comme cela auparavant.* » (D927/2)

Michel FLOCHLAY, le beau-frère de Camille BODIVIT, technicien d'intervention chez FRANCE TELECOM, souscrit à ce constat en ajoutant au nombre des causes de la surcharge de travail pesant sur les personnels de l'UIB, « *le manque de qualification de certains techniciens* » (D923/3).

Des réorganisations successives et mal maîtrisées

L'organisation du travail de son service lui était devenu incompréhensible depuis le passage d'une programmation à la semaine à une programmation à la demie-journée et de la priorité donnée aux clients titulaires d'un contrat prévoyant une intervention dans un délai compris entre 4 et 48 h au détriment des clients traditionnels (téléphone fixe et ADSL)

Nadine PELLETIER, compagne de Camille BODIVIT affirme que son compagnon lui avait confié « *ne plus vouloir tenir ses plans de charge constamment modifiés* » et ne pas comprendre l'abandon d'une programmation à la semaine incluant une bonne visibilité (D922/1, D925/2). L'une de ses collègues, Yvonne LETTY, ajoute que « *Le fait, comme pour les autres conducteurs, de subir des modifications de plan de charge le perturbait réellement, il avait le sentiment d'être infantilisé.* » En outre, elle souligne que ces modifications fréquentes avaient des conséquences sur les conditions de travail des techniciens de terrain : « *Camille ne supportait pas de faire faire des kilomètres supplémentaires aux techniciens, il s'arrangeait toujours afin de limiter leurs déplacements.* » (D924/3).

Nadine ABIVEN, manager du service depuis mai 2009 conteste être intervenue directement sur les plans de charge sauf en dehors des heures de travail et avoir informé dans ce cas le conducteur concerné. Elle explique que le passage de la programmation hebdomadaire à une programmation à la demie journée répond aux obligations issues des nouveaux contrats qui ont contraint à hiérarchiser les interventions et à changer les modalités de leur exécution : « *On ne peut pas faire un planning sur une semaine lorsque l'on a des interventions à relever dans des délais de 4 à 48 heures* » (D928/4).

Une pression sur les résultats

Camille BODIVIT vivait comme incompatibles l'obligation de programmer un certain nombre d'interventions et le maintien de la qualité des prestations chez le client et des conditions de travail des techniciens d'intervention

Yvonne LETTY assure que depuis l'arrivée du nouveau directeur de l'UIB, il leur était demandé de « *faire un minimum d'interventions par jour* » sans égard sur la faisabilité de l'objectif fixé, (D924/3).

Chantal BERTHOU évoque aussi cette pression mais suggère que c'est le souci des autres qui la rendait insupportable pour Camille BODOVIT : *« On demande aux Conducteurs de placer de plus en plus de rendez-vous alors que les planning des techniciens sont déjà tendus. La priorité est donnée aux contrats. Depuis que je suis à la « CA », je n'ai pas de contacts visuels organisés avec les techniciens de terrain.(...) Le plus difficile pour Camille était de devoir gérer ces interventions supplémentaires auprès des techniciens. »* (D924/5)

Hervé PIFFERT relève aussi que *« cette mise sous tension »* avait des effets pervers sur l'organisation du travail : *« il y avait une discordance de consignes entre la direction des techniciens et la direction de la conduite d'activité, l'opérateur final devant gérer les contradictions et subir les revendications des opérateurs »*. La qualité des relations entre les opérateurs et les techniciens en était affectée : *« être obligé de se justifier alors qu'on y est pour rien, c'est quelque chose que les opérateurs ne supportaient pas, notamment Camille »* (D926/3, D922/1, D924/5).

Yvonne LETTY fait un constat identique : *« L'ordre de travail n'est pas toujours clair, il nous arrive d'envoyer un technicien sur une intervention nécessitant l'emploi d'une nacelle alors qu'il n'en a pas ou sur une panne nécessitant l'emploi d'un binôme. Dans ce cas, on fait ce que l'on appelle une réorientation »*, procédure peu appréciée des techniciens de terrain qui manifestent leur exaspération à l'opérateur : *« Pour ne rien vous cacher, on se fait agresser verbalement et quelques fois c'est même très chaud. »*. Elle observe néanmoins que Camille BODIVIT, très respecté par ses collègues, savait gérer les réactions de ses collègues de terrain (D924/4).

Nadine ABIVEN objecte que les conducteurs d'activité ne se voyaient pas imposer d'objectifs journaliers, seulement des orientations de travail mais ne dit mot sur les conflits générés par les erreurs d'orientation (D928/2).

Des exigences de rentabilité de la direction en décalage avec les moyens mis à la disposition des agents en raison soit de procédures non maîtrisées au stade de la réception de la demande du client, soit d'un équipement insuffisant au stade de l'intervention chez le client

Hervé PIFFERT rapporte que le directeur de l'UIB nommé au printemps 2008 *« a imposé le strict respect des contrats »* à savoir les 4 heures (contrat Pro), 8 heures (contrat Pro), 24 heures (contrat Pro), 48 heures (contrat abonné simple) et a donné pour instructions de réduire la sous-traitance. Le problème est que Monsieur Christophe HERVE n'a pas tenu compte de l'interdiction faite aux techniciens d'utiliser des échelles 3 brins. Cette interdiction nous obligeait, à la «C.A.», de faire appel à des sous-traitants équipés de nacelles pour la majorité des interventions en hauteur. Du coup, les conducteurs se sont retrouvés dans l'impossibilité de tenir les engagements ». (D926/3)

Dans son rapport, Bruno COLLOMB, inspecteur du travail, se fait l'écho d'une inquiétude exprimée lors du CHSCT du 5 mai 2009 par le syndicat d'appartenance de Camille BODIVIT, sur le recours à la sous-traitance dont les

employés sont mieux équipés que ceux de FRANCE TELECOM : *« Malgré leurs compétences, les techniciens se sentent dévalorisés lorsqu'ils sont comparés à leurs collègues du privé ».*(D922)

Un contrôle excessif et une hiérarchie indifférente aux contraintes des agents

Enfin, la compagne de Camille BODIVIT et certains de ses collègues de travail font état du contrôle excessif exercé par sa supérieure hiérarchique directe, Madame ABIVEN tout en soulignant que si Camille BODIVIT y était plus sensible, Mme ABIVEN adoptait un comportement identique à l'égard de tous les employés du service.

Selon Mme LETTY et M. PIFFARD, le directeur de l'U.I. Bretagne, Christophe HERVE, était *« obnubilé par le reclassement de l'UI BRETAGNE au niveau national et à ce titre, il en demandait toujours plus aux salariés, malgré un déficit de moyens »* (D926/2).

Mme ABIVEN fait valoir qu'ayant été nommée en Avril 2009, elle n'a connu Camille BODIVIT que durant un mois (D928).

M. HERVE n'a pas été entendu. La lecture des PV du CHSCT permet de se faire une idée sur son mode de management. A cet égard, on retiendra qu'une enquête a été diligentée par le CHSCT qui s'est réuni en formation extraordinaire le 23 septembre 2009 (D914/10).

Le remplacement inopiné en Avril 2009 par Nadine ABIVEN, à la suite du *« pétage de plombs »* de l'ancien chef, M. BLEUZEN, dont la compétence est louée par plusieurs salariés, démontre que la pression n'épargnait pas la hiérarchie intermédiaire.

Des conditions de travail dégradées

La surcharge de travail consécutive à des effectifs insuffisants, la réorganisation des procédures supposée assurer une meilleure rentabilité par des managers peu conscients de la nature des missions et des moyens concrets à mettre en œuvre pour les réaliser, la pression exercée sur les techniciens dotés d'équipements inadaptés ou aux formations insuffisantes ou encore la mise en œuvre de procédures défaillantes et ses répercussions sur leurs relations avec les conducteurs d'activité ont nécessairement dégradé les conditions de travail de l'ensemble des salariés de l'UI de QUIMPER au nombre desquels Camille BODIVIT.

Le fait que les agissements dénoncés s'appliquent à l'ensemble des membres du service ne leur ôte pas leur caractère illicite dès lors qu'il est démontré qu'ils ont eu pour objet et pour effet de une dégradation des conditions de travail de Camille BODIVIT.

Les atteintes à sa santé mentale et à sa dignité

Camille BODIVIT disposait pourtant d'atouts sur le plan professionnel qui auraient pu lui permettre de mieux résister aux nouvelles exigences du management. Il est en effet décrit par Hervé PIFFARD comme un collègue solidaire et attentif aux autres « *qui possédait une très solide expérience du métier, maîtrisait parfaitement sa fonction et se révélait particulièrement agréable avec tous ses collègues* ». (D926) Cette opinion est partagée par l'ensemble des témoins et est reprise par l'inspecteur du travail qui désigne Camille BODIVIT comme une référence.

Néanmoins, selon ses proches, Camille BODIVIT était dépressif depuis l'âge de 14 ans, avait déjà tenté de se suicider par le passé et souffrait de troubles bipolaires pour lesquels il était suivi par un psychiatre (D909/34, D923/1). Sa compagne situe la résurgence de ses troubles et de ses tendances suicidaires au début de l'année 2009 et son beau-frère, Michel FLOCHLAY, suggère qu'il avait arrêté son traitement. Le 15 avril 2009, Camille BODIVIT avait été retrouvé divaguant sur la voie publique et tenant des propos incohérents voire délirants, après avoir abandonné son poste de travail (D907/3 et /4). A la suite de cet incident, il avait été hospitalisé trois semaines en institution psychiatrique. Selon la direction de l'UIB et en contradiction avec plusieurs témoignages, le médecin du travail lui avait délivré le 5 juin 2009 un avis d'aptitude lors de la reprise de son travail (D921) Hervé PIFFARD dit l'avoir trouvé recroquevillé sur lui-même dans les locaux du service et s'étonne d'un retour si rapide à son poste. (D926/3)

Camille BODIVIT, professionnel chevronné, souffrant de troubles mentaux survenus antérieurement à son entrée dans la vie professionnelle, a été réaffecté sans aucun accompagnement individuel dans un environnement professionnel dont il réprouvait la nouvelle organisation et ses conséquences anxiogènes sur les relations de travail.

Ainsi, Michel FLOCHLAY, regrette qu'à l'issue de son congé maladie, Camille BODIVIT « *a repris au même poste«plein pot», personne ne s'est inquiété de lui.* »(D923/6)

A la suite du décès de Camille BODOVIT, Jean-Jacques LUCAS, Secrétaire Adjoint CHSCT a rédigé un compte-rendu de la rencontre organisée le 5 août 2009 entre la DRH de l'UIB venue de Rennes et les salariés de l'AC dans lequel il s'étonne que la DRH n'ait jamais parlé de la cellule d'écoute théoriquement mise en place. Il fait le constat amer de l'annonce de l'arrivée au sein du service RH à compter de septembre 2009, d'une personne chargée des risques psychosociaux et du recrutement au sein du service AC de deux ou trois intérimaires. (D913/3)

Le 24 novembre 2009, le directeur de l'UIB, écrit à l'inspecteur du travail que « *depuis le 18 septembre 2009, des négociations sont engagées avec les organisations syndicales sur la déclinaison à FRANCE TELECOM de l'accord interprofessionnel sur le stress. Elles devraient aboutir à un accord d'ici la fin de*

l'année. »(D920). Le 30 novembre 2009, la DRH indique que des réunions mensuelles seront organisées sur le plateau CA avec le préventeur (D 921). Au printemps 2010, un RH de proximité était nommé.

Michel FLOCHAY, son beau-frère relève que depuis son suicide, les conditions de travail se sont nettement améliorées pour les techniciens de terrain, on fait moins de kilomètres, on est plus écouté et le nombre d'interventions par jour a diminué : « *De toutes façons cela ne pouvait plus durer ainsi* ». (D923/6)

Les déclarations des mis en examen

Louis-Pierre WENES indique que l'évolution du métier de conducteur d'activité était le fait du changement des techniques et des réglementations et non pas un choix de l'entreprise. Il relève que les reproches concernant l'éventuel manque de personnel ne sont pas précises et que les changements de plans de charge dont se plaint l'intéressé étaient expliqués (D2776).

Olivier BARBEROT précise qu'il appartient aux Directions Métiers de déterminer les méthodes de travail et l'organisation des unités d'interventions et que Act ou NExT n'ont jamais prévu de concours ou de classements entre les unités (D2775).

Didier LOMBARD souligne l'antériorité du mal-être de Camille BODIVIT et le fait que son suicide soit postérieur à la campagne de communication de juillet 2009, laquelle a pu avoir un impact sur son comportement.

Il évoque que le ressenti de pression subie de l'intéressé résulte uniquement de l'obligation contractuelle de délai de rétablissement des lignes quand il y avait un incident et non pas d'une pression de la hiérarchie, ce que mentionne également FRANCE TELECOM.

Didier LOMBARD relève ainsi que dans cette situation une partie est liée à une personnalité en particulier et une partie liée à la nécessité pour FRANCE TELECOM d'assurer le service auquel il s'est engagé (D2774).

FRANCE TELECOM retient que si la nouvelle organisation de travail et l'augmentation de la charge de travail sont mises en avant dans les déclarations relatives à la situation de Camille BODIVIT, ce dernier avait les compétences et l'expérience pour s'adapter. L'Entreprise note que un éventuel changement de poste de Camille BODOVIT aurait pu lui être néfaste compte tenu de sa situation personnelle et ajoute que l'intéressé était suivi par la médecine du travail (D2804).

Synthèse

Les problèmes extra-professionnels de Camille BODOVIT et notamment son état de santé mental ont probablement été un facteur déterminant dans sa décision de mettre fin à ses jours. Notons à cet égard que si la rupture de son traitement peut expliquer la crise de démence d'avril 2009, il est peu probable et

en tout cas, il n'est pas établi qu'à la date de son suicide, alors qu'il avait séjourné trois semaines en psychiatrie, la résurgence de son mal-être procède du seul non-respect de ses prescriptions médicales. Tous les témoins, y compris son beau-frère(D923/6), considèrent que le climat anxiogène du service généré par des conditions de travail dégradées sont l'une des causes expliquant son geste.

Rappelons que trois des quatre médecins du travail de l'UIB dans leur rapport annuel 2008 mettent en cause en termes plus ou moins explicites la politique de l'entreprise en constatant que les pathologies anxio-dépressives sont en augmentation au sein de l'UIB (D886/10).

L'évolution de l'environnement professionnel de Camille BODOVIT soulignée par les personnes mises en examen pour justifier les agissements dénoncés s'inscrit bien dans les objectifs du plan NExT visant à répondre aux attentes de toutes les clientèles, dans toutes les situations, quel que soit le réseau, la plateforme ou le terminal utilisé et dans des délais fixés contractuellement. Les modifications de l'organisation du travail afférentes à cette évolution ont été définies par la Direction Métiers et les méthodes de management promues dans le cadre du plan Act.

Si elles relèvent du pouvoir d'organisation de l'employeur, une autre organisation du travail, plus respectueuse de la santé des salariés était possible sans que soit pour autant remises en cause ni les obligations contractuelles de la société, ni sa pérennité. Pour preuve, les mesures d'organisation et de prévention des risques psycho-sociaux ont été prises postérieurement au suicide de Camille BODOVIT et ... à la médiatisation des suicides.

5 - Claude BOURETTE

En juin 2009, Claude BOURETTE, âgé de 48 ans, manager d'une équipe de gestion commerciale à l'agence entreprise d'Annecy, présente des symptômes de dépression à la suite de son affectation à un poste d'un niveau de responsabilité inférieure à celui qu'il occupait dans son précédent service (D2242/3, D2242/6, D1102/1).

Il est fonctionnaire. Il ne s'est pas constitué partie civile.

Parcours professionnel

Claude BOURETTE a intégré FRANCE TELECOM en 1989 après avoir été reçu en 1986 à un concours de contrôleur aux PTT. D'abord en poste à SARCELLES, il est muté à compter de 1998, à ANNECY en qualité d'attaché commercial professionnel.

En 2004, après diverses mutations, il est nommé, à l'agence entreprise (AE) d'Annecy, manager d'une équipe de gestion commerciale composée de sept personnes, puis, à la suite du départ d'un collègue, Loïc ROULETTE, de 23 personnes réparties sur deux sites : ANNECY et CLERMONT-FERRAND

(D1102/1 et 2).

En mars 2009, il est annoncé officiellement que le service administration des ventes (ADV) d'ANNECY qu'il dirige doit fermer en raison de « la baisse d'activité, de la nécessité de renforcer des activités prioritaires ou stratégiques » .

En juin 2009, alors qu'il procédait à la réorientation et au reclassement des derniers employés sous sa responsabilité , il est informé de son affectation au sein d'une plate-forme d'assistance téléphonique, l'Unité d'Assistance Technique (UAT), en tant que conseiller technique.

Perturbé par cette annonce de mobilité non conforme aux engagements pris par sa hiérarchie, Claude BOURETTE connaît une période de dépression et se voit délivrer un arrêt maladie de six semaines.

Début 2010, il lui est proposé un poste de responsable communication interne satisfaction client, poste qu'il occupait à la date de son audition en janvier 2011.

A la période des faits, Claude BOURETTE dépendait de Dominique POMMAT, directeur du service clients en Agence Entreprise du secteur Rhône-Alpes Auvergne basé à LYON et de Pierre CLÉMENT, Directeur de l'agence entreprise de Annecy. La DRH de l'AE ANNECY était Cécile COUSSEAU. La responsable de l'UAT basé à ANNECY était Anne COULANGE. L'Agence Entreprise d'ANNECY était rattachée à la Direction territoriale Centre Est dirigée alors par Françoise BAYLE.

Le contexte local

Pour apprécier le contexte des faits concernant Claude BOURETTE, il convient de se reporter aussi aux pièces de procédure concernant Jean-Paul ROUANET, l'un des salariés du service administration des ventes (ADV) de l'agence entreprise (AE) d'ANNECY qui s'est suicidé le 28 septembre 2009 (D58/59,D61, D337/5, D1087/3).

Dans le rapport du CHSCT établi à la suite du décès de Jean-Paul ROUANET, il est relevé qu' *« à compter de 2004, l'ADV va connaître de nombreuses restructurations qui créent un contexte général d'incertitudes sur la pérennité de l'activité à ANNECY. A compter de 2007, les effectifs se réduisent et le climat se dégrade. Les conditions d'une exposition aux risques psychosociaux se sont progressivement mises en place: incertitude sur l'avenir; dévalorisation des métiers jusqu'alors maîtrisés, mauvaise ambiance de travail »* (D61/7).

Il ressort aussi du rapport d'enquête effectuée par l'inspectrice du travail d'ANNECY (cité par Mme CATALA D58/59) que lors du comité d'établissement du 5 mars 2009 de la Direction Territoriale Centre Est, le président du comité d'entreprise a présenté un projet d'évolution de l'emploi sur les villes d'ANNECY, SAINT-ÉTIENNE et LYON qui prévoyait l'arrêt des activités d'Administration Des Ventes (ADV) sur les sites d'ANNECY et de CLERMONT-FERRAND, le renforcement du pôle ADV dit « complexe » sur LYON et

SAINT-ÉTIENNE (création de 8 à 9 postes supplémentaires), les sites de CLERMONT-FERRAND et d'ANNECY étant jugés trop petits.

Quatre solutions de reclassement sont proposés aux employés de l'ADV Annecy dont le poste était supprimé :

- des postes de conseillers clients au 1016 à ANNECY,
- des postes à l'UAT d'ANNECY en boutique
- des postes au service réclamations à ANNECY,
- des postes dans le service de l'Administration des Ventes à LYON.

Le Président du CE précise que les collaborateurs exprimeront leurs souhaits puis qu'ils seront affectés par décision validée en comité d'affectation de la Direction territoriale DT.

L'inspectrice du travail souligne que *« ces changements de postes comportent des changements importants tant de métier que de lieux de travail sans que pour autant que l'employeur ne s'estime tenu d'obtenir l'accord des travailleurs. Il se limite à recueillir leurs souhaits »*.

Lors de la réunion du comité d'Établissement des 23 et 24 avril 2009, les élus du personnel ont alerté la direction sur les difficultés que rencontrera le personnel de l'ADV à rejoindre une plate-forme téléphonique 1016, le profil pour un poste relation clients (en contact direct au téléphone avec le client) étant totalement différent de celui tenu par un gestionnaire ADV (D58/59).

Les griefs

Une mobilité fonctionnelle contrainte dans un contexte de réorganisations mal maîtrisées

Claude BOURETTE n'ignorait pas que le service dans lequel il officiait, était destiné à être fermé : *« En 2004 (..)j'ai été affecté comme manager d'une équipe de gestion commerciale,(...) Je dirigeais une équipe d'environ sept personnes, au départ de mon collègue Loïc ROULETTE, je me suis retrouvé à gérer 23 personnes sur deux sites: ANNECY et CLERMONT FERRAND. Je vous précise que dès mon affectation à l'agence entreprise, je savais que ce service était voué à disparaître. Les deux dernières années, soit 2008 et 2009, mon rôle a été de recaser les gens qui travaillaient avec moi, car le service fermait »*(D1102/2). La mission de manager de Claude BOURETTE, a été, pour une large part, dévolue à accompagner ses collaborateurs dans leur changement d'affectation vers les plate-formes et notamment le 10-16, *« pour ceci je devais leur faire passer le discours qui m'était soufflé par FRANCE TELECOM »*.(D1102/2).

Il rapporte que les entretiens qu'il avait eus avec son manager, Dominique POMMAT, lui permettaient de penser qu'un poste de management lui était réservé à Chambéry : *« depuis quelques semaines, j'étais en contact avec M. POMMAT qui était directeur de mon service pour ma future affectation. Je l'avais d'ailleurs rencontré quelques jours auparavant à ANNECY. Lors de cette rencontre, il a appelé en ma présence M. ROMBERG, qui était responsable du back office à CHAMBERY et lui a demandé de m'accueillir dans un service qui*

allait être créé à CHAMBERY où j'étais prêt à me rendre. Je désirais faire du management comme à l'AE, M. ROMBERG n'a pas semblé hostile à mon arrivée, le deal étant simplement que je devais continuer à fermer mon service, à accompagner mes ex-collaborateurs. M. POMMAT m'a alors dit que nous aurions deux mois pour clarifier ma situation, les mois de juillet et d'août et comme je devais partir en vacances en septembre, ma situation serait réglée à mon retour au mois d'octobre 2009 » (D1102/2).

Dominique POMMAT explique : *« M. BOURETTE avait besoin de reconnaissance, il voulait "fermer propre", et il en attendait une récompense. Il voulait une promotion, il était au grade 3.2, il voulait le 3.3 » (D2241/3-4).*

En juin 2009, Claude BOURETTE apprend par la responsable de l'Unité d'Assistance Technique (UTA), Anne COULANGE, alors qu'il s'entretient avec elle du projet d'affectation d'une employée de son service qu'il est lui-même affecté à cette unité depuis le 2 juin en qualité de conseiller. *« Je ne croyais pas à cette annonce de Mme COULANGE, j'ai repris une deuxième couche quand j'ai eu entre les mains ma copie d'affectation transmise par Anne où j'ai vu que j'étais affecté depuis le 2 juin, j'ai alors compris que Mr POMMAT m'avait enfumé. Je l'ai appelé, il m'a alors indiqué qu'il ne le savait pas et qu'il aurait fallu que je sois prévenu par Cécile COUSSEAU, la DRH de l'agence entreprise. Je l'ai appelé, elle m'a dit qu'elle avait donné le document à une de ses assistantes qui n'avait pas dû le faire suivre » (D1102/2 et D1048/2).*

Un déclassement professionnel, l'attribution de missions dévalorisantes

Claude BOURETTE vit son affectation à l'UAT, fort éloignée des perspectives professionnelles qu'il avait évoquées avec sa hiérarchie, comme une déqualification.

Cécile COUSSEAU, la DRH, affirme que dès avril 2009, Dominique POMMAT a aidé Claude BOURETTE à identifier des postes et que ce dernier a refusé les propositions qui lui ont été faites (D2243/2). Elle égrène une série de postes qui lui auraient été soumis mais pour admettre néanmoins que les propositions adaptées à son profil et à ses aspirations n'ont pas été si nombreuses : *« Il était niveau 3.2, cela correspondait à un niveau de cadre intermédiaire, à ce niveau-là, il était difficile de trouver un poste équivalent sur ANNECY qui est une petite entité » (D2243/2).*

Dominique POMMAT rappelle que Claude BOURETTE espérait une promotion et le passage du grade 3.2 au grade 3.3 » (D2241/3-4). Concernant le service vers lequel a été affecté Claude BOURETTE, Dominique POMMAT indique : *« c'était du déclassement (...) Ce n'est pas gratifiant, c'est zéro professionnellement. Si vous avez des attentes, c'est très difficile. » (D2241/3-4).*

Une dégradation de ses conditions de travail

Selon la DRH, Claude BOURETTE aurait accepté le poste de conseiller technique niveau 2 à l'UAT qu'elle lui avait proposé (D2243/3). Ce n'est pas

l'avis de Claude BOURETTE : « *On ne m'a rien proposé du tout, j'ai été délogé à l'UAT (unité d'assistance téléphonique) le 39 01. Il s'agit d'un service d'assistance aux professionnels, un service après vente* » (D1102).

Les circonstances dans lesquelles lui est annoncée sa mobilité fonctionnelle, confortent son sentiment de déclassement professionnel (D1102/2).

Dominique POMMAT explique : « *ce qui a été terrible, c'est qu'ils (la DRH et le directeur d'agence, Pierre CLÉMENT) l'ont balancé sur un plateau avec un casque sur les oreilles et tous les cas difficiles du service (...) le manque de forme était terrible* » (D2241/4).

Anne COULANGE, la responsable de ce service, est encore plus explicite : « *A l'époque, c'était le service où l'on affectait tous les gens dont on ne savait que faire, car aucune compétence spécifique n'était nécessaire* » (D2238/3).

Une altération de sa santé physique ou mentale et une compromission de son avenir professionnel

Confronté à cette décision brutale et inattendue, la santé de Claude BOURETTE se dégrade : « *Ceci a eu pour conséquence de me faire partir en dépression* » (D1102/3). S'il affirme ne pas avoir eu le sentiment d'être harcelé, il exprime néanmoins le désarroi du cadre intermédiaire qui a appliqué sans état d'âme les instructions de sa direction à ses collaborateurs et qui découvre qu'en dépit des gages de loyauté qu'il a donnés, il est à son tour soumis à un traitement identique, voire plus sévère : « *J'avais un fort sentiment d'injustice, car je donnais beaucoup pour FRANCE TELECOM et en retour j'étais viré comme grouillot dans un service où je ne voulais pas aller. J'allais faire le même boulot que Mme ROCH le cas social de mon service.* » (D1102/3).

Son médecin lui délivre un arrêt de travail du 26 juin 2009 au 9 août 2009 .

Son épouse, Marie-Odile BOURETTE relate : « *Pour lui, son travail est très important, et il avait l'impression d'être sanctionné, d'être carrément rayé* » (...). « *il était en très mauvaise santé, il ne supportait plus rien et avait l'impression de ne pas pouvoir s'en sortir (...) il avait des idées suicidaires et broyait du noir, il ne se rendait pas compte qu'il pétait les plombs* » (D2241/2 et /3).

Des mesures d'accompagnement tardives

Le 25 juin 2009, un droit d'alerte du CHSCT puis un second droit d'alerte le 22 juillet 2009, exercé par un délégué du personnel, J. ALFONSO, ont dénoncé les risques que ces décisions brutales faisaient encourir à Claude BOURETTE (D1048/2).

A la suite du deuxième droit d'alerte, le docteur DELPUECH, médecin du travail, prend contact avec Claude BOURETTE le 22 juillet 2009. Lors de sa déposition il explique : « *Il a fait une déprime, il a été plus de 6 semaines en*

arrêt maladie, puis est parti en congés annuels. Ensuite, il est revenu et s'est fait à l'idée de reprendre le travail sur le poste qui lui était proposé. Il s'est résigné (...) il est vrai que quand M. BOURETTE a appris la nouvelle de sa mutation, dans les jours qui ont suivi, il a eu des idées noires, il a pensé au suicide à ce moment-là. (...) Je pense effectivement que la dépression de M. BOURETTE a débuté à cause de cette mutation soudaine qui s'est clairement faite dans de mauvaises conditions » (D2246/2).

Une enquête interne est confiée à son manager direct Dominique POMMAT et à la DRH Cécile COUSSEAU de laquelle il ressort que Claude BOURETTE a été informé par sa hiérarchie de son affectation à l'Unité Assistance Téléphonique mais que sa notification d'affectation établie par le service prenant n'a pas été envoyée au manager cédant mais au manager prenant (D1048/2).

Lors de sa déposition, Cécile COUSSEAU, la DRH explique avoir pris en compte ces alertes : *« J'ai réuni les délégués syndicaux pour les informer de la situation, j'ai eu de nombreux contacts avec la secrétaire du CHSCT Florence BUFFETO (...) et j'ai également contacté le Docteur DELPUECH de la médecine du travail »* (D2243/3). Elle ajoute que Claude BOURETTE a été affecté à l'UAT avec *« la garantie de pouvoir acter sur un poste de manager »* (D2243/3).

A son retour de congé maladie prolongé par une période de congés annuels, Claude BOURETTE effectue une formation de deux mois, son affectation à l'UAT n'ayant pas été remise en cause. Ce n'est que début 2010 qu'il lui est proposé un poste plus en adéquation avec ses compétences et ses aspirations avant d'être nommé au poste de responsable de la communication interne, de l'écoute client et de l'innovation pour la région Rhône-Alpes-Auvergne à ANNECY (D1102/3)

Anne COULANGES, responsable de l'UAT, qui précise que toutes les mutations qu'elle a vécues l'ont été à sa demande, associe la procédure de mutation de Claude BOURETTE au contexte de l'époque : *« La période où il y avait Didier LOMBARD, la période des plans NExT et Act, je ne me souviens plus très bien de leur chronologie (..) était une période difficile parce que les plans prévoyaient d'importantes réductions d'effectifs et la pression était mise sur tout le monde (...) on demandait aux gens d'avoir certains chiffres, et si cela ne se faisait pas, on leur demandait ce qu'ils voulaient faire d'autre, en leur suggérant d'aller voir ailleurs. (..) A mon niveau, je n'avais pas à prévoir de réduction d'effectif. Mais tout le monde était concerné, moi également »* (D2238).

Dominique POMMAT, manager de Claude BOURETTE jusqu'en juin 2009, précise le contexte du service : *« Sur les 170 personnes du service, au bout de deux ans, seules 35 personnes n'avaient pas changé de métier. C'était un bain national, il fallait que ça crache du fric, en bas, à droite du bilan, seul le résultat financier importait, donc il fallait secouer les équipes. Nous avions un plan de sortie des effectifs de 22 000 en trois ans, tout en ayant beaucoup de fonctionnaires. (...) Notre directeur FRANCE, Louis-Pierre WENES, était clairement dans la brutalité, dans son mode d'expression, il fallait secouer le*

prunier, ne pas laisser le confort s'installer (...) ce type de discours libère les gens qui sont en dessous. Nous étions devenus une boîte américaine, trop obéissante, avec à gauche gauche, puis six mois après à droite droite, et tout le monde marchait dans le même sens, en tout cas dans les cadres sups » (D2241/2 et /6).

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES confirme la notion de « *raté* » pour traiter le reclassement de Claude BOURETTE. Il précise que l'intéressé dit ne pas s'être senti harcelé mais trahi et qu'il s'agit « *d'un dysfonctionnement de gestion locale qui en aucun cas ne peut être lié à un fonctionnement et à une politique de l'entreprise* » et, notamment à la politique de NExT ou de Act (D2776/17).

Olivier BARBEROT, s'appuie sur les propos de la DRH pour remarquer que Claude BOURETTE a refusé les postes qui lui ont été proposés. Il ajoute : « *L'essentiel c'est qu'on ait réussi par trouver une solution finalement. On peut trouver que cela était trop long, mais son mal-être a été entendu par l'entreprise puisqu'il est dans un poste qui, semble-t-il, le satisfait aujourd'hui* » (D2775/15).

Didier LOMBARD note que ce dossier est contrasté du fait des maladroites quant à la notification de son affectation et d'un autre côté, de la recherche permanente des points d'affectations possibles à la suite de la disparition de son service antérieur. Il considère néanmoins que le poste à l'UAT n'était pas un poste en dessous de la qualification de Claude BOURETTE : « *il y a une sorte de hiérarchie artificielle dans l'esprit des salariés qui ne correspond pas forcément à la réalité. Aller dans ce service était mal considéré et ceci est une notion artificielle* ». (D2774/15).

FRANCE TELECOM met en avant que la décision de reclassement s'inscrit dans le cadre d'une réorganisation justifiée du site d'Annecy, que Claude BOURETTE a fait l'objet d'un accompagnement personnalisé et que les circonstances « maladroites » dans lesquelles il lui a été annoncé son transfert vers un autre service ne relèvent pas d'une faute pénale (D2804/23 à 25).

Synthèse

Concernant « *le bien fondé de la réorganisation opérée au sein du site d'ANNECY* » défendue par le conseil de FRANCE TELECOM pour justifier la mutation forcée de Claude BOURETTE (D2804/23), on notera que dans le rapport du CHSCT établi à la suite du décès de Jean-Paul ROUANET, il est relevé que le document de consultation du Comité d'Entreprise remis aux IRP lors de l'annonce de la fermeture de l'ADV de l'agence entreprise d'Annecy « *ne comporte aucun argumentaire économique* », la fermeture y étant justifiée par la nécessité de faire « *grossir* » les autres services implantés à Annecy. On rappellera que ce rapport n'a pas été contesté par l'Entreprise et qu'à la suite du décès de Jean-Paul ROUANET, il y est mentionné que la direction a annoncé « *la suspension des objectifs individuels, la fin du « Time to move* »,

l'amélioration des conditions de travail ». (D61/4-8-). Didier LOMBARD n'a pas fait état de ces trois annonces mais a déclaré qu'il avait été décidé « *le gel des situations sur le site d'ANNECY afin de pouvoir décrypter les vraies raisons de l'acte de M. ROUANET* » (D2926/27).

En outre, la situation de Claude BOURETTE s'inscrit dans le cadre des restructurations de services programmées au niveau central de longue date comme le soutient Louis-Pierre WENES, mais dont la mise en application au niveau local se fait, après une longue période de rumeurs et d'incertitudes, dans un climat de précipitation qui contribue à rendre caduques les mesures censées les accompagner. En l'espèce, l'annonce officielle a été faite au comité d'entreprise en mars 2009, au CHSCT en avril 2009, le service a été fermé le 1^{er} juin 2009. « *Le calendrier prévoyait une information auprès des personnes concernées 10 jours après l'avis du CE, un délai de 10 jours pour recueillir leurs souhaits et une affectation dans un nouveau délai de 10 jours : 1 mois en tout* » (D61/8).

Sur cette période trois mois, Claude BOURETTE a géré la réorientation de nombre de ses collaborateurs d'un service de back office vers un service de front office (le 10.16). Il l'a fait avec la rigueur attendue par sa hiérarchie et s'y est investi avec le zèle de celui qui est convaincu de bénéficier d'un traitement privilégié et de pouvoir obtenir « *un passage du grade 3.2 au grade 3.3* ».

Les propositions qui lui auraient été faites ne correspondaient pas à ses attentes et ni probablement à son expérience de manager. Dans des circonstances que même la hiérarchie de FRANCE TELECOM considèrent comme « *maladroites* », il se voit affecter le 2 juin, non pas sur l'un des postes qu'il aurait refusés, mais sur un poste de grade inférieur à son grade et dans un service dans lequel il a orienté la plupart de ses anciens collaborateurs.

La DRH soutient avoir recueilli le consentement de Claude BOURETTE avant de l'affecter au poste de conseiller technique niveau 2 au service du 10.16 ...comme elle soutient dans l'enquête interne qu'elle a elle-même réalisée, que l'intéressé en a été informé par sa hiérarchie. Ce n'est pas la version de Claude BOURETTE. Dominique POMMAT, dans sa déposition ne le contredit pas (D2241/4). On peut légitimement douter de l'impartialité d'une enquête conduite par l'un des protagonistes susceptibles d'être mis en cause.

La brutalité avec laquelle cette décision lui est notifiée, le décalage entre les compétences qu'il a démontrées dans la gestion de la fermeture de son service et son affectation, le lendemain de la fermeture du dit-service, témoigne de la légèreté de l'accompagnement dont Claude BOURETTE a bénéficié. Ce n'est qu'à la suite de l'exercice du droit d'alerte des représentants syndicaux, que le médecin du travail prend contact avec Claude BOURETTE. Pour ce médecin, il ne fait aucun doute que la dépression est la conséquence de la dégradation des conditions de travail de Claude BOURETTE résultant d'une mutation fonctionnelle forcée faite dans un contexte de réorganisation mal maîtrisée.

Il sera aussi observé que la reconnaissance des aspirations professionnelles de Claude BOURETTE dans un délai relativement court après sa phase de dépression n'est probablement pas sans lien avec la crise médiatique et le suicide de Jean-Paul ROUANET.

On notera enfin que les sept médecins du travail de la Direction Territoriale Centre Est, dans une conclusion commune de leur rapport d'activité pour l'année 2008, rappelaient le déni qui avaient prévalu face à leur constat alarmant et espéraient que la volonté affichée récemment par la direction de l'Entreprise de prendre en compte les risques psycho-sociaux se manifesterait par la mise en œuvre d'une politique de prévention qui ne soit pas uniquement ciblée sur les comportements individuels ou le repérage d'individus en souffrance. Ils précisent dans ce rapport déposé avant les faits ici relatés que lorsque les mobilités sont imposées, elles fragilisent les individus, désorganisent leurs vies personnelles et ont un retentissement sur leur état de santé (D58/59).

Les méthodes de gestion mises en œuvre à l'endroit de Claude BOURETTE, en dégradant ses conditions de travail, ont altéré sa santé et compromis son avenir professionnel. Les faits de harcèlement moral à son préjudice sont parfaitement constitués.

6 - Anne-Sophie CASSOU

Le 22 avril 2009, Anne-Sophie CASSOU, âgée de 42 ans, ingénieur technico-commercial (ITC) chez FRANCE TELECOM, se suicide à son domicile par absorption de médicaments et d'alcool (D1629/18). Elle a envoyé une lettre à ses parents les informant que « *la vie lui était devenue insupportable* » (D1629/22, D1629/24).

Elle était contractuelle.

Ses parents se sont constitués parties civiles (V3).

Parcours professionnel

Anne-Sophie CASSOU, ingénieur diplômée de l'INSA Lyon, titulaire d'un DEA de physique des matériaux et d'un master de l'École Supérieure de Commerce de TOULOUSE, intègre le groupe FRANCE TELECOM en 1997 en qualité de responsable de service AUDIOTEL-TÉLÉTEL. (1640/1)

De 1997 à 2004, elle occupe le poste de Chef de projet conception avant-vente et réalisation, puis à compter d'août 2004 jusqu'au 1er octobre 2005, elle est recrutée à sa demande par la Direction des Ventes de services de télécommunications aux Opérateurs (DIVOP). (1640/1)

En Octobre 2005, à son initiative, elle postule et est recrutée par Corinne MATHIEU sur un poste d'Ingénieur technico-commercial en charge de la gestion

relation clients (GRC) au sein de la division des grands comptes (DGC) du secteur Banques et Assurances (BA). Elle est chargée de réaliser la qualification technique « *en avant-vente de contrat portant sur le domaine du GRC (Gestion relation client) et de participer à ce titre à l'élaboration technique d'offres commerciales proposées à des grandes sociétés* ». (D63/D1638)

En mars 2006, son service connaît une première réorganisation qui se double d'un changement de manager Yannick EVEN. En juillet 2006, il lui est demandé de se former au domaine de la DATA (intranet et internet des sociétés) (D63/D1638).

Courant avril 2007, du fait de performances jugées insatisfaisantes, son manager l'invite à contacter l'Espace Développement pour se réorienter.

En juillet 2007, sa mise en mobilité lui est annoncée. Il lui est demandé de la rendre effective avant la fin du second semestre 2007 (D1631; D63/D1638).

Le 1er octobre 2007, elle demande à bénéficier d'un temps partiel. Sa demande est rejetée au motif des « *nécessités de service* » (D1634/3).

Le 5 novembre 2007, le Docteur ANJOU-SIMON constate qu'Anne-Sophie CASSOU présente un syndrome dépressif extrêmement grave lié à d'énormes problèmes sur son lieu de travail (D1631/6).

Le 25 avril 2008, elle est en arrêt de travail pour asthénie persistante dans un contexte de stress professionnel (D1629/45).

Au cours du mois de mai 2008, après plusieurs semaines d'arrêt maladie, Anne-Sophie CASSOU reprend son poste dans le cadre d'un mi-temps thérapeutique.

Le 27 mai 2008, elle est déclarée inapte par le médecin du travail au poste d'Ingénieur technico-commercial (D1637/102). Ce dernier formule un certain nombre de préconisations visant à permettre son reclassement.

Le 11 septembre 2008, son manager, Yannick EVEN l'informe qu'aucune part variable ne lui sera attribuée pour le premier septembre 2008 : « *J'estime en effet que votre contribution aux objectifs et performances du Groupe FRANCE TELECOM est insuffisante* » (D1634/6). (D1637/62)

L'agence Banques et Assurances lui propose alors des missions temporaires avec pour objectif de continuer sa recherche sur un autre poste. Anne-Sophie CASSOU enchaîne plusieurs missions successives d'abord sous la direction de Yannick EVEN puis, à compter d'octobre 2008 jusqu'à son décès, sous la direction d'un nouveau business manager, Michel LAMMENS.

Entre mars 2006 et Octobre 2008, son manager direct est Yannick EVEN, sa N+2 est Corinne MATHIEU. Gilles SABATIER et Marie-Véronique GUSSE étaient respectivement directeur général et directrice des Ressources Humaines du département Direction des Grands Comptes (DGC) de l'agence « Banques et

Assurances ». L'agence est rattachée à la Division « Service Communication Entreprise » (SCE). Mme DALIDARD est directrice de SCE ; Mme BELOIS-FONTEIX, la directrice des Ressources Humaines France SCE,

Les griefs

« Une mise en mobilité » forcée et solitaire

Anne-Sophie CASSOU semble connaître ses premières déconvenues professionnelles au sein de la DIVOP qu'elle rejoint en août 2004. Elle évoque plusieurs facteurs à l'origine de ce qu'elle dit avoir vécu comme un échec : la rupture de dialogue avec son chef, son manque de maîtrise technique et commerciale des offres et une formation insuffisante (D63).

Sa première évaluation établie en juillet 2006 par Yannick EVEN , lui-même en poste depuis trois mois, mentionne qu' *« elle a apporté une contribution importante aux commerciaux sur des demandes essentiellement ponctuelles des clients », qu'elle n'a pas encore été « sollicitée sur des affaires complexes » (...)*qu'il a été envisagé un changement d'orientation d'activité au sein de la DTC de BA. Nous lui proposons de développer ses compétences sur le domaine de la data ». (D1637/73)

Yannick EVEN précise aux enquêteurs avoir reçu au cours du premier semestre 2006 plusieurs alertes de la part de collaborateurs quant aux capacités relationnelles de Anne-Sophie CASSOU (D1638). Ce point n'est pas consigné dans son évaluation. Les difficultés relationnelles alléguées n'ont pas rebuté ses collègues puisque M. EVEN ajoute qu'elle a bénéficié de beaucoup d'entraide (D1638/3).

9 mois après son arrivée dans le service, trois mois après l'arrivée d'un nouveau manager suite à une réorganisation du service, Anne-Sophie CASSOU est amenée à « évoluer » vers un nouveau domaine.

Son évaluation de janvier 2007 mentionne *« Anne-Sophie a fait de nombreux effort pour acquérir le contexte client et s'est investie dans sa nouvelle activité d'ITC sur le compte AXA. Elle doit encore développer ses compétences techniques afin de gagner en autonomie dans les projets sans le support de l'ITC leader. » A moyen terme, Anne-Sophie doit pouvoir évoluer dans un métier lié plus à une activité de back office, sur des projets innovants. »*. (D1637/85)

En avril 2007, sur demande de son manager, Anne-Sophie CASSOU prend contact avec l'espace développement. (D1637/90) Dans le courriel en date du 25 mars 2008 qu'elle adresse à Françoise ROLIN, la déléguée du personnel et représentante syndicale au CHSCT, Anne-Sophie CASSOU indique avoir appris avant son entretien d'évaluation de juillet 2007 que la direction des ressources humaines avait pris contact à son insu avec le responsable de l'Espace Développement avec lequel elle avait fait un bilan professionnel. Elle fait part des répercussions somatiques de son état de stress permanent et croissant à cette période. (D63)

Son évaluation de juillet 2007 mentionne « *Son périmètre client actuelle est estimé à 50% d'un portefeuille cible pour un ITC ayant un an d'expérience dans le domaine de la DATA et approchant 2 ans dans l'expérience de l'avant-vente ; (...). Il est également indiqué que son manager a été alerté par les équipes sur sa compétence technique. Il est souhaité que sa mobilité prenne effet au plus tôt, avant la fin du semestre S2 2007.* » (D1637/90)

Anne-Sophie CASSOU conteste cette notation tant sur le fond que sur les conséquences qu'en tire son manager. Elle considère que « *Les compétences requises pour la soutenance du « scope extension AXA Assistance » cité dans l'EI et qui dépassait les objectifs fixés, relevaient d'une expertise technique et d'une connaissance pointue du sujet, que les délais impartis ne me permettaient pas d'atteindre pour remplir ma mission (...)* son activité a été évaluée sur 9 mois et non pas sur «bientôt une année».

Enfin, elle rappelle que la démarche qu'elle a entreprise auprès de l'Espace Développement au printemps 2007 « *est à caractère strictement personnel dans le cadre d'une réflexion sur son évolution professionnelle en dehors de tout contexte de mobilité à échéance déterminée* » et qu'il s'agit d'une «*réflexion de projet à long terme au sein du groupe et non une demande de mobilité de ma part* ».

Yannick EVEN affirme que la décision de mobilité a été prise de conserve avec l'intéressée le 26 juillet 2007 (D1638/3)

Françoise ROLIN relève que « *Le problème posé par cette pratique de management (la mise en mobilité), c'est qu'on a demandé à Mlle CASSOU de quitter son ancien poste, sans lui proposer un autre poste* ».

A compter de juillet 2007, elle n'a plus de poste fixe et se voit confier des missions temporaires ce que confirme son manager, Yannick EVEN (D1638).

Le 1er octobre 2007, après « sa mise en mobilité », elle sollicite un temps partiel. Sa demande est rejetée pour « *nécessités de service* » (D1634/3, D1635/3).

Françoise ROLIN témoigne des démarches faites par Anne-Sophie CASSOU pour «*jouer le jeu managérial* » : « *Anne-Sophie s'est remise en question, a postulé sur plusieurs postes en interne et dans les filiales, elle a également demandé à FRANCE TELECOM de bénéficier d'une formation d'ergonomie, mais celle-ci lui a été refusée. Ne trouvant plus d'issue, elle m'a sollicité pour appuyer sa demande de licenciement, mais après que j'ai pris des renseignements auprès de (...) la DRH, il m'a été indiqué qu'on ne pouvait pas licencier quelqu'un de malade, car Mlle CASSOU était déjà en arrêt maladie à cette période.* » (D1635/2 et 3)

Dans son évaluation en date du 14 février 2008, son manager Yannick EVEN note « *dans le cadre de sa mobilité, Anne-Sophie disposera de plus de temps pour la recherche d'une nouvelle activité sur le 1er semestre 2008* » (D1637/98).

Françoise ROLIN pondère le caractère apparemment bienveillant de la hiérarchie de Anne-Sophie CASSOU en soulignant qu'il lui était demandé régulièrement de se justifier sur l'avancée de ses recherches pour trouver un nouveau poste : *« ce qui l'a placée en situation d'échec et d'impasse puisqu'on ne lui proposait pas la perspective d'un nouveau poste, »* (D1635/2)

Yannick EVEN justifie son affectation à des missions ponctuelles sous les ordres de Michel LAMMENS, car *« elle ne savait pas ce qu'elle voulait »* (D1638/4).

L'une de ses collègues, Cécile CAMANEZ avec laquelle elle a travaillé dans le cadre de sa dernière mission à partir d'octobre 2008, déclare : *« Elle travaillait très bien et comprenait très vite ce qui lui était demandé »*. C'est aussi l'avis de Michel LAMMENS, le manager qui l'a accueillie dans son service .

Des formations insuffisantes

Françoise ROLIN, représentante du personnel, regrette que Anne-Sophie CASSOU n'ait pas bénéficié d'une formation adaptée à l'évolution du périmètre de ses compétences vers la DATA (D1635/2).

Yannick EVEN considère que Anne-Sophie CASSOU a eu les formations adaptées à ses missions et lui reproche *d'avoir vécu sur ses acquis* », de *« ne pas avoir cherché à se former et à s'auto-former »*.(D1638/1)

Le tableau récapitulatif transmis par Yannick EVEN sur les formations suivies par Anne-Sophie CASSOU permet de constater que cette dernière a bénéficié en 2006 de 123,5 heures de formation dont 91,5 heures de formation métiers (hors anglais) réparties entre 43,5 heures de formation Ingénieur Technico-commercial (ITC) dont Gestion Relations Clientèle et 48 heures concernant le domaine DATA. En 2007, elle a bénéficié de 9 heures de formation (D1640/3).

Suffisante pour son manager, la formation DATA d'une durée égale à une semaine et demie ne satisfait manifestement pas Anne-Sophie CASSOU qui consigne dans sa fiche d'évaluation individuelle du 9 février 2007, les observations suivantes : *« Ma nouvelle mission d'ITC au sein de BA porte depuis octobre 2006 sur le compte AXA. Elle diffère fondamentalement de ma mission précédente d'ITC GRC au sein de BA, notamment sur les points suivant : (...) nécessité d'utilisation d'outils métiers nouveaux appréhendés en auto-formation et pression importante et permanente inhérente au contexte client AXA »* (D1637/85).

Elle réitère ses doléances en matière de formation dans son évaluation semestrielle d'août 2007 en apportant le commentaire suivant : *« Les objectifs fixés pour ce S2(...) nécessitent pour être atteints une formation aux contextes spécifiques de ces entités clientes, ainsi qu'aux outils et process nouveaux à utiliser »* (D1637/93).

Dans le courrier qu'elle adresse à Sylvie CATALA, l'inspectrice du travail, Françoise ROLIN, déléguée du personnel et représentante syndicale au CHSCT, expose que *« suite à une réorganisation sans formation associée, et face aux difficultés qu'elle a rencontrées, l'employeur lui a demandé de se trouver un autre poste au sein de FT. (...) Anne Sophie n'a bénéficié d'aucun accompagnement, ni d'aucune proposition de poste, de nouveau métier (...) elle est restée seule face à cette problématique de mobilité »*.(D62)

Une dégradation de ses conditions de travail

Selon sa mère Jocelyne CASSOU, Anne-Sophie CASSOU était très sportive et faisait de nombreux voyages souvent dans des conditions extrêmes (trekking...) (D1631/5). Elle avait connu une phase de dépression entre 1992 et 1995 durant la période de recherche de son premier emploi.(D789, D1630/3, D1631/9).

Son père Robert CASSOU associe la dégradation de l'état physique et mental de sa fille à son environnement professionnel: *« elle était très déprimée et avait de gros problèmes professionnels, depuis deux ans. Elle avait été changée de service et on lui reprochait son manque de compétence »* (D1629/22, D1634/6).

En 2002, Anne-Sophie CASSOU s'était vu décerner le prix « BUSSINESS AWARDS 2002 » de la Division des grands comptes du groupe FRANCE TELECOM pour un projet multi-média dans le secteur bancaire(1631/1)

L'examen des arrêts maladie de Anne-Sophie CASSOU permet de constater qu'en 2005, elle ne s'est pas arrêtée, qu'en 2006, elle a eu 6 jours d'arrêt, qu'en 2007, elle a eu 62 jours d'arrêt, qu'en 2008, elle a eu 150 jours d'arrêt (D162).

Le 17 août 2007, elle contacte l'Institut National de Recherche et Sécurité (INRS): *« je m'aperçois que mon parcours particulièrement depuis mon changement d'environnement de travail (open-space, conditions relationnelles et matérielles de travail ne me convenant pas, etc ...) depuis 22 mois, m'a amenée il y a 6 mois dans une cascade brutale ininterrompue de problèmes de santé avec tous les symptômes physiologiques que vous décrivez dans votre article. »*(D1631/3).

En octobre 2007, elle saisit la déléguée du personnel Françoise ROLIN par un courriel rédigé en ces termes : *en situation d'impasse professionnelle, je suis dans une situation de stress prolongée provoquant de nombreuses manifestations pathologiques depuis le début de l'année, l'aboutissement est aujourd'hui un réel épuisement physique et psychologique. (...) à qui puis-je m'adresser ? merci de votre aide* (D1637/65).

Un accompagnement inadapté, orienté et insuffisant

Dans sa déposition devant les enquêteurs, son manager, Yannic EVIN fait état des différentes formes d'accompagnement apportées par lui-même et par la société à Anne-Sophie CASSOU. Il indique qu'elle a été orientée vers l'espace développement où elle a bénéficié d'un bilan de compétences. *« Je vous précise*

que sur sa fiche d'aptitude du 27/05/2008, le médecin prononçait une inaptitude de Mlle CASSOU au métier d'ITC, et l'absence d'activité dans un Open Space. J'ai dû répondre à ces problématiques avec ma hiérarchie, et nous avons trouvé un bureau pour deux personnes dans lequel nous avons installé Mlle CASSOU. » Il ajoute avoir pris sur son temps personnel pour l'aider à rédiger un CV et avoir fait jouer ses relations personnelles pour qu'elle soit reçue par un chef d'un autre service où elle a postulé sans être retenue. Il fait valoir qu'elle avait des difficultés à monter un projet et ne savait pas ce qu'elle voulait (D1638/4)

Françoise ROLLIN estime néanmoins que : *« FRANCE TELECOM n'a pas respecté son devoir de reclassement en lui proposant une autre fonction dans l'entreprise, étant donné la taille et la diversité des métiers à FRANCE TELECOM, ce reclassement aurait tout à fait été possible (...)c'est l'organisation générale du travail qui est à remettre en cause, dans un contexte de suppression de poste annoncé dès 2005 : l'idée de la politique managériale était de déstabiliser un grand nombre de salariés afin que certains partent d'eux-mêmes »* (D1635/4 et /5).

Lors de la réunion du comité d'établissement du 22 mars 2007, le Directeur du SCE (Service communication entreprises), interrogé par un représentant syndical CFDT sur l'impact pour sa direction, de la suppression des 22 000 postes répondait : *« Les objectifs doivent être réalisés en utilisant les possibilités offertes (projet personnel, essaimage). Concernant SCE, l'objectif sur l'année 2007 représente environ 227 départs du Groupe »*. Au représentant CFDT qui déplore que la direction fasse porter aux managers le poids de réduire les effectifs de 227, le directeur général répond *qu'il est normal que les managers soient sollicités pour atteindre cet objectif important du Groupe »* (D1637/7)

Yannick EVEN, le supérieur hiérarchique direct de Anne-Sophie CASSOU conteste l'impact de la politique de réduction d'effectifs sur le métier ITC métier prioritaire *« qui garantit un développement d'effectif, par rapport à la stratégie de développement de l'entreprise »* (D1638/3)

Sylvie CATALA observe que *l'évaluation des risques psychosociaux liés à la mobilité imposée et à la mise en mission aurait dû être réalisée. L'employeur n'a donc mis en œuvre que des mesures curatives via la prise en charge par la médecine du travail de Madame Cassou mais pas de mesures préventives à l'apparition des risques psychosociaux et de leurs conséquences possibles.* (D58/45)

Le 30 octobre 2009, la DRH, Mme BELOIS-FONTEIX, annonce, suite au suicide de Anne-Sophie CASSOU la mise en œuvre au sein du SCE des mesures du plan national d'urgence (D168).

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES souligne que la structure dans laquelle Anne-Sophie CASSOU travaillait ne dépend pas de son périmètre de responsabilités. Il précise

ne pas voir les effets d'une politique d'entreprise dans le traitement de cette situation (D2776).

Olivier BARBEROT relève le nombre d'heures de formation et l'accompagnement dont l'intéressée a bénéficié et précise « *On ne peut pas non plus exclure qu'on ait mal apprécié la fragilité de cette personne et donc l'urgence de trouver des solutions* », bien qu'il soit « *souvent difficile d'aller au-devant des désirs des salariés* ». Il notait que pour apprécier la manière dont elle a été accompagnée, il aurait été important de disposer d'information sur le contenu de ses entretiens à l'espace développement. (D2775).

Didier LOMBARD relève que les compétences de Anne-Sophie CASSOU correspondaient à des emplois plutôt en augmentation. Il considère qu'au vu de ses difficultés, « *le processus opérationnel était bon. L'idée de trouver un poste pouvait convenir et assurer la transition. Le fait que cela n'ait pas fonctionné vient de la personnalité de Mme CASSOU et du contexte local, la conception du processus était convenable* », « *L'objectif des missions (étant) de tester l'adéquation entre une personne et un poste qui pouvait s'ouvrir* » (D2774).

FRANCE TELECOM met en avant que la mise en mobilité de Anne-Sophie CASSOU était motivée par des éléments objectifs tenant aux compétences et à l'évolution de celle-ci depuis son intégration au sein de la DGC. que Madame BELOIS-FONTEIX, Directrice des Ressources Humaines France SCE, et son manager direct ont fait état de la mobilisation des services pour trouver une activité professionnelle adaptée aux recommandations de la Médecine du Travail. L'Entreprise fait valoir l'accompagnement de Madame Anne-Sophie CASSOU par la ligne managériale et rappelle les difficultés personnelles de l'intéressée (D2804/29 à 35).

Synthèse

Anne-Sophie CASSOU n'était pas une dépressive chronique. En tout cas, il n'y a pas d'éléments en procédure en ce sens. A contrario, on note une concordance entre sa mobilité fonctionnelle initialement choisie avant de lui être imposée et la dégradation progressive de sa santé mentale révélée d'abord par ce qui sera qualifié par son manager, d'insuffisances professionnelles avant de se traduire en arrêts maladie de plus en plus fréquents .

Comment une jeune femme dotée d'une très solide formation qui a manifestement donné toute satisfaction durant les huit premières années de sa carrière dans l'entreprise a-t-elle pu s'effondrer professionnellement au point d'être déclarée inapte à des fonctions proches sans être identiques de celles dans lesquelles elle avait été reconnue et appréciée ?

Les premières mobilités sont à son initiative et s'inscrivent dans une progression de carrière apparemment maîtrisée. Elle intègre l'Agence Banques et Assurances. Il lui est demandée d'évoluer vers des besoins prioritaires de l'entreprise et d'être opérationnelle au terme d'une formation technique d'une durée de 48 heures. Elle n'atteint pas les objectifs. Ses compétences sont remises en cause. Elle est

orientée vers l'espace développement et cette mise en mobilité n'est assortie d'aucune proposition de poste dans un contexte où le directeur général de sa division a annoncé que les objectifs institués en matière de départs du Groupe seront de 227 pour sa direction.

Didier LOMBARD objecte que les métiers du commercial étaient des métiers porteurs qui n'étaient pas « impactés ». Néanmoins, mise en mobilité, Anne-Sophie CASSOU connaît le cortège de ces mesures humiliantes qui relèvent du pouvoir de direction de l'employeur : prime variable à zéro, demande de temps partiel refusé, avenants au contrat de travail, etc. Elle se décrit alors « *en situation de stress prolongé* » jusqu'à l'épuisement physique et psychique. La médecine du travail s'en inquiète et fait un constat d'inaptitude médicale de la salariée à son poste. Le conseil de FRANCE TELCOM observe que ses conditions de travail font l'objet d'aménagements et que son manager lui a laissé plus de temps pour la recherche d'une nouvelle activité sur le 1er semestre 2008. La représentante du CHSCT remarque que les préconisations de la médecine du travail n'ont été que partiellement suivies puisque celle sur un changement de bassin d'emploi n'a pas été suivie d'effet et que « *FRANCE TELECOM a abandonné seule la jeune femme avec sa problématique de mobilité, sans jamais rien lui proposer de pérenne, si ce n'est des missions transverses, peu intéressantes et peu valorisantes, en ignorant l'obligation de reclassement qui lui incombait* ». En l'espèce, la dernière mission attribuée à Anne-Sophie CASSOU ne lui ouvrait pas un poste comme le suggère Didier LOMBARD mais semblait mieux convenir à son profil. Ses compétences y étaient reconnues. Dans ce service « *où on était choyé* », elle n'a posé aucun congé maladie en 2009.

Il n'y a aucun fait générateur dans la situation de Anne-Sophie CASSOU, comme le relève Francoise ROLIN, juste « *une succession de mises en difficulté, qui chacune prise individuellement ne représente pas un grand danger, mais dont l'accumulation sur une longue période conduira à un acte désespéré* ».

On y rencontre en revanche les avatars des plans NExT et Act dans un secteur stratégique où les métiers sont classés prioritaires par l'entreprise : une mobilité fonctionnelle érigée en règle de gouvernance assortie de formations insuffisantes et de beaucoup d'auto-formation, des méthodes de management axées autour des résultats financiers, la mise à l'écart des salariés qui ne répondent pas ou plus aux critères de performance immédiate, leur mise en mobilité au moyen de pressions diverses, financières, psychologiques pour rechercher un emploi si possible à l'extérieur de l'entreprise, une gestion des ressources humaines déléguée à des managers « sollicités pour atteindre cet objectif important du Groupe », la réduction des effectifs(D1637/7).

Il ne s'agit pas ici d'imputer le suicide de Anne-Sophie CASSOU aux personnes mises en examen, juste de constater que les méthodes de gestion qu'ils ont impulsées ont eu pour effet de dégrader les conditions de travail de Anne-Sophie CASSOU, par suite sa santé physique et mentale. Les éléments constitutifs du harcèlement moral sont caractérisés.

7 - Christel CIROUX

Le 29 juin 2009, Christel CIROUX, âgée de 37 ans, gestionnaire au sein de l'agence FRANCE TELECOM de SAINT-LÔ, tente de se suicider en s'entaillant les veines à l'aide d'une lame de rasoir, dans le bureau de Dominique GODEFROY, Directeur de l'Administration des ventes à SAINT-LÔ, où se trouvait également Annick LEBLOND, Directrice des Ressources Humaines de l'Agence Service Client Normandie Centre en disant : « *voilà ce que vous avez fait* ». Ces derniers lui avaient annoncé le matin même qu'elle faisait l'objet d'une mutation d'office.

Elle est fonctionnaire. Elle ne s'est pas constituée partie civile.

Parcours professionnel

Christel CIROUX a intégré FRANCE TELECOM sur concours en 1993. À sa demande, elle est affectée à compter de 1995 sur le site de SAINT-LÔ où elle occupe, au gré des réorganisations, plusieurs emplois successifs de technicienne. Suite à la suppression de son poste en 2001 et pour éviter une mutation à Caen ou un poste commercial au « 1014 », elle accepte de prendre un poste au service « Administration des ventes » à SAINT-LÔ (D1412/3 et D1416/2).

À ce poste à la date des faits, son manager était René ROUX, le Directeur des sites de l'Administration des ventes de SAINT-LÔ, Dominique GODEFROY et la Directrice des Ressources Humaines de l'Agence Service Client Normandie Centre, Annick LEBLOND. Ce service est rattaché à la Direction territoriale Nord-Ouest Centre basée à ORLÉANS (DT NOC).

Le 29 juin 2009, Annick LEBLOND, Dominique GODEFROY et Jean-Pierre WALKOWIAK, responsable des Accueils des agences de Basse-Normandie, annoncent à Christel CIROUX sa mutation d'office au poste de vendeuse d'accueil à la boutique FRANCE TELECOM de COUTANCES (D1424/2 et /3).

A la suite de ces faits, et à l'issue de deux arrêts de travail, en septembre 2009, Christel CIROUX indique avoir reçu de la part de Jean-Pierre WALKOWIAK, la proposition d'une affectation vers un poste de vendeuse d'accueil dans la boutique FRANCE TELECOM de SAINT-LÔ, ce qu'elle a refusé (D1412/7).

Elle déclare avoir repris son poste à 50% à compter du premier décembre 2009, puis à 80% à compter du 1er octobre 2010 (D1412/7). Elle avait à la date de son audition le 27 septembre 2010 en charge la gestion des lignes professionnelles NUMERIS et l'installation de standards au sein du service « Complexe » (D1412/4).

Les griefs

Une mobilité géographique forcée

Il ressort d'un courriel daté du 18 mars 2009 du Président du CHSCT de la DT

NOC, Yves André LEROUX , que le plan de renforcement des effectifs des boutiques commerciales appelé plan de comblement de postes en boutique a été présenté aux élus du Comité d'entreprise en 2008 (D1413/1). Annick LEBLOND , DRH de l'Agence Service Client Normandie Centre précise que ce plan dont l'objet était de couvrir l'élargissement des plages horaires d'ouverture des boutiques commerciales à la clientèle , a été appliqué sur l'ensemble de la direction Normandie Centre (D1420/2).

Dans ce cadre, un appel à volontaire a été fait par la Direction de Saint Lô pour pourvoir un poste de vendeur au sein de la boutique FRANCE TELECOM de COUTANCES. Selon Catherine LECHEVALLIER, déléguée syndicale et élue au comité d'établissement principale de la DT NOC , « *Cet appel était réservé exclusivement au bassin d'emploi de SAINT LÔ. La Direction ne voulait aucune personne de l'extérieur et donc ne voulait pas proposer le poste au bassin d'emploi de Caen* » (D1418/2).

Dominique GODEFROY, directeur responsable du plateau professionnel à SAINT-LÔ, confirme qu'en l'absence de candidature pour pourvoir le poste de COUTANCES, la Direction a alors décidé de recruter un agent sur le site de SAINT-LÔ « *qui représentait un réservoir de personnels d'une centaine de personnes* ». Il ajoute avoir procédé à ce recrutement sans impliquer les responsables des équipes et avec l'assistance de la DRH de la direction territoriale, Madame LEBLOND.(D1424/2)

La lecture des pièces remises par Christel CIROUX aux OPJ permet de constater que dès l'amorce de la procédure de recrutement, les délégués du personnel et les délégués syndicaux ont protesté contre la méthode adoptée (convocation des salariés pré-sélectionnés sans accompagnement d'un représentant du personnel) et le choix de leur site en faisant valoir que leur agence était en sous-effectif (D1413/2) et que les personnes retenues étaient des personnes qualifiées dans leur domaine et dures à remplacer sans effectuer une longue formation (D1422).

Dominique GODEFROY explique qu'il lui a été demandé de dresser une première liste à partir de différents critères :compétences, capacités au relationnel, capacités à régler des difficultés. Suite à l'étude de cette liste, il a progressivement éliminé des salariés en rapport avec leur situation sociale, leur implantation géographique, leur état de santé jusqu'à établir une liste de quatre personnes retenues pour leurs compétences (D1424/2) au nombre desquelles Christel CIROUX.(D1424/2 et /3). Les quatre employés pressentis ont ensuite été reçus individuellement.

A l'issue de ce premier entretien individuel, Christel CIROUX, accompagnée d'une déléguée du personnel, Claire LENOBLE, a indiqué avoir fait valoir plusieurs arguments pour justifier son désintérêt pour ce poste :

— sa situation familiale : elle est mère de deux enfants âgés à la date des faits de 10 ans et 12 ans et avait fait le choix d'un temps partiel à 80%. Elle refusait de s'engager sur un poste nécessitant de travailler jusqu'à 19h toute la semaine et les samedis, son mari étant fréquemment en déplacement

professionnel,

- sa situation professionnelle : elle occupait un poste de technique et n'était pas intéressée par un poste dans la vente dont les contraintes sont incompatibles avec ses obligations personnelles et ne sont pas assorties d'une augmentation de sa rémunération (D1412, D1422/2, D1424/2 et /3).

Chacun des 4 employés sélectionnés a été à nouveau reçu mi-avril 2009, et s'est vu imposer un stage de découverte en boutique de trois jours en juin 2009. Christel CIROUX indique avoir une nouvelle fois fait savoir qu'elle n'était pas intéressée par ce poste, et a demandé à effectuer son stage dans la boutique de SAINT-LÔ du fait de sa situation familiale afin de bénéficier d'horaires aménagés, ce que confirme Dominique GODEFROY (D1412/5, D1420/3 et D1422/3).

A l'issue de ce stage, le 19 juin 2009, un débriefing individuel a été organisé et Christel CIROUX a de nouveau fait savoir que le poste ne l'intéressait pas.

Le 29 juin 2009, la DRH, Annick LEBLOND, a convoqué les délégués du personnel (Monsieur CALVEZ et Mesdames LECHEVALIER et LENOBLE) et les a informés de la décision de la Direction d'affecter Christel CIROUX au poste de COUTANCES. Madame LECHEVALIER rapporte que les délégués du personnel ont immédiatement fait valoir la situation personnelle de Madame CIROUX, objection écartée par Annick LEBLOND au motif que « *les contraintes privées et familiales ne peuvent pas nuire aux impératifs de l'entreprise* » (D1418/4).

Cette décision de mutation d'office a ensuite été annoncée par les trois responsables hiérarchiques, à Madame CIROUX en présence des représentants du personnel. Selon les délégués du personnel, Christel CIROUX, « sous le choc » a de nouveau invoqué l'incompatibilité de ce nouveau poste avec sa situation familiale et la DRH lui a répondu que FRANCE TELECOM n'avait pas à prendre en charge la totalité des contraintes familiales (D1424/2 et /3, D1418/4 et 5, D1420/4).

Une mutation fonctionnelle sur un poste moins qualifié

Denis CALVEZ, délégué syndical SUD et membre du CE explique les raisons pour lesquelles le poste proposé à plus de 70 agents n'avait pas trouvé de candidat : *Le travail en boutique a plutôt une image négative et ses contraintes freinent les agents pour ce genre de poste. Il y a en outre les horaires, les samedi travaillés, les objectifs de vente fixé par la direction.* (D1427/2).

Ses propos sont confortés par ceux des délégués du personnel. Ainsi Marie-Claude DELAUNE relève que « *le poste en question ne présentait que des désavantages au vu de la situation géographique, il n'y avait aucun effet bénéfique pour une carrière, car il n'y avait pas de promotion* » (D1423/2).

Dominique GODEFROY admet que ce poste ne présentait aucun avantage dans l'immédiat évoquant toutefois un intérêt à moyen terme : la perspective d'un intéressement sur le chiffre d'affaires réalisé.(D1424/3).

Par ailleurs, il apparaît que la mobilité géographique imposée à Christel CIROUX s'accompagnait d'une modification de la nature de ses fonctions dans lesquelles celle-ci avait démontré ses compétences.

A la date des faits, après plusieurs changements de poste à dimension technique, Christel CIROUX gère les comptes des clients professionnels. Son salaire mensuel net pour son temps partiel s'élevait à 1600€ (D1412/5). Catherine LECHEVALIER, déléguée syndicale, souligne que « *Christel CIROUX est une pure technicienne, et non une vendeuse* », et remarque qu'elle ne voulait pas ce poste même s'il était accompagné d'une augmentation de salaire (D1418/3).

Outre les motifs d'ordre privé mis en avant par Christel CIROUX, éloignement géographique et incompatibilité des horaires avec sa vie familiale, le poste imposé s'apparentait donc à un déclassement.

Enfin, si des mesures d'accompagnement de cette mutation dans l'intérêt du service existaient, elles ne compensaient manifestement pas les contraintes subséquentes et étaient pour partie incertaines .

Jean-Pierre WALKOWIAK, responsable de secteur, affirme qu'il pouvait être proposé lors de la prise de poste une prime pouvant aller jusqu'à deux mois de salaire (D1425/2), allégations étayées par Denis CALVEZ, délégué syndical, selon lequel « *une prime de changement pour poste prioritaire était effectivement proposée. C'est une prime habituellement comprise entre un mois et trois mois de salaire. Il devait également y avoir une indemnité pour les frais kilométriques* » (D1427/3).

Denis CALVEZ ajoute néanmoins qu'il y avait « *de forts doutes* » sur la possibilité pour Christel CIROUX de conserver son temps partiel lequel devait être négocié avec sa nouvelle direction d'emploi.(D1427/3). Ce que Claire LENOBLE résume en ces termes : « *Madame CIROUX devait engager des négociations avec les responsables de sa prochaine affectation. Il apparaissait donc de toute évidence, que rien n'avait été organisé, aucun accompagnement n'était prévu, que ce soit financier ou autre, et que c'était à elle d'engager les démarches* ».

Une dégradation de ses conditions de travail

Si la désignation de Christel CIROUX pour occuper le poste de commercial dans la boutique de COUTANCES pouvait être motivée par l'intérêt du service, il apparaît néanmoins qu'elle a eu pour effet de dégrader ses conditions de travail.

Madame CIROUX a fait valoir que le mal-être qu'elle a ressenti durant cette période, avait pour seule cause la procédure de mutation d'office qui lui était imposée par sa hiérarchie (D1412/6).

Une procédure pilotée par la Direction territoriale

La procédure de recrutement mise en œuvre à la demande et sous contrôle de la direction territoriale par sa hiérarchie locale ayant abouti à la décision de mutation d'office de Madame CIROUX a donné lieu à plusieurs entretiens au cours desquelles il lui a été clairement exprimé que les besoins de l'entreprise primaient sur ses objections personnelles lesquelles ne seraient pas prises en compte.

Selon Marie-Claude DELAUNE, collègue et déléguée du personnel, *« pour le personnel, c'est la façon dont s'est déroulé ce recrutement qui a poussé Mme CIROUX à faire ça (...) c'était un geste de désespoir dans le but de faire réagir le responsable »* (D1423/4).

Mme LECHEVALIER, déléguée du personnel confirme avoir adressé une alerte à l'ensemble de la hiérarchie de la Direction territoriale Nord-Ouest Centre pour dénoncer les méthodes employées, proches du harcèlement moral (D1418/2). Les courriels versés en procédure (D1413) attestent que ce n'est qu'à la suite de cette alerte et de la mobilisation syndicale que les salariés pré-sélectionnés ont pu se faire assister lors des entretiens et témoigner ainsi de la brusquerie de la méthode appliquée lors de ce recrutement piloté par la direction territoriale.

Déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES signale que cette situation correspond pour les fonctionnaires à une mutation dans l'intérêt du service et que la mobilité de l'intéressée a été accompagnée (D2776).

Selon **Olivier BARBEROT**, *« la hiérarchie a mal apprécié la fragilité de Mme CIROUX et a sans doute cru que son acceptation du stage découverte était le signal de son accord pour le changement de poste »* (D2775).

Didier LOMBARD retient qu'il n'y a *« aucune politique de la direction par rapport à ça [...] Il n'y avait pas de politique de mutation d'office contrairement à ce qu'on a fait localement [...] Les seules mutations obligatoires qui existaient étaient quand un service disparaissait complètement. Ce n'était pas le cas pour Mme CIROUX, donc cette situation est incompréhensible »* (D2774).

FRANCE TELECOM souligne que la mutation était justifiée par l'intérêt du service et que le choix de Christel CIROUX était motivé par des éléments objectifs et dans le respect des avis du médecin du travail. L'Entreprise met en avant le caractère isolé de l'incident lors de l'annonce de sa mutation et le fait que sa désignation correspondait, non pas à une sanction mais à une évolution professionnelle et s'accompagnait de divers avantages (D2804/ 35 à 39).

Synthèse

Christel CIROUX a fait l'objet d'une mobilité géographique forcée au terme d'une procédure de recrutement de plusieurs mois décidée au niveau de la direction territoriale et mise en œuvre dans l'ignorance des règles applicables à un agent de la Fonction Publique et sans recul par le management local avec le concours de la hiérarchie intermédiaire. Son statut de fonctionnaire autorisait sa direction à lui imposer une mutation géographique pour raison de service sous réserve de lui conserver son grade, son échelon et sa rémunération.

Or, cette mutation géographique d'office, si elle n'affectait pas les éléments objectifs de son statut, se doublait d'une modification de la nature de son poste pouvant s'apparenter à un déclassement fonctionnel : elle n'était assortie que de promesses d'avantages et d'aucune garantie en terme d'aménagement de son temps de travail et de perspectives de carrière.

On notera également que depuis son entrée dans l'entreprise, Christel CIROUX avait connu plusieurs réorganisations avec pour conséquence des changements de postes de travail qu'elle avait acceptés.

Au total, il était proposé à Madame CIROUX dans l'intérêt du service, à l'issue d'une procédure de sélection dont l'opportunité et les modalités ont été contestées par les IRP, un poste plus éloigné de son domicile, incompatible avec sa vie familiale, en décalage avec ses compétences reconnues, déqualifié au regard des postes exercés antérieurement, susceptible d'une compensation salariale calculée sur un salaire de 1600 euros et d'un aménagement d'horaire qu'elle devait négocier avec sa future direction.

La procédure de recrutement à laquelle a été soumise Christel CIROUX, tant dans ses modalités que dans ses finalités, avait pour objet de dégrader ses conditions de travail futures et a eu pour effet de dégrader ses conditions de travail immédiates avec pour conséquence de porter atteinte à ses droits et à sa santé mentale .

La situation de Christel CIROUX s'inscrit dans la réorganisation mise en place dans le cadre du plan NExT et plus particulièrement dans la priorité donnée aux emplois commerciaux. Elle est une illustration de l'application concrète des mesures d'accompagnement théoriques déclinées dans le plan Act.

L'infraction de harcèlement moral au préjudice de Christel CIROUX est caractérisé.

8 - Corinne CARADEC CLEUZIOU

Le 14 novembre 2009, Corinne CARADEC CLEUZIOU, âgée de 45 ans, conseillère clientèle à la Direction Grands Comptes de FRANCE TELECOM de Lanester, se suicide par pendaison dans un bosquet à proximité du domicile de sa sœur, Stéphanie CARADEC (D1221).

Elle était fonctionnaire.

Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Parcours professionnel

Il résulte de l'exploitation du dossier de personnel transmis par la société FRANCE TELECOM que Corinne CLEUZIOU est entrée aux PTT en qualité de préposée le 2 juillet 1987, qu'elle a passé en 1989 un concours externe de contrôleur, qu'à compter de cette date et jusqu'à 2002, elle a fait l'objet de plusieurs mobilités géographiques et fonctionnelles dont au moins une à sa demande, qu'elle a occupé les fonctions de contrôleur opérateur des services internationaux, d'opérateurs de renseignements et d'agents d'accueil et a fait l'objet d'une mobilité interne le 1^{er} avril 2009 passant du CCOR OA au SCE DGC EM (D2596). L'enquêteur mentionne : *« constatons une grande période manquante entre 2002 et 2008/2009 »* (D2596).

Le mari de Corinne CARACDEC a expliqué que jusqu'en 2002, les mobilités géographiques et fonctionnelles de son épouse étaient consenties ou à son initiative. A compter d'octobre 2002, au retour de son congé parental, elle ne peut pas retrouver son poste de conseiller clientèle à LORIENT NAYEL. Elle est successivement affectée sur le site de LANESTER au service après-vente WANADOO, au service MOBICARTE puis du 1^{er} mai 2004 au 30 novembre 2005 au service ASTB Service Client ORANGE (D1224/1 et 2).

Entre le 1^{er} décembre 2005 et le 31 mars 2009, elle est affectée dans un des Centres Clients Orange et Renseignements (CCOR) en qualité de chargée de vente de produits et d'abonnements ORANGE.

Elle intègre le 1^{er} avril 2009, en qualité de Conseillère Acquisition un service de sept personnes dans la direction des grands comptes. Cette affectation s'inscrit dans le cadre d'une réorganisation du Centre Client ORANGE, la fermeture de ce service ayant été programmée. (D2596). Elle est conforme à son choix d'affectation (D1225/2).

Entre avril 2007 et novembre 2008, son responsable de département au CCOR était Antonio RUIZ JIMENEZ, puis Mme CHARON qui restera son manager N+1 lors de sa dernière mobilité jusqu'à l'été 2009 avant d'être remplacée par Sophie GUIGENO, puis en Octobre 2009 par Christian GUEGUEN, responsable de la mobilité (D1225)

Du fait de plusieurs dépressions entre 2005 et 2009, elle est en arrêt maladie pour plusieurs mois.

Les différents services où Corinne CARADEC CLEUZIOU a exercé son activité durant la période de prévention dépendent de la Direction territoriale Ouest Site FRANCE TELECOM basée à RENNES.

Les griefs

des mobilités contraintes

Le mari de Corinne CARADEC CLEUZIOU, Pascal CLEUZIOU indique que sa femme a changé de poste neuf fois en vingt-deux ans (D1224/1 et /2).

Les éléments recueillis permettent de constater que Corinne CARADEC CLEUZIOU a fait l'objet de plusieurs mobilités géographiques et fonctionnelles imposées avant l'entrée en vigueur des plans Act et NExT qui ne peuvent pas être reprochées aux personnes mises en examen.

En revanche, son affectation au CCOR en décembre 2005 serait, selon sa sœur, une mobilité forcée. De même serait contrainte en raison de la fermeture programmée du CCOR, la mobilité vers la Division des grands comptes à compter du 1er avril 2009 (D1218/1). Néanmoins, dans ce dernier poste, son mari et ses collègues de travail s'entendent pour dire qu'elle en était satisfaite : *« Elle gérait les comptes de grosses sociétés nationales. Paradoxalement, elle était bien à ce poste, elle aimait ce qu'elle faisait, mais elle était fragilisée par les nombreux changements au cours des années précédentes »* (D1224/2)

Son collègue de travail, Thierry GREVEL rappelle que ce positionnement sur un nouveau métier, précédé d'une formation, correspondait au choix d'affectation fait par Corinne CARADEC CLEUZIOU et qu'elle s'y épanouissait (D1225).

Des pressions pour obtenir des résultats

Sa sœur affirme qu'elle n'aimait pas ce poste en boutique (au CCOR) en raison de la vente forcée, les objectifs chiffrés et *« l'unique souci de rentabilité de la Direction »*. Elle ajoute que Corinne CLEUZIOU *« préférerait l'humain au profit »*, s'arrangeant toujours pour ne proposer que l'essentiel au client, *« tenant tête aux dirigeants »* (D1218/1 et /2).

Gilles LE HOUEDDEC, collègue sur la même plate-forme, confirme *« qu'il fallait effectuer des propositions commerciales et vendre des produits avec des objectifs mensuels à atteindre »* (D1226/1 et /2) et expose que ces attentes étaient facteurs de stress.

Thierry GRIVEL est moins catégorique : *« A Lanester, il y a eu de la pression, mais elle n'était pas extrême »* expliquant toutefois que l'âge des agents et leur culture de service public leur permettaient de prendre de la distance avec des objectifs de toute façon hors d'atteinte fixés par leur hiérarchie (D1225/4).

Gilles LE HOUEDDEC fait également état de méthodes de management par des managers eux-mêmes sous pression : *« Mme CHARON voulait être la meilleure et elle poussait ses agents à booster les ventes. Elle n'hésitait pas à critiquer l'activité de Corinne devant tout le monde notamment sur la quantité de travail effectuée dans la journée. (...) Martine CHARON s'investissait toujours beaucoup soit sur le chiffre, soit sur les résultats de son équipe (...) les*

réflexions pouvaient parfois être blessantes" » (D1226/2 et /3).

Cette pression était néanmoins retombée depuis l'arrivée de Christian GUEGUEN, responsable mobilité, remplaçant de Madame CHARON, victime d'un AVC à l'été 2009 : *« A mon arrivée à Lanester, les résultats étaient orientés surtout sur des objectifs chiffrés. A ce jour (...) le résultat individuel est moins recherché »* (D1227/4). Thierry GREVEL approuve : *« les objectifs sont maintenant d'avoir un chiffre en progression »* (D1225/5)

Des incitations répétées au départ

Selon Monsieur Pascal CLEUZIOU, *« les services fermant rapidement, il était proposé aux employés de changer d'affectation et de lieu d'emploi ou bien de quitter la société (...) On leur a demandé de préparer des concours, de rejoindre les impôts. Ils étaient très nombreux et il y en avait quelque dizaine de millier qui devaient partir. (...) Elle disait que ses chefs changeaient souvent et qu'ils étaient la pour les inciter à partir »* (D1224/2-3). Il ajoute : *« Parfois elle rentrait catastrophée du travail, car il y avait des bruits comme quoi elle aurait dû partir une fois sur Nîmes, une autre fois pour Quimper ou bien pour Rennes »* (D1224/2).

Gilles LE HOUEDDEC affirme que lorsqu'il est arrivé au service acquisition avec Corinne CLEUZIOU, Madame CHARON *« a laissé ouvertement entendre qu'il y avait une personne de trop au sein de l'unité. Elle attendait qu'un volontaire se désigne pour partir (...) et nous savions que si personne ne se présentait, une personne serait désignée d'office »* (D1226/2).

Cette crainte, compréhensible dans le contexte de réorganisations multiples que connaissaient l'entreprise et le site de LANESTER, n'était cependant pas fondée en l'espèce aux dires de ses collègues et supérieurs hiérarchiques qui s'entendent pour dire qu'il n'y a pas eu de suppressions de poste sans réaffectation dans un service sur le site ou à l'extérieur du site (D1231/D1234/D1227/4) Yolande CREUX, responsable administrative des ventes entreprises à FRANCE TELECOM, secrétaire du CHSCT mentionne néanmoins : *« je sais que lors de réunions, il était souvent demandé aux chefs d'équipes des noms de personnes qui avaient acceptés de partir, à chaque fois il fallait descendre les effectifs »* (D1231/4).

Des conditions de travail dégradées

Tous ses collègues de travail, y compris son dernier supérieur hiérarchique qui l'a connue avant 2006, ont souligné le peu d'appétence de Corinne CLEUZIOU pour ses fonctions au sein du CCOR et l'âpreté des conditions de travail qui y régnait. Aucun ne fait état de difficultés relationnelles avec les collègues.

Thierry GREVEL décrit le travail au sein du CCOR comme suit : *« l'activité était très individualisée. C'est un travail de centre d'appel avec le casque sur les oreilles et les appels de réclamation, techniques, d'aide et assistance qui nous arrivaient. Nous avons tous les appels qui dérangent ou contrariaient le*

client. Pendant le travail, il n'y avait aucune communication entre nous sauf à demander un renseignement professionnel. Les pauses étaient également décalées et limitées dans le temps ». Il précise que si la difficulté du poste tient à la gestion des clients mécontents, la formation dispensée aux opérateurs étaient inadéquates : *« Nous étions formés sur le produit, mais pas pour la gestion des appels et (avec) tout ce qu'on prend au cours de la journée, il ne faut pas arriver épuisé le matin (D1225/2).*

Le caractère pénible de ces conditions de travail était amplifié par un contexte d'entreprise anxiogène selon ses proches, Pascal CLEUZIOU, Elisabeth BLAYO et Christiane RANNOU : *« Elle ne supportait plus les objectifs qui étaient de plus en plus forts et le manque de visibilité pour les années à venir. Elle vivait mal les relations avec la hiérarchie FRANCE TELECOM qui avait des perspectives à court terme avec des bruits de couloir permanents, de fermeture des locaux, ça n'arrêtait pas. Il y avait des changements constants au niveau de sa hiérarchie, les méthodes changeaient, il y avait très peu de suivi » (D1224/3). (D1228/2, D1229/2).*

L'atteinte potentielle aux droits et à la dignité, à la santé physique ou mentale

C'est à ce contexte spécifique à son service et général à l'entreprise que ceux-ci imputent la détérioration de son équilibre psychique : *Corinne a été en dépression quasi permanente, elle était devenue brutale, irascible. Je n'ai pas pu trouver tous les arrêts de travail, mais ceux-ci se sont enchaînés en 2007 et 2008 » (D1224/2).* Elisabeth BLAYO, une amie date le début de ce mal-être en 2006/2007 : *« Elle m'a dit qu'elle avait craqué par rapport à son travail, elle ne supportait plus l'activité avec un casque sur les oreilles. A mon avis, elle a été arrêtée deux à trois mois.(...)Elle était devenue hyper nerveuse et les relations avec ses enfants étaient tendues (D1228/2).*

On constate la concomitance entre son emploi au CCOR et ses arrêts de travail à répétition. Deux certificats produits par son époux font mention d'un syndrome anxio-dépressif en lien avec le travail en septembre et novembre 2008 (D1224/11 et /13).

Son amie Elisabeth rapporte que *« quelque temps avant son départ elle m'avait dit. On est tellement brisé, malaxé, formaté, on ne sait plus qui on est » (D1228/2 et /3).*

Les témoins entendus et notamment les cadres font état des mesures de prévention prises après le décès de Corinne CARADEC CLEUZON : ajout d'un chapitre sur les risques psycho-sociaux au document unique d'évaluation des risques professionnels, aménagement des horaires, médecine du travail plus réactive et retour à un management plus attentif (D1225 ;D1231/ D1234)

Éléments de personnalité évoqués dans le dossier sans lien avec les éléments de caractérisation du harcèlement moral

Corinne CARADEC CLEUZIOU était confrontée à des difficultés personnelles et familiales graves. Sa sœur comme son mari, sans en minimiser la portée, les associent aux problèmes que l'intéressée a rencontré dans son milieu professionnel : *« tout est lié, on ne peut pas exclure son passé professionnel comme étant l'une des causes de la dégradation de la santé mentale de ma sœur. Le management en vigueur, à un moment donné, a contribué à sa souffrance au travail, la souffrance au travail a contribué à ses problèmes familiaux, les problèmes familiaux ont contribué à son suicide.(...) depuis quelques années, elle n'arrivait plus à concilier ses enfants et son travail, c'est à dire à l'époque où elle avait de gros problèmes relationnels avec son manager. »*(D1224/2)

Le 09 novembre 2009 Pascal CLEUZIOU a déposé plainte contre son épouse pour dénoncer des violences volontaires commises sur leurs enfants (D1223/1 à /33). Corinne CLEUZIOU devait être entendue sur ces faits le 17 novembre 2009 (D1223/39 à /43).

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES indique ne pas savoir s'il y avait une pression anormale ou non au sein du service dans lequel travaillait Corinne CLEUZOU. Il précise que le département des Grands Comptes dans lequel l'intéressée travaillait, ne dépendait pas de lui (D2862).

Olivier BARBEROT retient l'absence de projet de réduction des effectifs sur le site de travail de Corinne CLEUZIOU (D2775).

Didier LOMBARD met en avant que le suicide de Corinne CLEUZIOU est postérieur au mois de juillet 2009 pour souligner qu'il se situe après la fin des programmes NExT et Act et également après la médiatisation d'un suicide à Marseille. Il conteste les allusions à la vente forcée de certains témoins faisant valoir qu'en comparaison des pratiques des concurrents, ce que faisait FRANCE TELECOM était bien modeste. Il considère que le discours de certains témoins est celui *« distillé par les syndicats »* (D2774/21 à 23).

FRANCE TELECOM retient que la mobilité de Corinne CLEUZIOU, dans un contexte de réorganisation justifiée, a été choisie et que le pouvoir hiérarchique a été exercé de manière normale. L'entreprise insiste sur la situation familiale de l'intéressée et sur son comportement à l'égard de ses enfants dénoncés par son mari aux services de police (D2804).

Synthèse

Il est difficile de discerner dans la dégradation de l'état mental de de Corinne CARADEC CLEUZIOU, la part prise par les dysfonctionnements de sa cellule familiale et celle imputable aux dysfonctionnements passés de sa sphère professionnelle. Mais nous n'avons pas à nous prononcer sur le lien entre son

passage à l'acte fatal et ses conditions de travail.

A la date de son décès, tous les témoins s'accordent pour dire qu'elle avait agréé la mobilité fonctionnelle vers le service acquisition et que son nouveau poste lui apportait des satisfactions .

Par ailleurs, Corinne CARADEC CLEUZIOU a fait l'objet de plusieurs mobilités géographiques et fonctionnelles imposées avant l'entrée en vigueur des plans Act et NExT qui ne peuvent pas être reprochées aux personnes mises en examen .

En revanche, sa mobilité fonctionnelle au sein du CCOR lui a été imposée, mais cette décision, appréhendée seule s'analyse comme entrant dans l'exercice normal du pouvoir de direction.

Au sein de ce service, les conditions de travail étaient pénibles en raison de la nature de l'emploi exercé. Il apparaît néanmoins que la pénibilité y était accentuée par les pressions exercées par des managers sous tension pour atteindre des objectifs chiffrés vécus comme hors d'atteinte par les salariés et une formation uniquement centrée sur les produits et faisant l'impasse sur la gestion des clients mécontents de ne pas obtenir la prestation promise lors de l'acte de vente de ces nouveaux outils de communication (D1224/11 à 13).

La médecine du travail est quasi inexistante et aucune procédure n'a été mise en place pour tenter de prévenir les risques psycho-sociaux relatifs à la gestion de clients difficiles.

C'est au sein de ce service, à compter de 2007 et plus précisément en 2008 que Corinne CARADEC CLEUZIOU se voit délivrer des arrêts de travail pour syndrome anxio-dépressif en lien avec son activité professionnelle. Au vu des déclarations de son mari et de ses proches, c'est durant cette même période professionnelle que son comportement au sein de la famille se dégrade.

Certes, il continue à se dégrader alors qu'elle s'engage dans un nouveau métier conforme à ses souhaits et que la politique de l'entreprise amorce un revirement.

Néanmoins, les conséquences anxiogènes des directives des années précédentes et du « *management par les résultats* » ont pu profondément déstabiliser Corinne CARADEC CLEUZIOU et participer à l'altération de sa santé mentale.

Enfin, s'il ressort des diverses auditions qu'aucun poste n'a été supprimé dans son service (D1233/3, D1234/2 et /3), il n'en demeure pas moins que le site de LANESTER a connu plusieurs réorganisations successives, accompagnées « de mouvements » et que conformément aux objectifs implicites de Act et de NExT, les postes devenus vacants, y compris celui de Corinne CARADEC CLEUZIOU n'ont pas été remplacés, faisant à minima peser une charge de travail accrue sur les personnels en poste et contribuant à entretenir un climat d'insécurité propice à la dégradation des conditions de travail.

Les faits de harcèlement moral apparaissent ici suffisamment caractérisés pour retenir la situation de Corinne CARADEC CLEUZIOU dans la liste des victimes visées dans le renvoi des personnes mises en examen.

9 - Andrée COURRIER

Le 18 juin 2009, Andrée COURRIER, âgée de 57 ans, technicienne sur la plate-forme 10-14 de la Direction territoriale Centre Est de FRANCE TELECOM à SAINT-ETIENNE, tente de se suicider par absorption médicamenteuse sur son lieu de travail (D1079/2, D1047/7).

Elle est fonctionnaire.

Elle s'est constituée partie civile.

Parcours professionnel

Le dossier personnel d'Andrée COURRIER ne retrace pas son parcours professionnel (D2604).

Auxiliaire aux P.T.T. à LYON depuis 1971, Andrée COURRIER devient agent d'exploitation titulaire en 1978. Elle travaille en qualité de télé-conseillère sur la plate-forme 1016 de SAINT-ÉTIENNE, chargée des relations avec les professionnels jusqu'en 2007.

Le 1^{er} janvier 2008, le service du 1016 ayant été délocalisé, elle est affectée sur la plate-forme 1014 de l'AVSC (Agence Vente et Service Clients) chargée des relations avec les particuliers (D1079/2-D2604/2).

Cendrine BERGERO est son manager direct et Joëlle VIALLETON est la responsable du plateau. Ce service est rattaché à la Direction territoriale Centre Est.

Le 18 juin 2009, Andrée COURRIER fait une tentative de suicide en absorbant des antidépresseurs.

En septembre 2009, au terme du congé maladie pris suite à sa tentative de suicide, Andrée COURRIER rejoint le service recouvrement (SCROI) où elle reste jusqu'à son départ à la retraite le 25 mars 2012. Ses évaluations dans ce service font état d'une appréciation « *4-très satisfaisante* » D2604/1-2).

Son dossier professionnel ne comporte qu'une seule évaluation antérieure aux faits, effectuée par Mme BERGERO le 11 février 2009 qui est assortie du commentaire suivant : « *Andrée était conseillère au 1016 et donc pas dans mon équipe* ». L'appréciation globale est néanmoins « *2-Partielle* ». (D2604-2).

Suite à un droit d'alerte déposé par les délégués du personnel le jour de la tentative d'autolyse de Andrée COURRIER, une enquête était diligentée par

deux délégués du personnel et un représentant de la direction de l'AVSC dont les conclusions relèvent que « *l'incident malheureux du 18 juin 2009* » est la conjonction de plusieurs facteurs : la difficulté exprimée par Mme COURRIER à « *supporter les challenges et les écoutes* », un délai trop long entre la demande exprimée par la salariée de quitter son service pour en rejoindre un autre et la réponse effective de ses managers du fait de l'absence des différents acteurs . Il est ainsi fait état d'une salariée « *impatiente d'un temps de découverte du SCROI, récemment positionnée sur un nouveau poste de travail Fidé pas encore maîtrisé, gênée par les challenges et les écoutes* ». (D1047/12).

Lors du Comité d'entreprise du 25-27 juin 2009 de la Direction Territoriale Centre Est (DT CE) (D1046), les représentants des salariés ont voté à l'unanimité une résolution prévoyant le recours à un cabinet indépendant pour procéder à une expertise sur la souffrance au travail en invoquant notamment la situation de André COURRIER et celle de deux autres salariés (dont celle de Claude BOURETTE). La Présidente du Comité d'Entreprise, Françoise BAYLE, arguait des actions de prévention des risques psycho-sociaux mises en place par la direction pour refuser le financement de l'expertise par l'Entreprise (D1046/4).

Le 5 août 2009, le DRH de l'AVSC notifie à Andrée COURRIER un avis défavorable d'imputabilité au service de cet événement analysé par l'entreprise, comme « *un malaise sur le lieu de travail* » (D2604-2).

Les griefs

Des témoignages recueillis, il ressort que le métier de télé-conseillers consiste à vendre des produits qui évoluent à un rythme très rapide (tous les six à huit semaines) à des clients de plus en plus exigeants en raison du contexte concurrentiel (D1081/3). Mais, si cet élément de contexte est une contrainte exogène auquel le plan NExT entendait répondre, les doléances de Andrée COURRIER et de ses collègues portent autant sur des objectifs décrits comme trop ambitieux car mal accompagnés que sur des méthodes de management vécus comme intrusives, humiliantes et infantilisantes.

Une pression constante pour atteindre des objectifs commerciaux trop ambitieux

Lors de son audition du 29 décembre 2010, Andrée COURRIER a déclaré que ses « *déboires* » ont commencé lorsqu'elle est passée du service « 1016 » au service « 1014 » où elle estime avoir subi une pression hiérarchique « *constante* » pour atteindre les objectifs fixés : « *chaque matin un objectif à remplir. Un tableau sur lequel étaient inscrits nos noms était placé au milieu de la pièce, pour être vu par tout le monde. En fonction des objectifs atteints, ou non. Les ventes réalisées par chaque fonctionnaire de la veille étaient soulignées. En temps réel, notre supérieure hiérarchique nous boostait sans arrêt, c'était l'essentiel de son travail. Il nous arrivait entre nous de dénoncer ces comportements inadmissibles, mais en prenant les gens à part, notre hiérarchie obtenait le consentement à ces méthodes [...]* J'atteignais mes

objectifs quand je me trouvais au service du 1016. J'avais au moment où j'étais dans ce service aussi des objectifs à atteindre, mais la pression hiérarchique en moins » (D1079/2).

Martine MAZENOD, une collègue, explique que les téléconseillers devaient recevoir 5,8 appels par heure minimum, ce qui leur laissait approximativement 10 minutes de pause toutes les deux heures et constate : « *lorsque nous avons un client compliqué, nous devons récupérer sur les autres* » (D1082/2).

L'incapacité d'atteindre les objectifs fixés avait des conséquences sur la rémunération personnelle du salarié mais aussi sur celle de ses collègues : « *N'ayant jamais atteint ces fameux objectifs au 1014, je n'ai jamais eu de part variable des vendeurs.(...) Le collectif devait atteindre aussi son quota, sinon tout le monde était pénalisé* ». Martine MAZENOT relevait que les critères d'attribution des primes avaient été par la suite modifiés privilégiant la qualité du service sur la quantité de produits vendus(D1082/2).

Des témoignages font aussi état du recours par certains conseillers à des pratiques commerciales à la limite de la tromperie : ventes de forfait internet à des personnes âgées sans ordinateur ou tromperies sur les conditions de désistement (D1079/ D1082/2). La responsable du service, Cendrine BERGERO, affirme n'avoir jamais été témoin de telle pratique et rappelle que les téléconseillers devaient signer une charte éthique (D1080/2).

Des méthodes de management intrusives et infantilisantes

Andrée COURRIER dénonce également le caractère vexatoire de certaines méthodes managériales au nombre desquelles l'écoute du salarié lors de ses communications avec le client. Elle expose que c'est à la suite « *d'une énième écoute* » de sa supérieure lors d'un appel téléphonique d'un client fort mécontent qu'elle a craqué et a absorbé les médicaments qu'elle avait dans son sac (D1079/2, D1079/4, D1047/7). Ce fait qui est pourtant rapporté par plusieurs des témoins entendus dans le cadre de l'enquête interne est cependant minimisé par Cendrine BERGERO : « *le lundi, il y a eu des écoutes «actes» dans le cadre des joutes, et mardi, je lui ai proposé de la coacher mais elle a refusé* ».

Alain DESESTRET, un collègue, indique que « *Andrée se plaignait que son manager lui faisait des remarques sur ses pauses et elle se sentait chronométrée et disait qu'il y avait beaucoup d'écoutes qu'elle avait du mal à supporter* » (D1048718).

Jean-Paul SURREL, un autre collègue, confirme que Andrée COURRIER « *se plaignait d'être écoutée par sa manager plus souvent que ne l'étaient ses collègues* ». Il précise que « *personnellement, elle (sa manager) ne m'écoute jamais* » (D1047/8).

Andrée COURRIER n'est pas la seule à vivre la pratique de l'écoute des appels par le manager comme une intrusion intolérable. Delphine BASTY, une collègue, indique: « *Nous avons quand même un objectif à atteindre, et nous sommes épiés*

à longueur de temps. Ils savent à quel moment nous conversons avec les clients, tout en sachant que nous avons un certain nombre d'appels à l'heure à honorer dans nos objectifs » (D1081/3).

Céline BERGOT justifie la pratique de l'écoute des communications des téléconseillers avec leurs clients par la nécessité de former les nouveaux arrivants : *« en ce qui concerne les personnes intégrant le métier, il est indispensable de les accompagner professionnellement. Ça aide les personnes rencontrant des difficultés avec des clients plus ou moins faciles » (D1080/1).* Elle assure n'avoir écouté Andrée COURRIER que *« le strict nécessaire car je sais qu'elle n'aime pas trop » (D1047/9).*

Concernant Andrée COURRIER, il semble, aux dires de celle-ci que le coaching de sa supérieure prenait des formes très désobligeantes : *« Jeudi, suite à des réflexions de Madame BERGERO concernant le fait que je n'arrivais pas à vendre des options internet, et à des remarques désobligeantes, me disant que je ne changerais pas de Service, j'ai craqué et j'ai pris des antidépresseurs que j'avais sur moi » (D1079/3, D1079/4).*

Andrée COURRIER vivait aussi difficilement l'introduction dans son environnement professionnel des challenges : *« ils nous ridiculisaient, soit en nous déguisant en tenue de footballeur les jours de match, soit en sorcier les jours d'haloween. Seuls les volontaires s'affublaient de ces tenues, les autres étaient mis au banc, c'étaient les vilains canards. Tout cela m'insupportait, me rendait malade » (D1079/2).*

Plusieurs témoins ont confirmé que ces pratiques désignées par la manager, Cendrine BERGOT comme *« une façon ludique de présenter les objectifs »*, n'avaient rien d'obligatoires. Ainsi, Martine MAZENOD temporeise tout en soulignant l'ambiguïté de ce *« volontariat »* : *« ils ne nous obligent pas à nous revêtir nous-même, chacun fait ce qu'il veut. C'est bien de le faire, il est vivement conseillé (D1082/2).*

L'absence d'accompagnement et de soutien adapté

Le dossier personnel de Andrée COURRIER ne comporte aucun élément sur les formations que l'intéressée aurait suivies. L'une des collègues de Andrée COURRIER évoque la formation pour préciser que celle-ci ne portait que sur les nouveaux produits *« toutes les huit/neuf semaines » (D1081/3).*

Se décrivant auprès de sa N+1 *« comme ne savant (plus) rien » (D1047/10),* Andrée COURRIER demande à changer de service. Le jour des faits, elle dit avoir été informée par sa supérieure que sa demande était reportée sine die. Plusieurs collègues attestent que l'intéressée était sortie de son entretien avec sa manager convaincue que sa demande n'avait pas de chance de prospérer.

Cendrine BERGERO est moins catégorique indiquant que la date de ce stage découverte avait été fixée en juillet 2009 : *« André Courier le savait, elle était impatiente mais n'avait alors rien relevé de particulier. Mardi, je lui ai dit qu'à*

ma connaissance il n'y avait pas de recrutement dans ce service sachant que les collègues qui étaient au SCROI la dissuadaient d'y aller. Je lui ai dit qu'il fallait qu'elle s'en rende compte par elle-même » (D1047/10).

L'enquête interne relève que si la demande de changement de service par Andrée COURRIER était motivée plus par son désir de quitter le 1014 que par le désir de découvrir un autre service, elle pointe cependant une défaillance dans l'accompagnement : *« ce type de démarche nécessite habituellement une prise en charge managériale construite et du temps afin que le choix de la ligne managériale et du salarié soit pertinent et durable » (D1047/12).*

Le psychiatre qui a prolongé l'arrêt de travail de Andrée COURRIER après son ingestion de médicaments a noté : *« État de choc post traumatique (..)l'état de santé de Andrée COURRIER nécessite et justifie un changement de suite de service » (D2604/3).*

Déclarations des personnes mis en examen

Louis-Pierre WENES souligne qu'Andrée COURRIER avait déjà des objectifs lorsqu'elle était au 1016. Il reconnaît que le secteur du 1014 est très concurrentiel pour les vendeurs, *« en général plus jeunes que Mme COURRIER »* et que *« les clients grand public ont une approche plus dure que les clients entreprises »*. Il soutient que FRANCE TELECOM a pris acte de cette situation lorsqu'elle en a fait part et a essayé de lui trouver un autre poste pour la sortir de cet environnement.

Sur la pratique de l'écoute des téléconseillers, Louis-Pierre WENES la qualifie *« d'usuelle dans tous les centres d'appel, que ce soient les centres d'appel FRANCE TELECOM ou d'autres centres d'appel »* et assure que cette pratique *« existait bien avant NExT et Act »*. Il conclut *« qu'il n'y a pas eu de volonté de FRANCE TELECOM de nuire à la dignité et aux droits de Mme COURRIER »* et relève que le procès-verbal de synthèse note qu'il n'y pas de harcèlement moral.

Olivier BARBEROT insiste sur le fait que *« le passage pour un salarié du monde de l'entreprise au monde du grand public a toujours été quelque chose de délicat et nécessite de mon point de vue un accompagnement particulier »*. Il précise que *« les écoutes actes n'ont rien à voir avec le programme Act »*. Selon lui, *« les directions métiers encourageaient les managers des plateaux à faire des doubles écoutes un outil de formation »* mais il concède *« qu'il fallait du discernement pour l'appliquer, expliquer et prouver aux salariés que cela pouvait être utile pour progresser » (D2775/24).*

Didier LOMBARD reconnaît également que *« la relation commerciale avec les particuliers est plus difficile qu'avec les professionnels. Il est normal de ressentir plus de difficultés à gérer »*. Selon lui *« les systèmes décrits de la double écoute sont faits pour aider le personnel à avoir un dialogue constructif avec les clients »*. Il affirme que *« les tableaux de performance et le reste »* sont des pratiques courantes dans les centres d'appel tout en assurant que *« le nombre de communications par heure n'était pas l'objectif. Le seul paramètre quantitatif*

remonté au comité de direction dans les tableaux de bord était la qualité de service calculée sur le fait que les clients rappellent plusieurs fois sur un même sujet. Le but était qu'ils soient satisfaits et ne rappellent pas ». Il retient qu'en définitive Andrée COURRIER a obtenu un poste qui lui convenait (D2774).

FRANCE TELECOM considère que les conditions de travail de Andrée COURRIER, et notamment la gestion par objectifs n'ont pas été profondément modifiées lors de son passage du « 10 16 » au « 10 14 » *« seul le type de clientèle avec lequel elle était en relation ayant été modifié »*. Paradoxalement, l'entreprise justifie le système de la double écoute des téléconseillers par la nécessité d'assurer *« un suivi indispensable des collaborateurs intégrant le métier »*. Quant aux animations, l'Entreprise souligne leur caractère facultatif et leurs visées « ludiques » et fait aussi valoir que la fixation d'objectifs relève du pouvoir hiérarchique de l'employeur. Par ailleurs, le conseil de la société retient que la ligne managériale a pris en compte les aspirations professionnelles d'Andrée COURRIER en engageant les démarches nécessaires afférentes et rappelle enfin la dépression précédente d'Andrée COURRIER et son suivi par un psychiatre (D2804/48).

Synthèse

Avant d'intégrer le service 1014, Andrée COURRIER, avait exercé le métier de télé-conseiller durant près de 17 ans au sein d'un service en charge des professionnels et avait été, dans ce cadre, soumise à des objectifs commerciaux dont elle dit, sans être contredite par son dossier professionnel lacunaire, avoir été en mesure de les remplir. Ce n'est donc pas tant la gestion par objectif qu'elle dénonce que le niveau des objectifs qui lui était fixé et les méthodes mises en place pour atteindre ses objectifs.

L'argument selon lequel son transfert d'un service en charge des entreprises à un service en charge des particuliers n'emportait aucun changement de fonctions, si ce n'est celui de la clientèle, rend compte de l'aveuglement de la direction sur les effets de l'évolution de la stratégie commerciale de l'Entreprise, non seulement sur les salariés, mais également sur les usagers devenus en quelques années des clients auxquels il peut être proposé de nouveaux produits toutes les six semaines. Si comme le soutient Didier LOMBARD, le quota de 5,8 appels par heure d'une durée maximale de 10 minutes n'était pas un objectif, il n'en demeure pas moins que les télé-conseillers qui n'y parvenaient pas, subissaient une sanction financière personnelle et pénalisaient leurs collègues plus performants.

Andrée COURRIER s'est ainsi vu priver de primes qu'elle percevait dans son ancien service et supportait tout aussi difficilement des pratiques managériales qui la marginalisaient du collectif de travail.

Contrairement à ce que fait valoir le conseil de FRANCE TELECOM, si la fixation d'objectifs relève du pouvoir hiérarchique de l'employeur, la pression hiérarchique relative à l'atteinte de ces objectifs, de surcroît hors de la portée du salarié, excède le pouvoir reconnu à l'employeur. Or, en l'espèce, ce sont ces

méthodes de gestion qui ont dégradé les conditions de travail de Andrée COURRIER et par suite, porté atteinte à ses droits, compromis son avenir professionnel et altéré sa santé physique et mentale.

Les process impulsés par la direction des métiers dont Olivier BABEROT et Louis-Pierre WENES avaient annoncé la mise en place lors du discours de l'ACSED, ont été appliqués par des managers eux-mêmes peu formés au coaching et qui reportaient sur leurs équipes la pression de leur propre hiérarchie préoccupée par le classement de leur site dans le palmarès national de la rentabilité.

C'est en tout cas le sens des interventions des syndicats lors du comité d'entreprise de la direction territoriale du Centre Est. On comprend que les pratiques reprochées par André COURRIER à son manager, ne sont pas plus que dans d'autres situations, une initiative d'un manager maladroite mais sont dupliquées dans de nombreux services commerciaux. Le représentant du syndicat CFDT expliquait d'ailleurs par la multiplication des écoutes et des coachings et des challenges infantilisants la désaffection des salariés aux métiers du front office. Il observait : *« rien dans tout cela n'est en soi une mauvaise chose mais pratiqué par des managers non professionnels du coaching qui n'ont souvent qu'une obsession, celle d'éviter le « time to move » et qui pour cela font des excès de zèle, ces pratiques peuvent aboutir à un résultat inverse à celui recherché et conduire à des situations telles que celle de notre salariée du 1014 » (D1046/10).*

Les appréciations élogieuses des supérieurs hiérarchiques de Andrée COURRIER dans le poste que celle-ci a rejoint après sa tentative de suicide, démontrent qu'elle était en capacité de s'adapter à de nouvelles missions dès lors que les « process » étaient expliqués.

Les éléments du harcèlement moral sont parfaitement caractérisés .

10 - Michel DEPARIS

Le 14 juillet 2009, Michel DEPARIS, âgé de 50 ans, architecte réseau au sein de l'Unité de Pilotage Réseau (UPR) Sud-Est de FRANCE TELECOM à MARSEILLE, se suicide à son domicile (D337/6). Il laisse un courrier pour expliquer son geste: *« je me suicide à cause de mon travail à FRANCE TELECOM. C'est la seule cause. » (D193).*

Il était fonctionnaire .

Le décès de Michel DEPARIS sera reconnu comme accident de service « au titre du devoir de mémoire » selon FRANCE TELECOM (D2288/12).

Sa famille s'est constituée partie civile (D1334).

Parcours professionnel

Michel DEPARIS entré à FRANCE TELECOM en 1980, en qualité de technicien, est titularisé en 1982 au grade d'inspecteur (D349/1). De 1996 jusqu'à la date de son suicide, il exerce les fonctions d'architecte réseau mobile à MARSEILLE d'abord comme fonctionnaire détaché sur un poste D-bis à ORANGE puis à nouveau comme fonctionnaire (catégorie A) de FRANCE-TÉLÉCOM, après réintégration de l'activité mobile dans l'entreprise.(D349/1)

A la date de son décès, Michel DEPARIS travaille au sein de l'unité de pilotage réseaux (fixe et mobile) du sud-est (UPR) couvrant les régions administratives PACA, Languedoc-Roussillon et Rhône-Alpes. Cette unité (UPR) née de la fusion, en septembre 2008, des UPR de LYON et de MARSEILLE, est l'une des 5 UPR couvrant le territoire national dont la fonction est, sous l'égide de la Direction technique France, de prévoir, maîtriser et réaliser les investissements techniques et financiers concernant les réseaux fixes et mobiles de la région. (D349/1)

L'UPR SUD EST est dirigée par Yves BERENGUER, le DRH est Emmanuel ROURE.

Michel DEPARIS exerce au sein d'une équipe composée d'une dizaine d'experts , l'équipe « architecture dimensionnement réseau » (ADT) du département ingénierie réseau mobile (IRM) dirigé par Jean BALTZ. En sa qualité d'architecte réseau, il a pour mission de dimensionner le réseau mobile afin d'éviter la saturation en prévoyant les investissements techniques et budgétaires nécessaires et de garantir ainsi la qualité du service. A cet effet, il est chargé de : *« concevoir, valoriser budgétairement et mettre en œuvre l'architecture des réseaux 2G et 3G dans le respect des règles d'ingénierie du domaine »* (D195/4).

Michel DEPARIS était l'un des trois architectes réseaux ayant conservé leurs fonctions après la fusion des UPR de LYON et MARSEILLE. A la différence de ses deux autres collègues opérant à partir du site de LYON dont l'un était spécialisé sur la technologie 2 G et dont l'autre était spécialisé dans la technologie 3 G, Michel DEPARIS était en charge des deux technologies. *« Sa situation était atypique »* (D195/6). Son supérieur hiérarchique direct était Claude MONTAVA (D195/4)

Michel DEPARIS a écrit avant de se suicider une lettre réquisitoire dans laquelle il dénonce ses conditions de travail : (...) *« urgence permanente, surcharge de travail, absence de formation, désorganisation totale de l'entreprise » « management par la terreur »*. Il dit être pour cette raison *« désorganisé et perturbé », être « devenu une épave », ne voyant pour issue que le suicide « il vaut mieux en finir »*). Il constate qu'*« étant dans les derniers jours dans un état pitoyable » (il a) commis beaucoup d'autres maladroitness qui ont pu être mal interprétées. »*. Il poursuit : *« Mais à la base, j'insiste là-dessus, c'est bien le travail qui a provoqué ça et donc c'est FRANCE TELECOM qui est responsable de mon suicide »*. Il exclut toute cause personnelle autre que son activité professionnelle (D193).

Lors de la réunion du CHSCT du 21 juillet 2009 organisé après le décès de Michel DEPARIS (D194), il est mis en place un groupe d'analyses et de prévention (GAP) composé de trois élus du CHSCT, de deux membres de la direction, de deux médecins du travail et d'une assistante sociale avec pour mission de « *faire des liens entre le contenu de la lettre de Michel DEPARIS, son contexte de travail et celui du service, de l'unité (...) sur la période de fin décembre 2007 au 13 juillet 2009* » (D195/2). Les rédacteurs du rapport final expliquent avoir cherché à expurger tout élément subjectif et avoir centré leur recherche sur le métier de l'architecte réseau , « *tel que pratiqué et non tel qu'il est prescrit par l'organisation du travail et le management. Le prescrit et le réel sont bien évidemment différents* ». (D197/1)

Au terme de leur analyse fondée sur de nombreux entretiens et documents, ils insistent sur la responsabilité qui pèse sur l'architecte dont les prévisions ont des conséquences financières importantes et engagent son unité sur plusieurs mois . Ils relèvent plusieurs dysfonctionnements qui ont affecté l'activité professionnelle et les conditions de travail de Michel DEPARIS (isolement du fait de l'unicité de son poste, perte d'interlocuteurs de proximité, perte de réunions physiques de la filière, insuffisance de formation spécifiques métier, insuffisance du soutien managérial métier, charge de travail et délais d'exécution) et concluent que « *Michel n'a pas trouvé à temps d'issue professionnelle, ni de lieu d'échange, ni de personne, pour discuter des difficultés rencontrées, difficultés dues à l'évolution de son activité et de son environnement* ». (D195/23)

Ils ajoutent n'avoir identifié aucun élément personnel. (D195/23)

L'inspecteur de l'IGAS intervenu dans le cadre de l'enquête conduite par ce service à la demande du Ministre du Travail et chargé de rechercher si le suicide de Michel DEPARIS pouvait recevoir la qualification d'accident de service exclut dans ses conclusions tout lien entre le décès de l'architecte réseau et son activité professionnelle et le justifie en ces termes : « *(...) rien ne vient étayer, dans la vie professionnelle de M. DEPARIS au cours des dernières années, le reproche de « management par la terreur (...) Au regard des témoignages recueillis il n'apparaît pas que les reproches généraux formulés par M. DEPARIS puissent s'appliquer effectivement à sa propre situation dans l'entreprise. Par ailleurs, il paraît certain que son discernement est faussé dans l'appréciation qu'il porte sur les 2 faits précis invoqués à l'encontre de FRANCE-TÉLÉCOM [(augmentation de son salaire qu'il percevait comme un isolement+ alerte donnée à sa sœur qu'il percevait comme une volonté nuisible de l'entreprise d'impliquer celle-ci et non de le soutenir lui-même)* » . (D349/3)

L'inspecteur de l'IGAS ne mésestime pas la souffrance personnelle du salarié mais l'attribue à « *la représentation qu'il avait de lui-même et de ses capacités, à l'opposé de l'appréciation positive portée et exprimée par les responsables de son unité. Elle me semble également résulter d'une appréciation négative portée sur l'évolution et le comportement de l'entreprise considérée globalement et telle qu'il les percevait, alors que rien n'indique concrètement qu'il ait eu à en subir*

effectivement et personnellement les effets. Je ne puis donc recommander qu'un avis positif soit donné à la suite de la demande formulée par M. Bernard DEPARIS. » (D349/3)

Les griefs

Une formation insuffisante dans un contexte d'évolution des technologies

Dans le courrier que Michel DEPARIS écrit avant de se suicider, il énonce plusieurs reproches à l'égard de l'entreprise, dont une formation inexistante (D193).

Dans le rapport du groupe d'analyses et de prévention (GAP), il est mentionné que Michel DEPARIS a bénéficié depuis 2005, de quatre jours de formation. (D195/22)

Jean Rémy DE SIO, un collègue, déclare: *« je sais qu'il était demandeur de formation pour être toujours à la pointe du progrès, systématiquement, on lui refusait pour donner ces formations à d'autres, histoire de faire marcher la concurrence entre collègues »* (D2364/2).

Christian RICHAUME, ingénieur en charge de l'optimisation du trafic 2G/3G dans la même équipe que Michel DEPARIS constate que ce dernier *« était le spécialiste de la technique du 2G, mais sa hiérarchie lui a enlevé son domaine technique le basculant du jour au lendemain dans la technique du 3G (ce qui est entièrement différent); il avait une sacré responsabilité, car il devait faire un projet financier sur son domaine technique en anticipant et en se projetant vers l'avant avec des engagements en coûts énorme (...) son travail dans le secteur du 3G était déjà avancé avant même qu'il ait fait une formation adéquate »*(D2373/2).

Fabrice STARON, expert « trafic » dans la même équipe que Michel DEPARIS, confirme : *« Le manque de formation lui a été préjudiciable. Il y avait aussi des problèmes d'outils informatiques mal adaptés à ces nouvelles techniques. »*(D2374/2). Il s'interroge sur les conséquences de ce manque de formation et l'obsolescence de certains outils informatiques: *« Comment faire quand on ne maîtrise pas suffisamment de nouvelles technologies et qu'on vous charge de rendre une copie sans aide suffisante et avec des délais toujours plus courts ? »*(D2374/2).

Une surcharge de travail et une urgence permanente

Dans son dernier courrier, Michel DEPARIS énonce aussi deux autres reproches : l'urgence permanente et la surcharge de travail (D193).

Claude SOCCARD , l'un des salariés chargé de la « détection 2G/3G » dans la même équipe que Michel DEPARIS, dénonce la pression exercée sur les employés et notamment sur Michel DEPARIS : *« il a été fragilisé et était stressé par « la boucle à quatre mois » ; il s'agit d'un exercice prévisionnel consistant à*

prévoir, maîtriser et réaliser par anticipation les investissements concernant les réseaux fixes et mobiles de la région Sud-Est ». (D2372/2).

Dès mars 2008, Michel DEPARIS avait soulevé le problème de la réduction des délais de la boucle locale en demandant au délégué du personnel d'interroger la direction sur les mesures prises pour endiguer la pression sur les salariés : « *les délais sont passés de deux mois en 2006 à 1,5 mois en 2007 et à huit jours en 2008, la DIDR ayant refusé un délai plus long* » (D195/12).

Fabrice STARON qui travaillait dans la même équipe que Michel DEPARIS relève : « *le travail dans l'urgence a perduré sur certains projets en particulier l'exercice de « la boucle à quatre mois ».* »(D2374/2) Il ajoute que Michel DEPARIS n'hésitait pourtant pas à faire remonter à sa hiérarchie soit par l'intermédiaire des délégués syndicaux, soit directement, les problèmes qu'il rencontrait : « on a tenu compte de ses remarques mais pas suffisamment pour régler les problèmes »(...) « Voyant que ses remarques n'étaient pas suffisamment prises en considération,[...]vers les dernières semaines, il ne se plaignait plus »(D2374/2).

Jean-Rémy DE SIO, déclare: « *En ce qui concerne Michel DEPARIS; sa hiérarchie lui demandait toujours plus de performances et de rentabilité en lui enlevant toujours un peu plus de moyens à sa disposition* » (D2364/2).

Christian RICHAUME, ingénieur en charge de l'optimisation du trafic 2G/3G également dans la même équipe que Michel DEPARIS estime que ce dernier « *était professionnellement sous pression [...] sa descente aux enfers s'est accélérée à son retour de congé début juillet 2009 [...] il a constaté que les dossiers s'étaient entassés sur son bureau ; il nous disait qu'il n'y arrivait plus et qu'il ne savait plus comment faire pour faire face* » (D2373/3).

Dans le procès-verbal du CHSCT extraordinaire du 21 juillet 2009 de l'UPR Sud-Est, périmètre Sud, il est relevé : « *retour de congé le 29/06: Michel DEPARIS est revenu après 3 semaines. Après discussion avec Michel, il était inquiet sur son aptitude à tenir son poste. Contrairement à la vision de ses managers* » (D194/5).

Dans le rapport du GAP, il est mentionné que la hiérarchie de Michel DEPARIS conteste le grief de surcharge de travail (D195).

« Une désorganisation totale de l'entreprise »

Dans le courrier qu'il laisse avant de se suicider, Michel DEPARIS évoque au nombre des griefs à l'endroit de son employeur, une « *désorganisation totale de l'entreprise* » (D193).

Les rédacteurs du rapport du GAP constatent qu'avec le passage de la 2G à la 3G, Michel DEPARIS exerçait dans un contexte de modifications et de restructurations successives de son unité et des technologies .

A la fin du premier semestre 2008, l'Unité de pilotage réseaux Méditerranée à laquelle appartient Michel DEPARIS fusionne avec l'UPR Centre Est (D197/3). Il ressort du document sur le projet de fusion des UPR de Marseille et Lyon, présenté le 29 mai 2008 au comité d'entreprise, que « *La fusion des UPR donne lieu à une redéfinition du périmètre des fonctions transverses ; ainsi, le nombre de postes passe de 95 à 75 pour l'ensemble des fonctions transverses* » (D197/5)

Au second trimestre 2008, une réorganisation nationale transfère la direction de la technologie 3G à une seule unité, l'UPR d'Ile-de-France. Les nouveaux décideurs modifient les procédures de communication entre le pilotage national et les architectes locaux, procédures rendues au demeurant plus complexes par l'arrivée de nouveaux interlocuteurs éloignés géographiquement et de nouveaux outils (D195/).

Le rapport du GAP souligne que ces restructurations successives ont eu pour effet de priver Michel DEPARIS d'interlocuteurs de proximité et de renforcer son isolement, celui-ci étant seul à exercer la fonction d'architecte réseau sur le site de MARSEILLE (D195)

Fabrice STARON confirme l'impact des mutations organisationnelles sur l'équilibre de Michel DEPARIS : « *Tout allait bien pour lui jusqu'au jour où il y a eu des réunions annonçant une fusion entre les unités de Lyon et Marseille. Il s'est senti menacé (à tort ou à raison) étant cadre. Ceci faisait partie de la stratégie globale de FRANCE TELECOM* » (D2374/2). Il maintient que c'est à compter de mars 2008 que Michel DEPARIS avec lequel il partageait son bureau, a manifesté les premiers signes de déstabilisation.

Pour Christian RICHAUME aussi, Michel DEPARIS a été très affecté par les restructurations de son service et plus généralement de l'Entreprise : « *Tout se passait bien pour lui. Jusqu'au jour où il y a eu des réunions annonçant une fusion entre les unités de LYON et MARSEILLE. Concrètement la fusion voulait dire une diminution d'effectifs de 5%. Il s'est senti concerné, pensant que LYON allait prendre toute sa part. Cela l'a beaucoup affecté à mon sens. L'annonce de cette fusion prochaine est intervenue environ six mois avant son suicide* » (D2373/2).

Jean-Luc BENRAUX, délégué du personnel, se rappelle que « *Michel appréhendait des nouveaux processus techniques, il se sentait moins à l'aise que ses collègues lyonnais avec qui nous travaillions. Michel craignait que ces difficultés puissent l'handicaper fragilisant ainsi son poste. L'ambiance s'était fortement dégradée depuis quelques mois, plusieurs collègues me faisaient part de leur mal être en tant que délégué du personnel et des rumeurs de fermeture d'un service proche de celui de Michel se faisaient de plus en plus pressantes* » (D2280/2). Le délégué du personnel considère que « *ce contexte délétère n'est vraisemblablement pas étranger à la dégradation de l'état de Michel DEPARIS* » (D2280/2).

Claude SOCCARD, son collègue, contextualise le désarroi de Michel DEPARIS : « *le climat était tendu depuis quelques temps; c'était l'époque où*

FRANCE TELECOM avait des soucis financiers et il fallait alléger la masse salariale à tout prix; c'était l'époque des « cost killers ». Le but ultime à l'époque était de « dégraisser » à tout prix. Michel, d'après ses collègues de base, était perturbé, et stressé, c'était visible ; je me souviens que la dernière semaine, on sentait venir le drame [...] Dans l'air du temps de l'époque, l'important était de faire en sorte de dégraisser, le côté humain par là passant, après force des choses. C'est pour cela, qu'on vous mettait sans arrêt la pression au niveau des objectifs à atteindre à tous les niveaux sur fond de fusions. Dans ce contexte de fusion de deux entités pour n'en faire qu'une, Michel a dû stresser pour lui »(D2372).

Dans le rapport du groupe d'analyses et de prévention (GAP) adopté par le CHSCT de l'UPR Sud-Est Marseille le 22 janvier 2010, il est aussi fait mention de l'influence de la politique de déflation sur le comportement de Michel DEPARIS : *« ce qui est arrivé [en avril 2009] à une collègue de Réattu a beaucoup ému Michel. En effet une collègue gestionnaire VASCO dans l'équipe Pilotage et Programme se rend à une réunion d'équipe à Lyon. Lors de ce déplacement, son manager lui annonce qu'à terme (fin d'année) son poste est supprimé. A la même époque, un projet de centraliser DAO à LYON et PMP à Marseille est évoqué. Cette nouvelle a été suivie d'actions syndicales et d'une pétition que Michel avait signée. Tout cela pour expliquer à quel climat d'incertitude et inquiétude les salariés étaient confrontés. »* (D195/18 et 19)

Dans le courrier qu'il laisse avant de se suicider, Michel DEPARIS déplore une augmentation de salaire qui lui a été accordée, suggérant que cet avantage qui lui a été consenti, loin de le conforter dans ses compétences, a contribué à l'isoler davantage de sa communauté du travail : *« ils m'ont attribué récemment une augmentation de salaire plus importante que la majorité des autres personnes et étant très maladroit je l'ai communiqué à mes collègues de travail « transparence ». C'était très maladroit car beaucoup de personnes m'ont reproché ça. (beaucoup de « zéro augmentation », ce que je ne savais pas). Mais moi je ne l'avais pas demandée cette augmentation. Voila encore une conséquence de l'individualisation des salaires. Cela crée une mauvaise ambiance. C'est voulu par le management. »* (D193)

L'organisation de la concurrence entre agents comme méthode de management est soulignée par plusieurs collègues de Michel DEPARIS notamment Jean Rémy DE SIO.

Une dégradation de ses conditions de travail

Ses collègues, Claude SOCCARD (D2372/2), Fabrice STARON, (D2374/2), Christian RICHAUME (D2372/3), Jean-Luc BEURNAUX (D2280/2) comme sa hiérarchie, Emmanuel ROURE, DRH de l'UPR SUD EST (D 2278/2) décrivent tous Michel DEPARIS comme un salarié sérieux, consciencieux, compétent, respecté, un grand sportif, un expert dans son domaine mu par une haute exigence professionnelle.

Nombre de ses collègues ont mentionné comme évoqué ci-dessus que la fusion des UPR et la dégradation de son environnement professionnel qui l'a suivie, a marqué l'amorce chez Michel DEPARIS de l'altération de sa santé physique et mentale devenue évidente à son retour de congé en juillet 2009.

Jean-Luc BERNAUX, délégué du personnel, évoque des changements physiques chez Michel DEPARIS: *« Je dois vous indiquer que Michel était un sportif de haut niveau, un marathonien et dans les deux ou trois mois précédant son suicide son allure physique s'est modifiée. Il avait des difficultés à parler, j'ai constaté début juillet qu'il se déplaçait en "traînant les pieds» (D2280/2).*

Jean-Luc BEURNAUX confirme l'altération progressive de l'état mental de Michel DEPARIS: *« Je pense qu'à partir de l'année 2007 ou en 2008 peut être, Michel a changé, ses relations avec les collègues se sont distendues, il était plus réservé, plus recroquevillé sur lui-même »(D 2280/2).*

Christian RICHAUME fait un constat identique : *« l'annonce de cette fusion prochaine est intervenue environ six mois avant son suicide. Et à partir de cette période, je l'ai vu petit à petit s'enfoncer dans une sorte de déprime, voire de dépression » (D 2373/2)*

Fabrice STARON date aussi le début du mal-être de Michel DEPARIS de mars 2008 et l'associe à *« l'arrivée des Services DATA et de la technologie 3G que Michel DEPARIS ne maîtrisait pas entièrement [ce qui]l'a de plus en plus perturbé »(D2374/2).*

Jean-Luc BERNAUX, délégué du personnel, dénonce : *« Michel n'était plus en phase avec l'évolution moderne de l'entreprise. Il avait une éthique d'attachement au service public et il ne se retrouvait plus dans la logique de FRANCE TELECOM. C'est selon moi, peut-être, l'une des raisons qui ont pu pousser Michel DEPARIS à s'isoler. Je ne pense pas par contre que ce soit la cause de son suicide. » (D2280/2)*

Une réaction de la hiérarchie effective mais tardive et inadéquate

Il ressort du document annexé au procès-verbal du CHSCT extraordinaire du 21 juillet 2009 que Michel DEPARIS a fait l'objet d'un accompagnement effectif de la part de sa hiérarchie à son retour de congé début juillet 2009 : *« vendredi 3/7, le manager a proposé lors d'un entretien un allègement d'activité avec une entraide avec les architectes de Lyon (gestion par Michel de la 3G zone sud, et la 2G traitée par archi de Lyon) ». Lundi 6/07, Michel a fait part à son manager qu'il comprenait l'intérêt de la proposition en termes de compétences et de valorisation de son poste (3G vs 2G), mais qu'il se sentait plus à l'aise sur la technologie 2G. Il a été décidé de reporter la discussion à lei (programmée le 9 juillet). Il a été aussi proposé une orientation vers un accompagnement médical (médecin + assistantes sociale). Il a accepté le principe mais préférait une démarche volontaire de sa part» (D2288/10).*

Entendu par les enquêteurs, le 6 juin 2012, Claude MONTAVA, son manager, conforte les termes du PV du CHSCT: *« J'ai reçu Michel début de juillet après son entretien avec Emmanuel ROURE ; à cet instant, Michel a émis des doutes par rapport à ses compétences sur son poste. Cette attitude pouvait paraître surprenante compte tenu des capacités reconnues de Michel. J'ai rassuré Michel à ce sujet et je l'ai conforté sur sa reconnaissance au sein de l'entreprise. Nous avons également abordé la charge de travail qui lui était attribuée, Michel a reconnu que si on le soulageait au point de vue activité, ce serait bénéfique pour le relancer. Je devais donc lui faire une proposition d'allègement de sa charge et je m'étais engagé avec Michel à cet effet. Je lui ai proposé de se consacrer au développement du 3G, technologie en devenir, il s'agissait d'une proposition rassurante et valorisante. Michel devait réfléchir à cette proposition. L'entretien individuel qui s'est déroulé le jeudi après-midi précédant son décès a duré plus longtemps qu'à l'accoutumée, environ trois heures »* (D 2279/2 et /3).

Claude SOCCARD, un collègue, constate avec amertume : *« les syndicats avaient été alertés de cette situation, et malgré leurs démarches auprès de la hiérarchie, on peut penser que la hiérarchie a sous-estimé la situation. Des mesures d'assistance dans son travail avaient été envisagées, mais trop tard, car quelques jours après il se suicidait »* (D2372/3).

Christian RICHAUME partage cet avis : *« En ce qui concerne la hiérarchie, je pense qu'elle a bien réagi, mais il était trop tard »* (D2373/3).

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES ne comprend pas ce qui pouvait être déstabilisant dans la situation de Michel DEPARIS : *« Concernant M. DEPARIS, on lui dit très clairement que son poste est conservé, on est satisfait de son travail, il reçoit une augmentation qu'il vit mal par rapport à ses collègues. Effectivement, on commence à le basculer de la 2G à la 3G et donc, il faudra que dans son activité il déploie progressivement la 3G. Je ne peux pas l'affirmer de manière certaine, mais je pense que dans son métier, le passage de la 2G à la 3G ne constitue pas un changement fondamental de son activité. C'est plus un reparamétrage des différentes actions qu'il avait l'habitude d'effectuer (...) Quant à l'exercice de la boucle à 4 mois, c'est un exercice prévisionnel qui consiste à savoir ce que l'on devrait encore déployer comme matériel sur le terrain avant la fin de l'année pour pouvoir correctement dimensionner les investissements restants à faire et passer les commandes aux fournisseurs. Étant donné la fonction de M. DEPARIS, cela faisait partie de ses activités de base ». Il considère que ses difficultés ont été prises en compte par sa hiérarchie : « Je note aussi que suite à ses remarques et à ses craintes, son manager va lui proposer d'alléger son poste et le faire travailler plus sur la 2G que sur la 3G pour répondre à sa demande ». Il conteste les témoignages faisant état d'un surcroît de pression lors de l'introduction de la 3G : « Dans les témoignages que vous citez, on parle surtout de choses qui se passent autour de M. DEPARIS mais pas pour M. DEPARIS. Une des difficultés qui a probablement eu lieu à ce moment-là, c'est l'arrivée de la 3G qui a nécessité l'adaptation des outils informatiques et on a donc eu un empilage un peu plus important que d'habitude, mais en aucun cas il n'est*

demandé aux gens de travailler plus vite ». Enfin, l'ancien directeur exécutif de FTSA suggère que la reconnaissance du décès de Michel DEPARIS en accident de service, ne se justifiait pas et était « une mesure d'apaisement du président de FRANCE TELECOM (D2862/8 et /9).

Olivier BARBEROT réfute le grief de défaut de formation comme celui de management par la terreur : *« Concernant une évolution technologique aussi importante que le passage de la 2G à la 3G, je ne crois pas qu'il n'y ait pas eu de formation. Historiquement, les efforts de formation dans le domaine technique ont toujours été importants pour des raisons évidentes à FRANCE TELECOM. [...] A l'époque les syndicats reprochaient « un management par la terreur et les mobilités forcées ». L'examen du cas de M. DEPARIS montre que son management et les RH ont été extrêmement attentifs à sa personne jusqu'au tout dernier jour. Le contraire du « management par la terreur ».*

Olivier BARBEROT concède néanmoins un défaut de prévention tertiaire : *« Le constat que nous avons fait ensemble pendant cette réunion était que l'Entreprise n'avait pas su protéger M. DEPARIS d'un extrême sentiment de solitude, peut-être parce que des lieux d'expression et les occasions de s'exprimer avaient été insuffisants. [...] J'ajoute que M. DEPARIS était extrêmement apprécié par sa hiérarchie que j'ai rencontrée personnellement après les faits. Si ma mémoire est bonne, M. DEPARIS s'était vu attribuer une augmentation individuelle au début de l'année 2009, qu'il avait refusée considérant que cela le mettait dans l'embarras vis-à-vis de ses collègues qui ne recevaient pas d'augmentation. »*

Didier LOMBARD émet des doutes sur l'authenticité du courrier attribué à Michel DEPARIS : *« Il y a une chose qui saute aux yeux dans la lettre qu'il a laissée dont nous n'avons eu qu'une version informatique. Les deux premiers paragraphes sont rédigés comme un trAct syndical et la suite comme un mot émanant de lui avec des mots qui sont les siens. Dans cette partie, on y trouve un résumé de sa situation personnelle. Il fait porter sur son manager une responsabilité en disant qu'il a été entouré de ses soins et qu'il a été augmenté ce qui a eu pour effet de le marginaliser par rapport à ces collègues et qu'il le vivait mal. Cette situation est donc étonnante puisque le manager s'en est occupé au plus près, le accompagnant même chez lui et contActant sa sœur»(D2774/28).*

Concernant le passage de la 2G à la 3G, Didier LOMBARD affirme que *« Si on en vient au fait qu'il était architecte réseau sur système 2G et qu'il allait passer au système 3G, on se trouve encore sur un cas caractéristique d'une évolution technologique. C'est la période où les systèmes 2G étaient finis d'installer et on s'est mis à investir dans la 3G. On avait donc besoin de techniciens 3G. C'est faux de dire que les techniques 3 G et 2G étaient très différentes. Une formation légère aurait suffi pour passer de l'un à l'autre. Cette question a pris dans son esprit une dimension qui dépassait la réalité». Et d'ajouter: « Sa compétence pour la 2G était utile pour la 3 G. Je ne vois pas pourquoi on lui aurait refusé cette formation puisque la politique était de ne limiter aucune formation» (D2774/28).*

FRANCE TELECOM fait valoir que Michel DEPARIS a bénéficié à son retour de congé où il avait exprimé des craintes quant à ses capacités à assurer ses fonctions au regard de sa charge de travail et de l'évolution de ses conditions de travail, d'un suivi et d'un accompagnement adapté. Le conseil de FRANCE TELECOM note que Michel DEPARIS a refusé la proposition « *rassurante et valorisante* » émise par sa ligne hiérarchique d'aménager son poste en le positionnant sur la seule technologie 3G (D2804/52) et cite à l'appui de ses allégations le rapport de l'IGAS qui a exclu la nature d'accident du travail du décès de Michel DEPARIS pour écarter tout motif professionnel à son passage à l'acte et imputer son geste à son « *discernement faussé* » alors que son poste de travail n'était pas menacé (D2804/52).

Synthèse

Michel DEPARIS était un architecte réseau devenu expert reconnu au niveau national, dans le domaine de la 2G . Il occupait une fonction à fort enjeux stratégiques pour son unité et pour l'Entreprise. Il avait su, durant de nombreuses années, par ses compétences et sa haute exigence professionnelle soulignées par tous les témoins, soutenir , à son niveau, le développement technologique de la société sans renier son attachement à sa conception du service public.

Bien que dans le rapport de l'IGAS, les reproches que Michel DEPARIS avait exprimés dans son courrier, soient jugés comme ne pouvant s'appliquer effectivement à sa propre situation, l'existence d'un lien entre sa souffrance et l'appréciation négative qu'il portait sur l'évolution de son entreprise est relevée.

Michel DEPARIS était probablement un salarié engagé même si son appartenance syndicale ne transparaît pas de la procédure. On observera que Michel DEPARIS n'a jamais eu de congé maladie depuis 1989 mais qu'en revanche, il est mentionné plusieurs retenues de salaires pour des journées de grève (D195/22).

En difficulté pour répondre dans les termes imposés par sa direction métier aux nouvelles contraintes de sa mission, Michel DEPARIS ne trouve ni auprès de sa hiérarchie de proximité, ni auprès de la direction parisienne, le soutien logistique et technique dont il a besoin . Les réponses qui lui sont apportées, une augmentation individuelle de son salaire, outre qu'elles contrarient son attachement au collectif de travail, sont impuissantes à enrayer les conséquences d'une politique d'entreprise dont il est encore personnellement épargné, aux dires de ses managers directs, mais dont il juge les effets dans son environnement professionnel.

Certes, Michel DEPARIS a incontestablement été accompagné par sa ligne hiérarchique dans la quinzaine de jours qui a précédé son geste fatal. Mais cet accompagnement soutenu apparaît tardif et inadapté. Rappelons que l'aménagement de poste qui lui est alors proposé par son manager direct consiste à le positionner sur la technologie qu'il maîtrise le moins et qui est la plus performante, à cette date, pour l'Entreprise, la technologie 3G.

Or, contrairement à ce qui est avancé par les PME et suggéré par les inspecteurs de l'IGAS (D349/2), la solitude de Michel DEPARIS n'est plus un choix personnel à la date de son suicide. Michel DEPARIS avait en effet fait connaître lors d'un inventaire des besoins réalisé en 2005/2006, soit antérieurement aux restructurations de son UPR et antérieurement au développement de la 3G, son souhait de travailler seul. Depuis janvier 2008, le supérieur hiérarchique qui pouvait utilement le seconder en 2006 a fait l'objet d'une mobilité fonctionnelle et a été remplacé par un manager ne disposant pas des compétences techniques ad hoc (D195/16). En outre, la centralisation en Île-de-France au second semestre 2008 du pilotage de la technologie 3G et le changement des outils d'information consécutif à cette restructuration sont des paramètres qui n'ont pas été pris en compte par la Direction nationale pour réévaluer la pertinence du choix exprimé par son salarié trois ans auparavant.

Par ailleurs, l'intervention de Michel DEPARIS rapportée par le délégué du personnel début 2008 démontre que ses doléances sur la surcharge de travail, la pression sur les délais d'exécution et le stress consécutif qu'il connaissait, ne datent pas, comme se plaisent à l'affirmer les personnes mises en examen, de juillet 2009. Michel DEPARIS avait manifestement alerté sa hiérarchie à plusieurs reprises sur l'écart « *entre le prescrit et le réel* » dans l'organisation de son travail.

A cet égard, concernant les contraintes inhérentes au passage entre les technologies 2G et 3G, on notera le parfait décalage entre d'une part, les observations des personnes mises en examen, ce passage étant selon Louis-Pierre WENES, un simple « *reparamétrage des différentes actions que (M DEPARIS) avait l'habitude d'effectuer* », « *un empilage un peu plus important que d'habitude* » des outils informatique et pour Didier LOMBARD, sans conséquence sur l'activité professionnelle de ce salarié et d'autre part, les opinions exprimées par les collègues techniciens et ingénieurs de Michel DEPARIS. La lecture du rapport du GAP nous apprend pourtant que ce transfert de technologies a entraîné non seulement « *des structurations et des dimensionnements des réseaux différents* » mais également le recours à un constructeur différent.

Il n'est guère étonnant dès lors que les managers directs de Michel DEPARIS aient eu des difficultés à trancher entre les deux injonctions contradictoires qu'ils recevaient : l'urgence du déploiement technologique et la contrainte budgétaire - et qu'ils aient considéré que le seul architecte réseaux du site de MARSEILLE n'avait pas à participer aux rencontres annuelles des architectes réseaux en 2008 et 2009 et pouvait se satisfaire de deux jours de formation sur la nouvelle application informatique.

Les déclarations des personnes mises en examen sur la situation de Michel DEPARIS révèlent la vision purement technocratique avec laquelle ceux-ci ont appréhendé, en qualité de dirigeants, les conséquences des challenges technologiques et des mutations organisationnelles pour les salariés et pour leurs managers chargés de les mettre en œuvre sur le terrain.

Appréhendée sous le prisme réducteur de la recherche de l'accident du travail , pourtant reconnu par la société FRANCE TELECOM « à titre humanitaire » selon son directeur juridique⁴⁴, l'analyse des inspecteurs de l'IGAS ne permet pas d'écarter la qualification de harcèlement moral. A contrario, les éléments recueillis et évoqués ci-dessus démontrent que Michel DEPARIS a vu ses conditions de travail se dégrader sous l'effet de méthodes de management mises en œuvre dans le cadre d'une politique d'entreprise dont l'objet implicite était de déstabiliser les salariés. Cette politique d'entreprise a eu aussi pour effet d'attenter aux droits de Michel DEPARIS, de compromettre son avenir professionnel et d'altérer sa santé mentale.

Les éléments du harcèlement moral sont parfaitement caractérisés.

11 - Yonnel DERVIN

Le 9 septembre 2009, Yonnel DERVIN, âgé de 48 ans, technicien client entreprise spécialisé dans les autocommutateurs (PABX) sur le site de TROYES (Unité d'Intervention Champagne-Ardenne), tente de se suicider en se plantant un couteau dans le ventre lors d'une réunion au cours de laquelle sa mutation fonctionnelle lui est annoncée (D58/20, D337/5, D1130/3).

Il est depuis en arrêt maladie et fait l'objet d'un suivi psychiatrique et psychologique (D1137/5).

Il déclare que les raisons de son geste sont purement professionnelles ayant par ailleurs une vie personnelle et familiale harmonieuse et équilibrée, sans problème financier (D1136/12, D1137/5).

Sa tentative de suicide a été reconnue comme accident de service (D337/5).

Il est fonctionnaire.

Yonnel DERVIN s'est constitué partie civile (V6).

Parcours professionnel

Titulaire d'un CAP de mécanique auto, Yonnel DERVIN intègre l'administration des télécommunications le 17 avril 1979, comme ouvrier d'État et occupe divers postes techniques (passage de l'électromécanique à l'électronique, constructions de lignes dans les centraux téléphoniques) se spécialisant à compter de 1993 dans l'installation de systèmes dits complexes dans les entreprises (auto-communication et inter-communication : système PABX). En 1999, il rejoint en l'Unité d'Intervention de Champagne-Ardenne en qualité de technicien Clients Entreprises (D1137/2; D1130/4).

⁴⁴Un échange de mails entre Pierre LOUETTE et Nicolas GUERIN du service juridique nous apprend que la reconnaissance en accident du travail et le versement d'une indemnité aux parents, non fondés juridiquement, seraient selon Pierre LOUETTE « une réponse humaine ET habile ».

Au moment des faits, l'Unité d'Intervention Champagne-Ardenne, dirigée par André MARTIN, comporte 9 départements fonctionnels dont le département «entreprises et réseaux structurants» dirigé par François LALIRE. Ce département compte 7 équipes réparties sur le territoire de la région dont une équipe implantée à TROYES (Pont-Sainte-Marie) dirigée par Jean-Luc LAURENT et à laquelle appartient Yonnel DERVIN (D1133/6). Le DRH en poste est Sylvain ACHON.

Le dossier professionnel de Yonnel DERVIN est à l'instar des autres dossiers professionnels communiqués par FRANCE TELECOM, peu fourni. On y trouve une évaluation chiffrée pour la période comprise entre le deuxième semestre 2007 et le premier semestre 2009 qui est qualifiée par l'enquêteur une « *grande stabilité dans la notation* » (D2608/2).

Au cours du mois de juin 2009, Jean-Luc LAURENT, le responsable d'équipe, annonce à une dizaine d'agents du PABX que l'un d'eux sera affecté au Service « Grand Public », qui est le secteur des interventions chez les particuliers. Après avoir en vain fait appel au volontariat, il désigne le 8 septembre 2009, Yonnel DERVIN. Le 9 septembre 2009, Yonnel DERVIN se poignarde à l'abdomen, devant son supérieur hiérarchique et ses collègues. Aucun organe vital n'ayant été atteint, il survit à son geste désespéré (D1133/6).

Les griefs

D'avril 2007 à décembre 2008, la Direction territoriale Nord dont dépend l'UI Champagne-Ardenne connaît une série de six réorganisations des unités et des métiers qui conduit à une baisse des effectifs de 2611 à 2269 (-342) agents entre 2006 et 2009 (D58/20).

Une mutation fonctionnelle forcée dans un contexte de réorganisation successives et mal maîtrisées

Yonnel DERVIN dénonce une dégradation des conditions d'exercice du métier de technicien d'intervention en raison d'une modification des procédures dont il ne parvient pas à comprendre la plus-value pour l'entreprise : « *l'entreprise FRANCE TELECOM est plombée par d'énormes problèmes de structures et de fonctionnement dans l'organisation, et moi, comme mes collègues rencontrons d'énormes problèmes sur nos chantiers, car, soit le dossier avait été mal monté, soit les renseignements recueillis par les commerciaux étaient faux, soit les matériels dont nous devons disposer pour nos installations n'étaient pas arrivés, si toutefois ils avaient été commandés. Tous ces problèmes découlaient d'une organisation ou de trop nombreux intervenants se parasitant eux-mêmes. Nous devons ainsi résoudre un tas de problèmes sur place, ce qui engendrait pour nous des tâches supplémentaires, donc des délais supérieurs à ce qui avait été établi par devis, et par conséquent une plus-value de la facture au final, car nous devons aussi remplir ce genre de formalités. Nous devons ainsi affronter les remarques ou objections des clients qui refusaient de payer ces surcoûts aux devis établis initialement* » (D1137/3). Cette incompréhension de l'évolution du

métier et de l'organisation du travail des techniciens d'intervention est aussi dénoncée par certains de ses collègues (Régis PIGRE -D1139/2 et Anne-Marie LEMARIE -D1140/3), y compris par son manager direct Jean-Luc LAURENT : *« je confirme que le travail des techniciens s'était compliqué à la suite des restructurations »* (D1142/3).

C'est dans ce contexte que Yonnel DERVIN est contraint de quitter le secteur de l'entreprise pour rejoindre le secteur des particuliers.

Sylvain ACHON, le DRH, explique que le changement d'affectation de Yonnel DERVIN se justifiait par la nécessité de mieux répartir les ressources au vu des besoins nouveaux : *« l'activité en baisse dans le domaine « Entreprise » d'une part et une activité toujours soutenue sur le domaine du Grand Public ont conduit l'entreprise à rééquilibrer les charges entre les besoins et les ressources. La réflexion s'est faite sur le plan national, et [...] l'Unité de Champagne-Ardenne a fait le constat de la nécessité du rééquilibrage »* (D1144/2).

Si François LALIRE et Jean-Luc LAURENT affirment avoir sélectionné Yonnel DERVIN sur des critères objectifs, à savoir l'absence de problèmes personnels, la situation de son domicile et leur souci de ne retenir que les techniciens ayant la compétence des « gros systèmes » (D1142/5 et D1143/6), l'intéressé attribue cette décision à son « antagonisme » avec Jean-Luc LAURENT et la juge vexatoire (D1137/4) : *« J'avais peur de ne pas pouvoir supporter ce nouveau métier, je voyais poindre la déprime car sans motivation, je ne peux pas avancer, je me connais. J'ai retourné dans ma tête cet « argument » d'incompétence. J'avais l'impression de ne plus exister. J'ai très vite sombré »* (D1132/12).

Ses collègues ne désavouent pas son analyse. Selon Franck CHAMBRE, *« Yonnel DERVIN présentait suffisamment de qualités professionnelles et de compétences pour rester au groupe PABX »* (D1141/2). Pour Anne-Marie LEMARIE: *« d'un point de vue technique, M. DERVIN disposait de toutes les compétences pour effectuer son travail. Ce poste lui plaisait et il se sentait parfaitement bien au sein de l'équipe »* (D1140/2).

Lors de son audition, François LALIRE justifie le choix de Yonnel DERVIN en expliquant que ce dernier n'avait pas les certifications sur tous les systèmes et souligne que son transfert ne provoquait ni modification de traitement, ni abandon de ces avantages et qu'il était assorti d'une formation spécifique étalée sur 8 à 10 semaines (D1142/6; D2804).

Yonnel DERVIN va vivre cette affectation comme un désajustement professionnel. Son épouse Nadia DERVIN confirme : *« c'était une mutation imposée. Cela se faisait d'office. Il n'avait pas le choix et à ma connaissance aucun recours [...] C'était vécu comme un déclassement, une régression »* (D1138/3).

La logique de ce ressenti sera parfaitement expliqué par le rapporteur de l'IGAS : *« les techniciens chargés du secteur des entreprises considèrent en effet leur travail comme plus complexe, plus professionnel et, au fond, comme*

implicitement plus noble que celui du secteur du grand public. Cette mutation pouvait donc conduire à un sentiment de dévalorisation et à une perte d'identité professionnelle » (D366/2).

Des incitations répétées au départ

La décision de mutation fonctionnelle s'inscrit dans un contexte de déflation qui fragilise la position de Yonnel DERVIN. Pour l'intéressé, *« il ne fait pas de doute que ce genre de décision est en fait une stratégie pour pousser les salariés de FRANCE TELECOM à quitter l'entreprise, notamment pas démission après que les agents ont été écœurés du traitement auquel ils étaient soumis »* (D1137/5).

Plusieurs de ses collègues partagent son analyse en rappelant les éléments de contexte. Anne-Marie LEMARIE expose: *« du côté du management, les pressions se faisaient de plus en plus fortes. En effet, dès cette époque, j'ai ressenti le fait que l'on nous poussait à quitter le service et éventuellement l'entreprise, tout ça pour des raisons économiques. Toutes les semaines, nous recevions des offres d'emploi ouvertes dans la fonction publique »* (D1140/3). Franck CHAMBRE confirme: *« ces pressions étaient effectivement généralisées et faisaient partie de la politique de la direction de l'entreprise pour dégraisser le personnel »* (D1141/3). Jean-Luc LAURENT, le responsable, admet avoir eu *« des instructions pour rappeler régulièrement aux agents les propositions de mobilité fonctionnelle et d'essaimage »* et confirme que *« chaque technicien recevait directement par mail les propositions d'emplois »*(D1142/6). Il précise qu'il s'agissait d'instructions que la direction régionale lui imposait (D1142/6).

Les effets sur sa santé mentale et physique

Si Yonnel DERVIN souligne l'antagonisme qui a pu l'opposer à son manager direct, il dénonce plus généralement *« un problème de management et aussi un contexte général au sein de l'entreprise »* pour expliquer son état de détresse et de souffrance (D1132/12). Son épouse en décrit les conséquences sur sa santé mentale : *« Il n'a plus goût à rien. Il se désintéresse de son travail et de tout. Il est dépendant d'un traitement médical à base d'anxiolytiques, d'antidépresseurs, et de somnifères. Il n'est pas autonome et se repose sur moi pour de nombreuses choses de la vie courante. Il bénéficie d'un suivi psychologique et psychiatrique »* (D1138/5).

L'exploitation du dossier professionnel de Yonnel DERVIN ne comporte, sur la période comprise entre l'année 2000 et sa tentative de suicide en 2009, aucun arrêt de travail (D2608/3).

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES relève que toutes ces réorganisations ne sont pas liées à NExT et Act. Il remet en cause la qualification de restructuration appliquée à cette situation en faisant valoir qu'il s'agissait d'un simple changement de rattachement de certaines unités de travail sans modification des missions, des

moyens et des effectifs des unités concernées : *« ce qui veut dire que pour les opérateurs de terrains, ils ne voyaient pas de différence entre avant et après dans leur quotidien »* (D2862/11).

Il admet qu'il était bien demandé à Yonnel DERVIN de changer d'activités mais l'explique par la baisse de charge très importante dans le secteur de ce salarié et assure que ces modifications se faisaient de manière adaptée dans chaque direction territoriale. Il conteste toute volonté de la direction de faire partir les gens ou de les pousser à la démission invoquant le chiffre de 1000 démissions en 3 ans sur un effectif de 80 000 personnes. (D2862/12).

Olivier BARBEROT souhaite rappeler que Act *« était le programme destiné à anticiper l'avenir professionnel de chaque salarié précisément pour atténuer l'anxiété légitime qui peut naître de la perspective d'une réorganisation ou de la fin d'une activité »* et que les mobilités se faisaient sur la base du volontariat (D2860/7).

Didier LOMBARD explique la mutation de Yonnel DERVIN par la disparition du matériel PABX et avance que le management a voulu le placer dans des fonctions *« au plus proche de sa formation initiale »*. Il insiste, lui aussi, sur le fait que Yonnel DERVIN *« dans sa nouvelle fonction, s'il l'avait acceptée, il aurait eu les mêmes horaires, les mêmes primes, cela ne changeait absolument rien à sa vie quotidienne »*. Sur les incitations à la mobilité, il déclare: *« le fait que les salariés recevaient des mails pour la fonction publique ne voulait pas dire que cela s'imposait. Tout reposait sur le volontariat. D'ailleurs, on n'a retrouvé aucun de ces mails dans le dossier judiciaire. »* (D2774/31).

FRANCE TELECOM rappelle que *« l'appel à candidatures pour des postes de Technicien Intervention Grand public au sein de l'Unité a fait suite au constat dressé en 2008 par la Direction des métiers d'une baisse d'activités significative dans le domaine des entreprises et la hausse des activités dans le secteur grand public »* et affirme que cette décision a fait l'objet d'une communication auprès des acteurs concernés (chefs d'équipe, délégués du personnel, CHSCT. Elle soutient que *« tant les circonstances ayant justifié le projet de transfert que les motivations de la décision prise par les supérieurs hiérarchiques de M. DERVIN démontrent l'absence de toute faute de la part de la société au titre de cette mesure »* (D2804/55). L'entreprise considère aussi qu'il s'agissait *« d'un simple changement d'équipe au sein de la même unité d'intervention »* qui s'accompagnait *« du suivi d'un parcours de professionnalisation de six mois avec système de tutorat, ainsi que de l'octroi d'une prime de 12% du salaire »*. Enfin, FRANCE TELECOM relève que Yonnel DERVIN lors de sa première audition a exclu avoir été victime de faits de harcèlement. (D2804/58).

Synthèse

En 2009, Yonnel DERVIN, technicien recruté de longue date qui présente selon l'inspecteur de l'IGAS, son métier *« comme un idéal personnel »* (D366/2) ne se reconnaît plus dans l'entreprise qui l'a formé, l'a fait évoluer et lui a longtemps permis de s'adapter aux mutations du secteur des télécommunications.

Les personnes mises en examen objectent que la décision de « transférer » Yonnel DERVIN répond aux évolutions technologiques qui ont nécessité un rééquilibrage des secteurs d'activités et que le choix de ce salarié a été fait sur la base de critères objectifs et avec maintien de tous les avantages financiers qui étaient les siens. L'objection est audible et on pourrait considérer que cette décision n'excède pas le pouvoir de direction de l'employeur.

Néanmoins, l'argument soutenu par les quatre personnes mises en examen selon lequel cette nouvelle affectation nécessaire n'était qu'un simple changement de service est contredit par le rapport de l'IGAS qui énumère tous les changements qu'elle imposait à Yonnel DERVIN : *« changement d'équipe, de type d'installation, de type de clientèle (particuliers au lieu d'entreprises conduisant à un contexte relationnel différent), de cadencement des séquences de travail (interventions plus courtes et plus nombreuses) »* (D336/2).

On voit à travers cet argument repris par les managers locaux, la méconnaissance qu'avaient les dirigeants de la *« hiérarchie des valeurs dans leur entreprise »*.

Si la hiérarchie de Yonnel DERVIN invoque des critères objectifs et une mutation nécessaire, le procès-verbal du CHSCT comme le rapport de l'IGAS pointe la défaillance de la ligne managériale. L'absence d'accompagnement est ici patent et sera mis en exergue par le rapport du cabinet d'audit qui sera désigné à la suite du CHSCT du 11 septembre 2009 à l'occasion duquel sera évoqué notamment la situation de Yonnel DERVIN : *« Le problème du management était bien au cœur de cet audit qui fait état de la nécessité de s'assurer de la qualification des managers au sujet de la prévention des risques psycho-sociaux. C'est pour cette raison qu'une formation adéquate devrait être mise en œuvre à l'intention de tous les managers de l'Unité d'Intervention sur deux jours dans une structure spécialisée à partir de mars 2011 »* (D1130/9).

A son corps défendant, Olivier BARBEROT reconnaîtra la carence des ressources humaines en déclarant alors qu'il est entendu sur la situation de Yonnel DERVIN : *« Il y avait des RH de proximité dans l'entreprise mais j'ai considéré, notamment en écoutant les organisations syndicales lors de la réunion du 25 août 2009, à laquelle j'ai fait référence dans le cas de M. DEPARIS, qu'il fallait en augmenter le nombre et j'ai pris la décision de le faire immédiatement »*. (D2860/7)

En outre, les personnes mises en examen font fi du contexte dans lequel cette décision de transfert a été prise : une succession de restructurations des unités locales décidées au niveau national qui contrairement à leurs allégations s'est bien traduite par une diminution des effectifs, une modification de l'organisation du travail probablement justifiée par des contraintes technologiques et économiques mais mal expliquée par des managers auxquels on rappelle plus souvent les directives nationales de déflation que l'obligation d'appliquer les mesures de prévention visant à éviter la souffrance des salariés.

En lui imposant une mutation dans le cadre de réorganisations mal maîtrisées et dans un contexte d'incitations répétées à quitter l'entreprise, Yonnel DERVIN a bien vu ses conditions de travail dégradées par des managers peu formés aux risques psycho-sociaux et de ce fait, incapables de prévenir la souffrance de leurs collaborateurs.

Les éléments constitutifs du harcèlement moral sont ici suffisamment caractérisés pour retenir Lionel DERVIN dans la liste des victimes visées dans le renvoi des personnes mises en examen .

12 - Stéphane DESSOLY

Le 11 février 2010, Stéphane DESSOLY, âgé de 32 ans, se suicide par pendaison à son domicile (D337/4 et D936). Il a auparavant été arrêté du 7 juillet 2006 au 5 juillet 2009 pour dépression (D940/5 et/10). Il a laissé un mot indiquant: « *je pars à cause du travail chez FRANCE TELECOM et rien d'autre* » (D936/17).

Il était contractuel.

Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Parcours professionnel

En 2003, Stéphane DESSOLY intègre FRANCE TELECOM, à l'occasion de la fusion de EGT en qualité d'ingénieur chargé de clientèle Entreprises à la Direction des Grands Comptes à La Défense à PARIS (D940/5 et /8). Il a le statut d'agent contractuel (D940/8).

Il ressort de la synthèse chronologique du parcours professionnel établie par la Direction de l'Audit et du contrôle des risques de FRANCE TELECOM (D940/5) que Stéphane DESSOLY est affecté à sa demande le 1er juillet 2006 à un poste de « managers de vendeurs » à l'Agence Entreprise (AE) Grand Est (site de Dijon) (D940/5). Six jours après sa prise de fonction, il lui est délivré un arrêt de travail du 7 juillet 2006 qui sera prorogé jusqu'au 5 juillet 2009 pour dépression (D2749/2, D2752/3).

En juin 2009, Stéphane DESSOLY reprend le travail à l'Agence Entreprise (AE) Grand Est de DIJON (D940/5). Le médecin du travail a prévu un mi-temps thérapeutique sur la base d'un jour sur deux (D940/15).

Julie BONNEFOY, DRH de l'Agence Entreprise (AE) Grand Est, lui propose un poste de vendeur que l'intéressé refuse car il souhaite être affecté sur le poste de manager pour lequel il a été recruté en 2006. La DRH lui oppose que son ancien poste de manager a été supprimé, et son manque de formation pour ce type de poste (D940/15).

Stéphane DESSOLY accepte alors une mission du Directeur de l'AE Grand Est sur la formation des vendeurs du 6 juillet au 5 octobre 2009 (D939/6, D940/16).

En décembre 2009, le comité médical rend un avis d'inaptitude à la vente et aux déplacements (le médecin du travail Dominique MARTIN-DEMOULIN émet un avis d'inaptitude à la vente, «*domaine trop stressant*», et aux déplacements, «*domaine trop fatigant*» (D939/7, D940/21).

De décembre 2009 à janvier 2010, pendant laquelle Stéphane DESSOLY n'a ni mission ni poste (D940/22) La synthèse chronologique mentionne « *période floue* » (D940/5).

Le 10 février 2010, que le Directeur de l'AE rencontre Stéphane DESSOLY pour lui présenter une seconde mission. Celle-ci consiste à intégrer l'équipe ARTE (Accueil Relations Téléphoniques Entreprises) qui assure l'accueil téléphonique des clients Entreprises à l'AE Grand Est et à faire des propositions d'amélioration sur son fonctionnement (D940/22). Stéphane DESSOLY finit par l'accepter dans son principe même s'il est déçu car son souhait est d'être affecté à un véritable poste. C'est à cette occasion que Stéphane DESSOLY indique au Directeur de l'AE que sa demande formulée afin d'être reconnu comme travailleur handicapé a été accueillie favorablement par la COTOREP (D940/23, D939/6).

Stéphane DESSOLY se suicidera le lendemain (D337/4).

Un entretien de carrière était prévu le vendredi 12 février 2010 à Strasbourg avec le Responsable Emploi Carrière pour un bilan de compétences à réaliser par une société externe en vue d'un poste en adéquation avec les demandes de la médecine du travail et les compétences de Stéphane DESSOLY (D939/6).

Les griefs

Des formations insuffisantes voire inexistantes et l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines et de la hiérarchie:

Le rapport d'enquête établi par la Direction de l'Audit et du Contrôle des Risques (DACR) de FRANCE TELECOM (D940) rapporte que la décision de Stéphane DESSOLY de devenir manager était questionnée au regard de ses compétences par ses managers à Paris. Ainsi, « *Gérard DEBAST précise avoir reçu 3 fois, Stéphane DESSOLY, dans le cadre de sa mobilité sur Dijon, pour lui donner des conseils sur la partie « management de l'équipe* ». Il dit que Stéphane DESSOLY « *aurait pu devenir manager, mais il lui aurait fallu du temps* », en relevant qu'il « *n'avait eu aucune expérience de management chez EGT* » (D940/11). Thierry SEROT est plus catégorique : il estime que Stéphane DESSOLY était trop fragile pour assumer une fonction de manager de commerciaux et regrette de ne pas avoir été consulté sur la mobilité fonctionnelle de l'intéressé (D940/11).

A son arrivée à l'Agence Entreprise Grand Est, Stéphane DESSOLY est affecté à un poste de manager. Il s'agit pour lui d'une nouvelle fonction qu'il n'a jamais exercée auparavant et qui nécessite de nouvelles compétences. Sandrine NGUYEN, ancienne collègue à PARIS et amie de Stéphane DESSOLY, rapporte qu'il n'a pas bénéficié d'un accompagnement à sa prise de fonction : « *lorsqu'il*

est arrivé à Dijon, ça a été très très dur pour lui, il ne s'est pas senti épaulé, il me disait qu'il n'était pas formé au travail demandé, son prédécesseur était parti sans faire de transmission. Il se sentait vraiment seul. C'était sa 1ère expérience managériale, il avait besoin de faire sa place et il n'a pas été accompagné dans cette fonction » (D2749/2).

Recruté par son N+2, au détriment d'un candidat interne qui avait la préférence de son N+1, Stéphane DESSOLY est l'enjeu d'un conflit entre les deux managers(D2755/2). Lors de sa réunion de présentation, M.POIREL(N+1) dénigre et remet en cause les compétences de Stéphane DESSOLY devant ses collègues et futurs collaborateurs. Pascal WEISS, collègue et ami de Stéphane DESSOLY à l'AE Grand Est, rapporte: *« le problème qui s'est posé, c'est que Stéphane ne maîtrisait pas l'outil PMO, il était très mal à l'aise pour animer sa réunion, à cause de son manque de maîtrise du sujet abordé. Ce qui n'a pas plu à M. POIREL, qui a dénigré Stéphane, devant son équipe, dès cette réunion. Alors que c'est M. POIREL qui aurait dû former Stéphane pour qu'il soit à l'aise sur le sujet lors de cette réunion »* (D2755/4). Quelques jours après cette réunion, Stéphane DESSOLY est en arrêt de travail pour dépression pendant 3 ans.

Le défaut d'accompagnement de Stéphane DESSOLY lors de son intégration à l'Agence Entreprise est confirmé par le rapport d'enquête réalisé par la Direction de l'Audit et du Contrôle des Risques (DACR) de FRANCE TÉLECOM. Ainsi, il y est expliqué que les Ressources humaines n'ont pas rencontré Stéphane DESSOLY: *« Nicolas PAULET [DHR recruteur de Stéphane DESSOLY à l'AE Grand Est en 2006] confirme n'avoir ensuite fait aucun suivi particulier de ce salarié. Il rappelle que «si un salarié est arrêté, les RH n'ont pas d'action spécifique à mener, car c'est aux managers de rester en contact avec leurs collaborateurs (...) Le salarié en congé de maladie, reste dans les effectifs mais n'a plus de lien direct avec les RH »*. La médecine du travail n'a pas non plus rencontré Stéphane DESSOLY: *« le médecin du travail de DIJON, n'a pas rencontré le salarié lors de son intégration en 2006, car il s'est arrêté de suite. [...] Elle n'a pas eu le temps d'organiser le rendez-vous d'embauche après la mutation, car il faut savoir que pour faire cet entretien, et donc savoir de quoi il retourne, les médecins attendent d'avoir reçu le dossier médical de l'entité sortante, ce qui peut prendre plusieurs jours. Or, entre temps, Stéphane DESSOLY s'était fait arrêter»*. Le médecin du travail précise qu'elle n'a reçu aucun signalement sur la situation de ce salarié, avant 2009 (D940/13).

En 2009, avant sa réintégration, Stéphane DESSOLY contActe lui-même le médecin du travail qui prévoit un mi-temps thérapeutique *« car le salarié habitait à CHALONS et que son poste était sur DIJON »* (D940/15).

La DRH de l'AE Grand Est Julie BONNEFOY, propose alors à Stéphane DESSOLY des formations bureautiques via e.learning qu'il refuse, car il souhaite des formations *« en présentiel »* (D940/18). C'est un autre salarié, Patrick DELLE, qui va finalement aider Stéphane DESSOLY pour la partie de sa mission nécessitant le logiciel Excel, via des *« échanges téléphoniques »* (D940/17, D940/19). Une formation sera mise en place en février 2010, mais

trop tard car Stéphane DESSOLY se suicide avant de pouvoir en bénéficier (D940/19). De même, l'entretien de carrière n'est programmé que le 12 février 2010 alors que Stéphane DESSOLY est revenu dans l'entreprise depuis le 5 juillet 2009 (D936/6).

Néanmoins, des outils logistiques sont accordés à Stéphane DESSOLY par la DRH Julie BONNEFOY (un PC portable, un téléphone mobile et fixe, ainsi qu'une voiture de fonction) (D940/19).

Stéphane DESSOLY n'avait pas de tuteur dans l'entreprise. Son manager n'avait pas identifié sa souffrance, et aucune formation pour l'aider à gérer son stress ne lui a été proposée, au motif qu'il était déjà suivi par des experts médicaux (PV du CHSCT de l'AE Grand Est du 12 février 2010 -D939/7 et /8).

L'attribution de missions dévalorisantes, l'absence de travail, l'isolement de la communauté du travail

A son retour de son congé, Stéphane DESSOLY se voit refuser sa réintégration au poste de manager. La DRH Julie BONNEFOY lui oppose la suppression du poste ainsi que sa formation insuffisante (D940/15). Aucune formation ne lui est cependant proposée pour pallier la difficulté. Stéphane DESSOLY argue de son contrat de travail. En réponse, le Directeur de l'AE Grand Est menace de licencier : *« si à terme, il ne peut être mis en situation d'exercer son contrat de travail, il pourra être obligé d'y mettre fin »* (D940/16).

Il accepte alors une mission : réaliser une synthèse des auto-diagnostics des vendeurs sur leurs formations, du 6 juillet au 5 octobre 2009 (D940/16). Il le vit comme un déclassement. Son ancienne collègue à Paris Sofia HADED déclare : *« il ne supportait pas d'être mis en mission, pour lui c'est une mise au placard, il voulait un poste »* (D2950/2).

Les relations avec sa hiérarchie se dégradent. Pascal WEISS, ancien collègue de l'AE et ami, indique dans sa déposition : *« M. RAVON [DVE (directeur ventes entreprises)] le harcelait, il le rabaissait en permanence, lui disant qu'il n'était pas bon, que c'était incompréhensible qu'un ancien manager ne sache pas faire ce type de tâche qui lui était demandé, qu'il ne travaillait pas assez vite, et M. BENEZECH [DAE (directeur de l'Agence Entreprises)] en remettait une louche par-dessus lors d'entretiens individuels* (D2755/5).

Stéphane DESSOLY subit ensuite une période d'inActivité : aucun travail ne lui est fourni en décembre 2009 et janvier 2010. Le Directeur de l'AE le justifie par des éléments qualifiés « d'objectifs » : *les vacances de Noël approchent [et] la décision du médecin [inaptitude ventes/déplacements] a déstabilisé le management de l'agence* (D940/22).

Une seconde mission lui est alors proposée par la DHR au cours d'un entretien (D940/22). Le rapport d'enquête de la DACR souligne que : *Stéphane DESSOLY n'est pas satisfait car il souhaitait un temps plein le plus vite possible, après avril conformément à l'avenant de son contrat de travail. La DRH lui rappelle*

que ni elle, ni le salarié, ne peuvent transiger sur ce type de donnée médicale et lui rappelle également l'inaptitude à la vente, officialisée en décembre. Il sera agressif et s'emportera, tout en s'excusant à la fin de l'entretien, de son attitude (D940/22).

Au sein de l'AE Grand Est, Stéphane DESSOLY travaille seul, comme le constate son collègue et ami Pascal WEISS: *« il était isolé dans un bureau et n'avait pas de collaborateurs »* (D2755/6). Sa hiérarchie et la RH font valoir qu'il s'isolait lui-même et qu'il avait des doutes sur ses compétences.

Un contexte insécurisant

Stéphane DESSOLY subit aussi les conséquences de la réorganisation de FRANCE TELCOM dont la traduction au niveau local est le plan MEF (Marché Entreprise France) mis en place dès le 1er avril 2009 (D941/73). Le rapport Technologia décrit le plan MEF comme *« le passage d'une organisation par produits à un découpage axé sur les potentiels des clients Entreprise s'est traduit pour les salariés de l'ancienne structure par la nécessité d'intégrer de nouvelles directions, de nouveaux services, de nouveaux métiers (D941/73).* Plus prosaïquement, il est précisé que: *« sur 158 personnes en octobre 2008, MEF ne cible que 137 personnes, provoquant 21 suppressions de postes, 10 en Bourgogne Franche-Comté. 15 vendeurs n'ont pas été retenus dans le projet, 11 furent reclassés »* (D941/51). Le projet de suppression de postes est confirmé par Pascal WEISS: *« il y avait une réorganisation du modèle commercial de vente, qui s'appelait MEF, signifiant Marché Entreprises France, ça consistait à réduire les effectifs et les coûts qui incombent à ce modèle »* (D2755/6).

A son retour en 2009, Stéphane DESSOLY craint pour son emploi. En tant qu'agent contractuel, les risques sont grands en période de réorganisation de l'entreprise. Pascal WEISS indique: *« il m'a dit qu'il y avait une réorganisation qui se profilait à l'horizon, et il était inquiet, il avait peur de perdre son job »* (D2755/2). Son ancien tuteur à Paris et ami Fawad ALI précise: *« Dans la logique de Stéphane DESSOLY, personne ne voulait lui donner de poste pour pouvoir le virer à la fin de son mi-temps », « Stéphane était persuadé qu'il allait à terme être mis sur un poste de télé conseiller et qu'au bout de 3 postes refusés dans le cadre du Time to Move, il serait viré »* (D940/20). Stéphane DESSOLY, était, au vu de son statut d'agent contractuel, de sa situation personnelle et de son long arrêt de travail, une cible privilégiée de la politique de réduction des effectifs.

Des conditions de travail dégradées

Dans sa déposition, Sofia HAFED, (une ancienne collègue de Stéphane DESSOLY) souligne les qualités professionnelles de Stéphane DESSOLY à Paris: *« c'était une personne jeune et brillante professionnellement qui avait eu une ascension très rapide »* (D2750/2). Les commentaires de ses anciens managers sont aussi très positifs. Ainsi, le rapport d'enquête réalisé par la Direction de l'Audit et du Contrôle des Risques (DACR) fait état du témoignage de Gérard DEBAST : *« professionnellement, Stéphane DESSOLY était « carré »*

et professionnellement, «très, très bien», et de Thierry SEROT: « Stéphane DESSOLY est un collaborateur « agréable, sérieux, réservé, droit et bien intégré dans l'équipe » (D940/8). La DRH de l'AE Grand Est Julie BONNEFOY répond, lors de la réunion du CHSCT de l'AE le 12 février 2010, à la question : « dans quelle situation professionnelle était-il sur Paris? » que « ses objectifs étaient atteints » (D939/8). Son ami et ancien collègue Pascal WEISS dresse le portrait d'une personnalité complexe mais d'un technicien de bon niveau : « il avait toujours un coup d'avance, il aimait maîtriser et anticiper, quand il ne maîtrisait pas, il perdait confiance. À son âge, il prenait beaucoup de hauteur, c'était un analysant alors qu'à son âge il aurait du être un promouvant. Il était discret et analysait beaucoup les choses. Quand il ne maîtrisait pas les tenant et les aboutissant, ça pouvait le décontenancer, le perturber fortement » (D2755/3).

On le constate : Stéphane DESSOLY a répondu aux attentes de sa hiérarchie en termes d'efficacité dans ses emplois antérieurs à son arrivée de DIJON.

Les conditions dans lesquelles il va prendre son poste à l'Agence Entreprise Grand Est à DIJON, absence d'accompagnement, absence de formation, hostilité de la hiérarchie, ont indiscutablement dégradé ses conditions de travail .Dévalorisé, il met en doute ses compétences professionnelles et se réfugie dans la maladie.(D2755/4).

En 2009, Stéphane DESSOLY se heurte aux mêmes difficultés d'insertion, amplifiées par le réel désajustement consécutif à un arrêt longue maladie. Son inadaptation est soulignée par ses supérieurs hiérarchiques . Dans le PV de la réunion du CHSCT du 12 février 2010, la DHR de l'AE Grand Est Julie BONNEFOY déclare: « *Il se montrait très anxieux, et très soucieux, particulièrement de sa reprise à temps plein [...]il avait besoin d'être rassuré avec des formations planifiées et il avait besoin d'exprimer ses inquiétudes. Les entretiens duraient parfois 3 heures* (D939/7 et /8), et Olivier RAVON indique: « *J'ai vite constaté, qu'il rencontrait des difficultés que je n'imaginais pas. Il avait par exemple, beaucoup de mal à aller vers les autres. Stéphane DESSOLY se faisait « une montagne de tout »* (D940/17).

Déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES analyse la situation de Stéphane DESSOLY comme un problème de positionnement personnel (surévaluation de ses capacités) et non de formation: « *Je ne connais pas M. DESSOLY ni sa situation, mais ce que je comprends c'est qu'il s'est trouvé face à une responsabilité que personnellement il n'était pas en mesure d'assumer, il voulait un poste de manager mais quand il s'est trouvé face à une équipe, cela ne s'est pas bien passé. Ce n'est pas une histoire de formation* » (D2862/15). Il relève l'accompagnement de Stéphane DESSOLY: « *Par ailleurs, FRANCE TELECOM n'arrête pas de l'accompagner puisque quand il va revenir de son arrêt maladie de 3 ans, on essaye de mettre en place un parcours adapté pour le faire remonter en compétence, en lui donnant notamment des missions. Il est suivi par le médecin du travail, le manager, et un entretien était prévu avec le conseiller carrière* » (D2862/16). Selon lui, c'est la personnalité de Stéphane DESSOLY qui l'a isolé, qui n'a pas

permis de l'intégrer dans une équipe, et qui conduisait à lui attribuer des missions plutôt qu'un poste. Il rappelle la bipolarité de Stéphane DESSOLY, et son inscription à la COTOREP (D2862/17).

Olivier BARBEROT met en avant la situation personnelle de Stéphane DESSOLY et les conséquences de son arrêt de travail qui dédouanent les RH selon lui: « *Je ne crois pas qu'on puisse tirer des conclusions sur 10 jours sur un poste pas plus qu'on ne peut assurer de manière définitive dans un poste donné le retour d'un salarié après 3 ans d'absence. Au vu de ce qui est décrit de l'action des RH, je trouve qu'elles ont fait plutôt bien leur travail sur une situation personnelle extrêmement douloureuse et difficile* » (D2860/9). Son opinion est que l'attribution de missions a permis au contraire de rompre son isolement (D2860/10).

Didier LOMBARD souligne que c'est à la demande de Stéphane DESSOLY qu'il a été muté à Dijon (D2861/3). Il nie la relation avec la politique de FRANCE TÉLECOM via les plans NExT et Act: « *on ne peut pas dire que ce cas soit rattaché à NExT et Act dans la mesure où sur toute la période de ces plans, il était en arrêt maladie* ». Il rappelle la situation personnelle de Stéphane DESSOLY et valorise les actions menées: « *Je ne peux pas commenter la manière dont la DRH a traité son cas, qui est une situation difficile, la mission qui lui a été confiée n'était certainement pas bidon. Après trois ans de congés maladie, on ne peut pas imaginer de retrouver le poste qu'on avait auparavant* » (D2861/3).

FRANCE TELECOM met en exergue la « fragilité » de Stéphane DESSOLY, le suivi et l'accompagnement de l'intéressé par sa hiérarchie et les ressources humaines et la nécessaire progression de son retour en poste après trois ans d'absence (D2804/62 et/63).

Synthèse

De nombreux témoignages soulignent la fragilité psychologique de Stéphane DESSOLY. Le diagnostic de bi-polarité est posé (D2754) et justifie probablement la reconnaissance de son statut d'handicapé par la COTOREP. Il a été en arrêt de travail pendant trois ans pour dépression du 7 juillet 2006 au 5 juillet 2009.

La qualification recherchée n'étant pas celle de l'homicide involontaire, il convient de vérifier si les éléments en procédure permettent de caractériser le harcèlement moral.

Si en 2006, la brièveté de sa présence au sein de l'Agence Entreprise rend difficile, mais pas impossible⁴⁵, la mise en évidence des agissements répétés, on comprend néanmoins qu'il est l'enjeu d'un conflit entre ses deux supérieurs

⁴⁵ La Chambre criminelle a censuré une cour d'appel qui avait jugé insuffisant la période de temps au cours duquel les agissements dénoncés avaient été commis compte tenu des arrêts maladie postérieurs à la reprise, en précisant que les juges d'appel avaient ajouté une condition que le texte d'incrimination ne prévoit pas. Cf. Cass soc 26/05/2010, N° pourvoi 08-43152

hiérarchiques qui compromet sa bonne intégration. On note ainsi une maltraitance de son supérieur direct motivé à priori par son inadaptation au poste sur lequel il vient d'être recruté.

En revanche, en 2009, sans discuter la pertinence de la décision de ne pas lui confier, dès son retour, le poste de manager auquel il aspirait, on constate une série d'agissements propres à dégrader ses conditions de travail. Ainsi, les formations demandées par Stéphane DESSOLY sont mises en place près de huit mois après sa reprise du travail. (D940/18./19). Dans l'attente, seules des missions ponctuelles, qu'il vit comme dévalorisantes, lui sont octroyées, sans que celles-ci s'intègrent dans un parcours qualifiant qui lui aurait permis d'espérer à moyen terme sa nomination sur un véritable poste. Il se retrouve plusieurs semaines sans activité. L'accompagnement dont se targue les personnes mises en examen n'était manifestement pas au niveau des besoins de ce salarié et de ses attentes légitimes.

En outre, Stéphane DESSOLY a pâti des réorganisations de FRANCE TELECOM qui se poursuivent en 2009. Son statut d'agent contractuel en fait un salarié précaire. Sa situation difficile, à la fois personnelle et professionnelle, en fait une cible idéale pour un départ et peut expliquer le comportement désobligeant de plusieurs cadres de son entreprise à son endroit. Ces comportements et techniques de management ont manifestement entraîné la détérioration de l'état de santé de Stéphane DESSOLY sans pour autant qu'ils aient un lien certain avec son passage à l'acte fatal.

Il apparaît que des éléments suffisants ont été réunis pour caractériser un harcèlement moral au préjudice de Stéphane DESSOLY.

13 - Guy DESCHAMPS

Guy DESCHAMPS, né le 22 mars 1952, cadre responsable du pôle contrôle interne et qualité des ventes de l'Agence pro de FRANCE TELECOM dans le Nord Pas-de-Calais dépose plainte le 22 janvier 2013 auprès du Procureur de la République de PARIS (D3078). Il expose « *faire l'objet depuis fin 2003, début 2004 de harcèlement moral [...] surtout depuis 2006 lors de la mise en place du plan NExT par FRANCE TELECOM* » (D3082/7).

Il est fonctionnaire.

Il s'est constitué partie civile (D1317 ; D3077 à D3085).

FRANCE TELECOM a reconnu le caractère professionnel de la maladie de M. DESCHAMPS en 2012 (D3079/150).

Parcours professionnel

Guy DESCHAMPS intègre FRANCE TELECOM en 1978 en tant que technicien des installations de télécommunications. En 1995, il passe du niveau II-2 au

niveau II-3 suite à une reconnaissance de compétences puis cadre en Cadre position III-2 en 2000.

En 2003 les agences ARTOIS, HAINAUT, LILLE et COTE D'OPALE fusionnent. Il est nommé responsable des Soutiens Applicatifs et Méthodes (SAME) de la région Nord-Pas-de-Calais est chargé, dans ce cadre, de remanier et redistribuer les effectifs et simultanément de diminuer le nombre de personnes dans ce service. (D3082/4) .

Guy DESCHAMPS intervient alors pour l'agence de distribution (AD) NORD-PAS DE CALAIS et l'agence vente et service (AVS) NORD-PAS DE CALAIS. Parallèlement, il est responsable opérationnel du processus SI (Système d'Information) au sein de l'Agence Pays du Hainaut (D3078/3).

En 2005, Guy DESCHAMPS est élu délégué du personnel suppléant affilié à la SFE/CGC et siège au CHSCT.(D3078/4)

En avril 2005, à la suite de la fusion de son service et de celui d'Isild GIRARD, son poste de responsable des SAMES disparaît. Il devient responsable qualité (niveau IV-1). C'est un poste de niveau supérieur mais conserve le même grade (niveau III). Denis DRUART est le nouveau chef de département et Jean-Pierre DEREUDRE, son nouveau chef de service.

Mi-2006, à la suite d'une nouvelle fusion, son poste de responsable qualité disparaît. Il postule à trois offres en interne (D3079/26). Il affirme ne pas avoir eu de réponse.

A compter d'octobre 2006, il se voit confier plusieurs missions successives : correspondant local Hermès avec pour mission de gérer les problèmes inhérents à la centralisation des courriers commerciaux sur la plate-forme de TOURCOING ; en décembre 2006, une mission sur les archives ; le 19 mars 2007, une mission sur le processus de commande livraison sous l'autorité de Jean-Pierre DEREUDRE (D3079/44 ; D3079/45).

En mai 2007, Jean-Pierre DEREUDRE l'informe qu'à l'issue de sa mission, il sera affecté au Service National des Consommateurs (SNC).

En congé maladie de septembre 2007 à début 2008, Guy DESCHAMPS est affecté à son retour à l'Agence Vente Service Clients sur un poste Chargé de la Sécurité des Opérations (CSO) correspondant dit-il à un grade supérieur à son grade (niveau III) sans promotion. Son Chef de département est de nouveau M. DRUART.

De juillet 2009 à avril 2010, Guy DESCHAMPS est affecté à l'Agence professionnelle de Villeneuve d'Ascq qui vient d'être créée.

En avril 2010, on lui propose le poste de responsable du pôle qualité et contrôle interne. Poste classé de niveau IV mais à la date de son audition le 17 juin 2013, Guy DESCHAMPS n'a pas obtenu le changement de grade.

Les griefs

Des missions successives et dévalorisantes, des mutations fonctionnelles forcées

A la suite de la suppression du service et du poste de responsable qualité qu'il occupait depuis avril 2005 et pour lequel il avait été formé, Guy DESCHAMPS se voit proposer successivement plusieurs missions entre 2006 et 2008: *« les missions ne sont pas un poste. En fait, je n'apparaissais plus dans l'arbre de FRANCE TELECOM. En quelque sorte, je n'existais pas. »* (D3082/6).

De fait, son nom figure dans un document de la DRH de sa région intitulé « CDR MOBILITES PWLM1-point des inscrits au mois de mai 2007 » comme étant *« sans poste suite à réorganisation »*(D3085/2).

Il est informé en Mai 2007 qu'il est affecté au Service national des Consommateurs (SNC)

Guy DESCHAMPS, décrit le SNC comme étant *« un placard, une voie de garage qui ne correspond pas du tout à mon niveau et mes qualifications »* (D3082/6). Il ajoute : *« Le fait de vouloir m'envoyer au SNC montrait la volonté de M DEREUDRE de vouloir m'isoler du reste du système de FRANCE TELECOM et de mes compétences, donc de me sous-employer avec peut-être en final m'écœurer et de provoquer mon départ de FRANCE TELECOM. »* (D3082/6)

Le courriel que Jean-Pierre DEREUDRE adresse le 16 mai 2007 notamment à René BRICAU, DRH de la DT Nord/OPF pour faire « le point sur la situation de Guy DESCHAMPS » (et probablement pour renseigner le tableau CDR MOBILITES) tend à conforter les allégations de Guy DESCHAMPS. Le N+1 écrit : *« il (Guy DESCHAMPS) candidate Activement mais sans succès jusqu'à présent, notamment à l'extérieur de FT. Je lui ai indiqué que, à l'expiration de sa mission en cours (août), il serait affecté au SNC ; cela, malgré la réticence qu'il continue d'exprimer, à tenir une fonction ayant une composante de relation client ».*(D3079/48)

Les propos par lesquelles Jean-Pierre DEREUDRE, conclut son courriel, exprime une certaine désinvolture dans la manière dont est traitée la situation « des chargés de mission » : *« Hervé peut d'ailleurs voir comment sa qualité d'auditeur, et sa mission et ses compétences Hermès(cf mission actuelle) peuvent être utilisées sans attendre au SNC ».* (D3079/48)

Hervé est probablement ce manager délicat dont le nom est cité dans le compte-rendu du CHSCT du 21 août 2007 et dont les propos sont dénoncés par les représentants du personnel : *« G. DESCHAMPS a su qu'un poste risquait de se libérer sur Lille et a averti J.P DEREUDRE de son intérêt, Hervé BUSINE lui a proposé un poste au SNC et lui a demandé quand il souhaitait venir. GD lui dit que si il y allait, il demanderait «où est la patère pour que je me pendre ».* HB lui

a alors proposé un pistolet avec silencieux comme cela, ça ne troublera pas les collègues ! ».

La lecture du compte-rendu de la réunion versé par Guy DESCHAMPS permet de constater que le Président du CHSCT, Philippe PECHARD a marqué sa désapprobation et a assuré avoir convoqué Hervé BUSINE pour lui faire savoir (D3092/6). Philippe PECHARD tente néanmoins d'expliquer aux membres des IRP le contexte contraint dans lequel les managers opèrent : *« le manager passe par 2 registres : dur et tendre. FT se trouve dans une situation particulière : la majorité des salariés n'a pas demandé à venir à l'A.V.S.C. et l'âge est là aussi, ce qui est pour le salarié un handicap. Les managers doivent jouer sur ces 2 registres sans rajouter de pression ni tomber dans le laxisme. »*(D3092/3).

Il semble que Guy DESCHAMPS n'a pas rejoint le SNC, son médecin lui ayant prescrit un arrêt maladie de septembre 2007 à janvier 2008.

A son retour de congé maladie, il est affecté sur un poste qu'il n'a pas demandé et qu'il occupera pendant 18 mois avant d'être de nouveau muté : *« J'ai repris le travail début 2008 (...) je me suis retrouvé sans ligne téléphonique et sans ligne internet. Je me suis vu proposer un poste au contrôle (au domaine Pet R au niveau National. Ce poste était encore à un niveau supérieur à celui que j'avais à l'époque. Je n'ai toujours pas eu de promotion. J'ai tenu ce poste jusqu'en juillet 2009 où M. DRUART, mon chef de département, m'a appris que j'étais muté à l'agence professionnelle de VILLENEUVE D'ASCQ. »*(D3082/6).

Élu du personnel, il est salarié protégé et son consentement est requis pour cette dernière affectation. Dans le courrier qui lui est adressé le 13 juillet 2009 (D4087/104), il lui est précisé : *« ce changement entraîne, à l'issue de la période transitoire prévue par l'accord IRP du 10 juillet 2009, la perte de vos mandats de Délégué Syndical adjoint de l'AVSC ndf et de Délégué Syndical de DT ».*

Il accepte le poste mais rappelle que sa situation n'a pas à être modifiée car écrit-il *« Lors de la présentation du projet création de l'agence PRO en CCUES, la direction précise que cette réorganisation se faisait à périmètre constant et que cela n'impactait pas, aussi bien d'un point de vue fonctionnel que géographique, les emplois des personnels embarqués dans cette réorganisation, ce qui a justifié l'absence de présentation de cette réorganisation dans les CE et CHSCT locaux »* (D4087/106).

Il explique que *« Malgré cela je me suis vite aperçu que je n'avais pas réellement de poste à l'agence professionnelle. Je n'avais pas de fonction précise. Cela va durer jusqu'en avril 2010. Entre temps, en janvier 2010, on m'a proposé un poste à VANVES, en région parisienne. Cela m'obligeait à faire 6 heures de trajet par jour. J'ai refusé (...) En avril 2010, on m'a proposé un poste (le responsable du pôle qualité et contrôle interne. C'est un poste niveau IV alors que je suis resté niveau III. On ne me fera pas passer le niveau supérieur (...) ma situation s'enlisait et je ne voyais aucune évolution dans ma situation professionnelle. »* (D3082/6).

Une dégradation de ses conditions de travail

Dans un contexte de réorganisations successives, Guy DESCHAMPS a connu une dégradation continue de ses conditions de travail : s'est vu supprimer ses fonctions d'encadrement, affecté sur des missions successives qu'il juge dévalorisantes et disqualifiantes. « *Je pense que le fait de me donner des missions sans avoir réellement de poste fixe est pour moi une diminution de mes attributions et de mes précédentes responsabilités.* » (D3082/5). Il est ensuite affecté sur des postes sans grand contenu.

Guy DESCHAMPS verse plusieurs pièces qui tendent à démontrer que sa hiérarchie directe a pris en considération ses difficultés ... à compter de septembre 2009. (D3079-83;86;87;97;99 ; 187). Notons aussi à cet égard que l'intéressé a adressé un courrier au Président Stéphane RICHARD en mai 2011 qui a probablement contribué à mobiliser encore davantage sa hiérarchie directe (D3079/135).

Dans une note datée du 7 juin 2010, Christian LEMAIRE, son responsable entre octobre 2008 et juillet 2009, relate que «*Durant cette période, M DESCHAMPS a toujours réalisé son activité avec autonomie et professionnalisme mais revenait à la moindre occasion sur des situations antérieures qui l'avaient profondément marqué. A plusieurs reprises, j'ai essayé de le rassurer, en vain. Le passé resurgissant à la moindre occasion. J'en ai avisé ma hiérarchie et le dépt RH qui m'a conseillé de le faire examiner par le médecin de prévention. Ce qui a été fait* ». Il ajoute avoir « *travaillé de concert* » avec Peggy Godfroy « *pour lui rendre confiance et à le remettre sur son activité.* » (D3079/104)

En dépit de l'accompagnement et des attentions de sa hiérarchie directe dont il bénéficie, la santé de Guy DESCHAMPS va continuer à se détériorer .

Une atteinte à ses droits, à sa santé et une compromission de son avenir professionnelle

Dans sa plainte, il dit avoir été « *victime d'une crise d'angoisse sur son lieu de travail* ». Son médecin, le Docteur VIRLET, lui établit un certificat médical d'accident de service et de maladie professionnelle le 14 septembre 2009. (D3078/3)

Le 29 septembre 2009, il dépose un dossier de reconnaissance de maladie professionnelle le justifiant dans le courrier d'accompagnement ainsi : « *à chaque réorganisation de l'entreprise, j'ai assuré mes nouvelles fonctions avec le plus grand professionnalisme. Néanmoins et malgré ce fait, j'ai subi ces dernières années, une grave atteinte à ma dignité d'être humain et à mes valeurs éthiques* » (D4087/108).

Le 16 juin 2010, le DRH de l'AG PRO émet un avis réservé sur sa demande (D4087/109)

Guy DESCHAMPS est déclaré apte par la Médecine du Travail le 3 mai 2011 (D3079/136).

Le conseil de FTSA a versé deux rapports d'expertise. Le premier expert mandaté par le comité médical considère que *l'état de santé de Mr DESCHAMPS Guy ne correspond pas à une maladie professionnelle inscrite au tableau des maladies professionnelles et l'imputabilité des troubles Actuels n'est pas envisageable*. Le rapport de cet expert agréé daté du 8 avril 2011 ne fait pas mention des pièces consultées (D3741/4).

Par décision en date du 17 janvier 2012, sur avis de la commission de réforme, l'imputabilité au service d'une maladie à caractère professionnel lui est reconnue à compter du 14/09/2009 (D3079/149).

Dans le second rapport daté du 6 décembre 2013, versé par l'entreprise, l'expert conclut à la reconnaissance de la maladie professionnelle de Guy DESCHAMPS et mentionne dans ses conclusions : *« Dans le contexte de difficultés professionnelles consécutives aux modifications successives intervenues dans son affectation du fait de la réorganisation générale de l'entreprise, l'intéressé a présenté un trouble de l'adaptation avec anxiété et humeur dépressive qui a imposé un premier arrêt de travail en 2009 puis à nouveau depuis le 21 avril 2012 »* (D3742/6).

Guy DESCHAMPS a été admis à faire valoir ses droits à la retraite pour invalidité le 12 décembre 2014 (D4087/291)

En mai 2011, Guy DESCHAMPS écrivait à Hervé PONTHEREAU, directeur du département contrôle de gestion : *« Toute mon énergie est concentrée sur la reconnaissance, de la part de FRANCE TELECOM, des actes de déstabilisation qui ont lieu ces dernières années à mon encontre. Je pourrai effectivement m'orienter vers une demande de longue maladie comme m'y a quasiment invité l'expert nommé par FT, mais cela équivaldrait, pour moi, à une fuite. D'ailleurs les suicides des personnes éloignées du service sont pratiquement ignorées et c'est une deuxième mort que rencontrent ces personnes : la mort due à l'indifférence, que ce soit de l'entreprise ou des organisations syndicales. Il ne faut pas oublier que le rapport Technologia parle de 2000 personnes en souffrance à FRANCE TELECOM! De plus, et je trouve cela outrageant, le dossier transmis à l'expert, est un dossier inexact. Il ne faut pas oublier le nombre important de suicides dans le Nord : je connaissais la plupart de ces personnes. Le dernier en date est Denis Druart, mon ancien chef de département. Pourquoi cette indifférence vis-à-vis de ces 2000 personnes, de ces suicides lorsqu'ils ne sont pas mis en lumière par les médias ?* (D3079/137).

Déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES conteste les propos dévalorisants tenus par Guy DESCHAMPS sur le SNC : *« Le SNC était donc un rouage tout à fait essentiel de l'approche des clients qui ne correspond pas à un isolement des salariés. Cette manière de dénigrer le SNC ne me paraît pas acceptable »*.

Il rappelle les modalités d'accompagnement des salariés et agents dans le changement et indique que *« pousser au départ pour réduire les indemnités correspond à des ouïes dires »*. Il souligne que les missions *« ne figurent pas dans l'organigramme car elles ne sont pas un poste [...] elles correspondaient à la possibilité de fournir un travail comme c'était notre obligation, en attendant qu'avec le salarié nous trouvions une solution satisfaisante »* (D3415/4).

Olivier BARBEROT souligne que les missions *« ont été utiles et ont permis aux salariés de conserver un lien social et dans la plupart des cas d'aboutir à un poste »* et qu'il était d'usage de verser la rémunération afférente à une promotion après une période de 6 mois, *« ceci afin de s'assurer que le salarié est bien dans son nouveau métier et que l'employeur est satisfait. En quelque sorte, c'est l'équivalent de ce que l'on appelle une période d'essai »*.

Il indique que des propositions de postes à des niveaux supérieurs ont été faites à Guy DESCHAMPS, que le SNC n'était pas un sous-service, que les trajets exceptionnels étaient pris en compte selon un barème. Il qualifie le discours de Guy DESCHAMPS sur le plan NExT de *« discours plaqué »* et assure que la réalité du plan Act était *« une augmentation sensible des dépenses de l'entreprise sur l'accompagnement des salariés dans la transformation »* (D3419).

Didier LOMBARD fait état d'une situation n'ayant aucun rapport avec NExT et Act mais relevant d'un problème de management local (D3413).

FRANCE TELECOM souligne l'absence d'investigations à décharge et le fait que Guy DESCHAMPS a bénéficié d'un accompagnement et de la reconnaissance de sa maladie comme professionnelle, exclusive de tout harcèlement moral (D3738/3).

Synthèse

Guy DESCHAMPS dénonce des faits antérieurs à la période prévention qui sont prescrits et des faits postérieurs à 2010 lesquels nous l'évoquerons ultérieurement, ne peuvent être pas imputés aux personnes mises en examen. La question à trancher est de savoir si les faits dénoncés durant la période de prévention peuvent se rattacher à une politique d'entreprise ayant promu des méthodes de management ayant eu pour effet de dégrader les conditions de travail des employés ou si les faits dénoncés en sont indépendants et doivent éventuellement être reprochés aux supérieurs hiérarchiques directs de la partie civile.

Il est exact que l'audition du plaignant constitue le seul acte d'enquête réalisé. Toutefois si comme le relève le conseil de FTSA ORANGE, *« l'examen des pièces cotées en procédure suffit à contester le bien-fondé des reproches formulés »* (D3738), l'examen de ces mêmes pièces, produites par Guy DESCHAMPS, permet aussi de conforter plusieurs des allégations de celui-ci et notamment celles concernant la suppression de ses fonctions d'encadrement à la faveur des réorganisations successives, leur remplacement par des affectations

elles aussi successives sur des missions dont la durée s'est avérée bien supérieure à celle de six mois évoquée par Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT, avec pour corollaire pour l'intéressé comme pour d'autres salariés « en mission » : son isolement, sa disqualification et sa disparition de l'organigramme. Ces agissements répétés ont objectivement dégradé les conditions de travail de Guy DESCHAMPS, lequel, étant fonctionnaire âgé de 53 ans en 2006, les a vécus, dans le contexte de NExT et de déflation des emplois, comme un prélude à son éviction.

On observera que la mutation d'une autre partie civile (Yves MINGUY -D1996/3) dans ce « rouage essentiel » qu'était le SNC a aussi donné lieu à un droit d'alerte par les syndicats.

L'examen des documents médicaux versés à la procédure démontre que sa santé apparaît peu affectée par les relations conflictuelles qu'il entretient avec sa collègue avant 2005, mais qu'elle se dégrade à compter de fin 2006, cette dégradation se manifestant par la multiplication et la durée des arrêts-maladie qui lui sont délivrés et les traitements médicamenteux qui lui sont prescrits : la première prise d'anxiolytique est mentionnée en 2007(D3079/143).

La reconnaissance de la maladie professionnelle de Guy DESCHAMPS ne suffit pas à caractériser le harcèlement moral, mais elle suffit à caractériser l'atteinte à la santé mentale et son lien avec l'activité professionnelle. Or, il apparaît ici que des éléments suffisants ont été réunis pour établir que les techniques de management mises en œuvre à la faveur de réorganisations successives opérées durant la période de prévention ont dégradé les conditions de travail de Guy DESCHAMPS et que les répercussions de cet environnement dégradé se sont prolongées au-delà de la période de prévention. La responsabilité des personnes mises en examen paraît pouvoir être retenue pour les faits de harcèlement moral au préjudice de Guy DESCHAMPS.

Enfin, notons que les mesures de prévention secondaire et tertiaire en faveur de Guy DESCHAMPS sont postérieures à la médiatisation « *des suicides à FRANCE TELECOM* ».

14 - Daniel DOUBLET

Dans sa plainte déposée le 2 novembre 2010 devant le Procureur de la République de PARIS (D1115), Daniel DOUBLET, né le 9 janvier 1948, fonctionnaire, cadre dirigeant de niveau IV-4 (D1115/6-7) ayant le grade de directeur départemental, dénonce les agissements qu'il a subis à compter de juillet 2004 au sein de la Direction régionale de Martinique et par la suite au sein de la Direction territoriale Est jusqu'à l'arrivée de la nouvelle équipe dirigeante en 2010 et leurs effets sur sa situation matérielle et psychologique personnelle et celle de son épouse et de ses trois enfants. (D1115).

Il avait le statut de fonctionnaire.

Parcours professionnel

Il résulte de l'audition de Daniel DOUBLET que celui-ci intègre sur concours FRANCE TELECOM en 1975 comme Inspecteur avant d'accéder le 1er mars 1976, au grade d'Inspecteur Principal. Entre décembre 1987 et juillet 2004, il occupe des postes de responsable de différents centres d'exploitation technique et a sous sa responsabilité entre 150 et 200 agents (D1115/2).

Au 1^{er} juillet 2004, il est démis de son poste de directeur de l'Unité des Réseaux Régionaux Martinique Guyane qu'il occupe depuis le 1^{er} décembre 2000 et est affecté sur une mission au motif «*de la réorganisation de l'établissement* » (D1115/8) jusqu'au 30 novembre 2004.(D1115/3)

Au 26 novembre 2004, il est mis à disposition de la Direction Outre-mer et doit rester en métropole *afin de [se] tenir à la disposition de la Direction du Contrôle Général jusqu'à la fin de l'enquête relative à la situation de l'Unité Réseau Martinique* ».(D1115/9). Il dit n'avoir eu aucun proposition d'affectation entre le 1^{er} décembre 2004 et le 1er mars 2006.

Entre le 1^{er} mars et fin août 2006, il dit avoir été nommé Responsable du Département Logistique à l'Unité des Réseaux Régionaux de Besançon puis avoir été« *chargé de mission sans lettre de mission* » à 450 kilomètres de son domicile familial à la suite de la réorganisation des directions régionales (D1115/3)

Il fait état de refus opposés à ses demandes de rapprochement familial, de diminution de salaires et de sa part variable et de suppression de diverses indemnités.

Depuis juillet 2010, Daniel DOUBLET est, à sa demande, Responsable sécurité sur le site d'AUBERVILLIERS. (D1117/5)

Sur réquisitions des enquêteurs, la société ORANGE a transmis la liste des postes occupés par Daniel DOUBLET, les services auxquels il a été rattaché (D1710/2) et le nom de ses supérieurs hiérarchiques (D1717/3).

La liste transmise par ORANGE des postes attribués à Daniel DOUBLET mentionne que celui-ci aurait occupé les postes suivants :

- le 01/03/2006, responsable de logistique de proximité,
- le 27/04/2006, technicien logistique,
- le 1/06/2006, responsable Services Généraux Sécurité,
- le 14/05/2007 : Chargé administration immobilière,
- le 1/01/2008 : Chargé gestion technique immeuble,
- le 5/07/2010 : Responsable Sécurité Site. (D1710/2)

La liste de ses départements d'affectation mentionne que Daniel DOUBLET quitte l'État-major de la Direction Régionale Martinique-Guyane où il était affecté depuis le 1^{er} juillet 2004, pour rejoindre successivement le 1/03/2006 l'UI Bourgogne Franche-Comté Log Justices, le 1/10/2006: UI Bourgogne Franche-Comté Log Trepillot, le 1/03/2007: UI Bourgogne Franche-Comté Bes Trepillot, le 1/03/2009 : État-major de la Direction Territoriale Est (D1710/2)

En 2004/2005, Jean-Paul NOUHAUD, Directeur Régional Martinique Guyane est son N+1, le Directeur Outre-mer, Patrick JOURDAN est son N+2. Entre le 1/03/2006 et le 31/12/2007, Jacques MOULIN, directeur de la direction régionale puis de la Direction Territoriale Est, est son N+2. Son N+1 est Pierre Yves ROISIN jusqu'en 2009, date à compter de laquelle Victor SCHERRER devient alors son N+1 (D1717/3).

Rappel du contexte professionnel antérieur

La dégradation de la situation professionnelle de Daniel DOUBLET a débuté avant la période de la prévention.

L'épouse de Daniel DOUBLET rapporte que dès fin 2002, il a été proposé à son mari de prendre un Congé Fin de carrière (CFC) et que les pressions sont allées crescendo de sorte qu'elle a demandé et obtenu en juillet 2004, un poste d'enseignante en région parisienne, espérant ainsi mais en vain, que son mari pourrait obtenir une mutation au titre du rapprochement de conjoint. (D1705/4) .Elle affirme que l'enquête engagée courant 2004 par la Direction de FRANCE TELECOM contre son mari avait pour unique objet de convaincre celui-ci de quitter l'entreprise et la qualifie de « mascarade » . (D1705/4)

Selon Jacques MOULIN, le rapport de la DACR (direction de l'audit et du contrôle des risques) qui fait état des résultats de l'enquête interne sur les résultats professionnels de Daniel DOUBLET diligentée à la demande de Patrick JOURDAN, a conclu à une insuffisance professionnelle et a donné lieu à une décision administrative de « *fin au détachement en statut de fonction* ». (D3669/11)

Jean-Paul NOUHAUD, qui était à la période de l'enquête Directeur Régional Martinique Guyane, conforte le jugement lapidaire de l'épouse de Daniel DOUBLET. Il déclare lors de sa déposition en qualité de partie civile le 15 août 2011: «*Dès la prise de fonction de M. JOURDAN, fin 2004, début 2005, celui-ci m'a demandé de constituer toutes les preuves de défaillance professionnelle, qui pourraient contraindre M. DOUBLET, à partir en CFC.(...) Il ajoute: «M. JOURDAN, toujours de manière orale, par téléphone, m'a donné toutes les consignes pour monter les dossiers et me les faire signer en tant que N+1 de M. DOUBLET [...] Suite aux dossiers constitués, consécutif à l'enquête interne demandée par le siège, je pense que M. DOUBLET avait été dégradé.* »(D1846/5)

En dépit des efforts conjugués des supérieurs hiérarchiques directs de Daniel DOUBLET et de l'appréciation portée par Jacques MOULIN, l'enquête de la

DACR n'est pas suffisante pour contraindre Daniel DOUBLET au départ. Un courriel intitulé « dossier DOUBLET » et adressé le 30 mai 2005, par Laurent DAUJAT à Philippe TATOUD (Direction juridique) le laisse présumer : *« Il résulte de la réunion téléphone du lundi 30 mai (...) que le dossier ne semble pas suffisamment étayé pour écarter tout risque d'annulation d'une décision de licenciement pour insuffisance professionnelle prise sur la seule base du rapport de la Direction de l'audit et, par voie de conséquence, pour éviter toute perspective de réintégration. La solution qui apparaît la plus sûre pour FRANCE TELECOM est donc la solution n° 2: affectation de M. Doublet en métropole sur un poste si possible éloigné de son domicile. L'éviction de M. Doublet résultera dès lors soit de son refus de rejoindre ce poste après mise en demeure restée infructueuse (radiation des cadres), soit de l'insuffisance professionnelle qu'il aura, le cas échéant, manifestée à son nouveau poste (licenciement pour insuffisance professionnelle). Le nouveau poste peut correspondre aux missions dévolues par le décret du 25 août 1958 (ci-dessus visé en préambule) aux directeurs départementaux (grade détenu par M. Doublet). Cela ne constitue cependant pas un impératif dans la mesure où FT pourrait justifier une affectation sur un niveau de responsabilité moindre dans l'intérêt du service en raison de l'insuffisance professionnelle déjà manifestée par l'intéressé. Les principales difficultés résident dans le fait de trouver un service susceptible d'accueillir M. Doublet et dans le suivi rigoureux que nécessite ce type de dossier: fixation à l'intéressé d'objectifs précis et bilan de réalisation de ces objectifs. La solution préconisée nécessite un certain temps pour sa mise en œuvre compte-tenu de la nécessité de communiquer son dossier à l'intéressé et de réunir une CAP avant de prononcer sa mutation. Une décision d'affectation pourrait cependant être prise début août 2005 , sauf incident de procédure. »* (D3203/99).

Eric BEAUVERGER, responsable du recrutement au sein de la DRH de la direction du Réseau Opérateur Système d'Information (ROSI) explique qu'il lui avait été demandé de recevoir en entretien Daniel DOUBLET dans le cadre du recrutement d'un cadre dirigeant chargé de la réorganisation des Unités d'Intervention (UI), *« un poste à N+2 de Didier LOMBARD »*. Le 30 mai 2005, il signe un rapport concernant cet entretien qui a eu lieu le 15 juin 2004 dans lequel il écrit : *« Sur la base de son profil et de ses déclarations professionnelles, il aurait pu faire un candidat admissible, mais ses propos envers FRANCE TELECOM ont fait que le processus de recrutement s'est arrêté là »* (D1719/3). Lors de sa déposition devant les enquêteurs, Eric BEAUVERGER, affirme que ce rapport ne répondait pas à une commande de la direction. Il le justifie en déclarant que *« Daniel DOUBLET avait les compétences métiers, en revanche, les propos négatifs qu'il tenait à l'encontre de FRANCE TELECOM, ne convenaient pas pour le profil »*. Toutefois, on ne comprend pas pourquoi un compte-rendu d'un entretien de juin 2004 est daté et signé du 30 mai 2005 ! (D1718/2).

Par courriel du 1er juin 2005, Philippe TATOUD (Direction juridique) propose à Laurent de MAGNIENVILLE (Directeur juridique - Département droit social de FRANCE TELECOM) de « discuter [...] des stratégies retenues voire d'autres, le but ultime étant de se séparer le plus rapidement possible de M. DOUBLET sans prendre le risque d'une réintégration. » (D3203/96)

Le 6 juin 2005, Philippe TATOUD transmet à Guy-Patrick CHEROUVRIER une synthèse (D3203/92) évoquant les différentes hypothèses pour régler la situation de Daniel DOUBLET. Il est indiqué que le licenciement de Daniel DOUBLET est « une solution qui est à la main du Président de FT » contrairement à la révocation qui est de la compétence du ministre. En outre, on peut escompter que « L'intéressé peut, en cours de procédure, prendre conscience du risque qu'il encourt et se décider à opter pour le CFC » (D3203/97)

Tous ces faits sont antérieurs à la période de prévention mais leur rappel était indispensable pour comprendre les agissements répétés subis par Daniel DOUBLET durant la période de prévention .

Daniel DOUBLET relève: « ils n'avaient rien contre moi, il fallait qu'ils dégraisent, car il y avait trop de cadres supérieurs, et j'avais le profil d'un fonctionnaire retraitsable. Je pense qu'il n'y avait pas d'autre raison » (D1702/4).

Son épouse confirme et livre sa perception de l'usage du CFC par la hiérarchie de FRANCE TELECOM. Il s'agissait « pour défendre, dicit les actifs de FRANCE TELECOM, ça revenait à dire que mon mari devait se sacrifier pour sauver l'entreprise! Tous ces jeunes ingénieurs recrutés dans les années 70 pour moderniser l'entreprise devaient maintenant partir pour la sauver » (D1705).

Les griefs

Concernant Daniel DOUBLET, les incitations au départ durant la période de prévention vont prendre plusieurs formes :

Une absence de travail

Dans leur jugement du 12 juillet 2011, les magistrats du tribunal administratif retiennent que « du 15 décembre 2004 au 1er mars 2006, Monsieur DOUBLET est resté à son domicile familial situé à Marly le Roi dans l'attente d'un nouveau poste » (D1699/5), confirmant ainsi les dires de l'intéressé qui dans sa plainte affirmait être « resté 13 mois, de décembre 2004 à mars 2006, à ne rien faire, chez [lui]. » (D1115/3).

Daniel DOUBLET constate amèrement : « j'ai constaté qu'il y a eu une méthode analogue en Martinique en juin 2004 et à BESANÇON en 2006. Cette méthode consiste à vous sortir de l'organisation, vous n'êtes plus rien, vous n'avez plus de travail, et on vous travaille au corps, toujours par oral, il n'y avait jamais d'écrit, je pense que cela a été enseigné aux directeurs régionaux, puis on vous dit qu'il fallait prendre le congé de fin de carrière » (D1702/2).

Une mobilité géographique et fonctionnelle forcée

En mars 2006, il est affecté à l'URR[Unité Régionale Réseau] BESANÇON à 450 Km de son domicile familial. En août 2006, son poste est supprimé à la faveur de la restructuration des directions régionales et la création des directions territoriales (Décision FT/Dir France/LPW/n°1 du 10 juillet 2006 de Louis-Pierre WENES). Selon Daniel DOUBLET, *« ce n'est pas un hasard que cette réorganisation de l'entreprise intervienne en 2006, car cette année était la dernière année pendant laquelle on pouvait bénéficier du congé de fin de carrière »* (D1702/1). Il ajoute que son directeur territorial *« Jacques MOULIN avait donné comme objectif 100% CFC, ce qui signifie que ses subalternes comme les directeurs d'unités, devaient faire partir en CFC tous ceux qui étaient éligibles pour ce dispositif de départ »*. (D1702/3). Jacques MOULIN contestera cette allégation.

A partir du mois d'août 2006, Daniel DOUBLET est, selon son expression, *« exilé à BESANÇON, lieu où je me trouvais sans poste et sans travail, chargé de mission sans lettre de mission »* (D1702/1).

L'épouse de Daniel DOUBLET constate : *« La nouvelle technique de harcèlement consistait maintenant à regrouper les deux précédentes, c'est-à-dire que la technique de le laisser sans travail, s'associait à la technique de l'éloignement familial »* (D1705/5).

Un courriel du 10 novembre 2006, de Pierre Yves ROISIN, directeur de l'Unité d'Intervention Bourgogne Franche-Comté à Jacques MOULIN (N+3 de Daniel DOUBLET) conforte une fois encore la justesse des propos de Joëlle DOUBLET : *« Concernant le cas Daniel DOUBLET et faisant suite à la synthèse faite par S.HUMBERT PELLETIER, continue-t-on comme prévu: à savoir notification sur un poste éloigné géographiquement ? Si oui, il s'agit aussi de trouver le poste potentiellement disponible car connaissant le personnage il est envisageable qu'il accepte sans broncher dans un premier temps. Merci de votre éclairage sur la suite de cette affaire. Je reste bien entendu disponible pour que nous échangions (avec le pôle juridique) sur ce cas. »* (D2680/5)

Daniel DOUBLET présente 32 candidatures entre 2006 et 2008 (liste des candidatures sur la période D1723/32). Il tente à de nombreuses reprises auprès de différents responsables hiérarchiques de faire valoir son droit au rapprochement familial en leur rappelant les textes qui lui sont applicables (D1723/28/ D1723/43/ D1723/44)

En guise de réponse, Pierre Yves ROISIN (N+1) l'invite à s'adresser à l'espace Développement : *« Je vous précise que les dispositions invoquées par vos soins stipulent dans la mesure compatible avec les nécessités du service . En tout état de cause, je vous incite à consulter les outils mis à votre disposition dans le cadre de l'accompagnement des projets personnels et professionnels. A cette fin, les postes ouverts en candidature sont publiés sur Planet Emploi et l'Espace Développement est tout à fait à même de vous accompagner dans votre projet.*

En cas de mobilité, vous pourrez bénéficier des mesures d'accompagnement en vigueur au sein de l'entreprise, prévues par la décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006. » (le 17 janvier 2007 D1723/31)

Michel RIPOLL, délégué Syndical CFTC demande par écrit à la DRH de la DT Est une audience pour aborder la demande de mutation de Daniel DOUBLET. L'audience lui est refusée : *« Au mois de septembre 2007, j'ai demandé à Mme GRUNER une entrevue avec Mr LALLEMENT dans le but d'envisager une mutation de Mr DOUBLET sur Paris; elle m'a promis de transmettre le message à Mr LALLEMENT; le lendemain elle m'interpelle et me dit que ce dossier ne pouvait être traité au niveau de la DRH DT EST mais que l'on devrait s'orienter vers le niveau national. » (D1723/47)*

Daniel DOUBLET saisit la Direction Générale d'une demande de réunion d'une Commission Administrative Paritaire, pour qu'il soit statué sur sa situation .

Le 22 juin 2008, André RYNKIEWICZ, élu à la Commission Administrative Paritaire des Cadres Supérieurs (CAP 1) intervient auprès de Marcel MONTESSUIT, DRH de la DT Est pour lui rappeler les démarches entreprises par Daniel DOUBLET, la nécessité de réunir une CAP et les textes applicables : *«Je vous rappelle par ailleurs que Monsieur Doublet est fonctionnaire et qu'à ce titre, il doit pouvoir bénéficier de la loi Roustau relative au rapprochement des conjoints. Par conséquent, nous demandons à la CAP1 de se prononcer sur la demande de mutation de Monsieur Doublet dans le département des Yvelines (ou départements voisins sur des sites à proximité de son domicile), en particulier sur l'un des 6 postes figurant sur l'annexe 2 suivi des candidatures et de préférence sur l'emploi de responsables relations sociales (Guyancourt ou Paris 12). »(D1723/48)*

Selon Daniel DOUBLET, *«La «réunion» de la CAP, par téléphone et sans la participation du représentant CGT qui l'avait demandée, le 22 décembre 2008, fut une mascarade. Il n'y a jamais eu de compte rendu » (D1115/3).*

Interrogé sur le courriel du 10 novembre 2006 dans lequel Pierre-Yves ROISIN, (le N+1 de Daniel DOUBLET) lui demande ce qu'il pense de la méthode consistant à affecter Daniel DOUBLET sur *«un poste éloigné géographiquement»*, Jacques MOULIN se défend d'abord en invoquant les conclusions du rapport de la DACR ayant conclu à une insuffisance professionnelle de Daniel DOUBLET dans ses fonctions en Martinique avant de se défausser en ces termes : *« En l'espèce, ce dossier était piloté par le niveau national, par le DRH France Guy Patrick CHEROUVRIER (DRH France). Je n'ai pas souvenir du dossier en tant que tel. On ne voit pas de réponse de ma part au dossier. Par ailleurs, le mail de 2005 n'a pas été trouvé parmi les scellés saisis à mon domicile » (D3669/11).* Les courriels cités proviennent de l'exploitation des données numériques extraites des ordinateurs de la direction juridique - département droit social de la DRH placés sous scellé L1).

En juillet 2011, le Tribunal administratif de BESANÇON retient une faute à l'encontre de FRANCE TELECOM, en constatant que les demandes de rapprochement familial ont été rejetées sans être justifiées par l'intérêt du service et condamne l'entreprise à verser à Daniel DOUBLET une indemnité de 50.000 euros (D1699/5).

Un déclassement professionnel doublé d'une diminution de salaires

Daniel DOUBLET, outre les frais occasionnés par son éloignement familial déplore également une baisse de ses revenus salariaux : *« de juin 2004 à août 2008, à l'exception d'une période de 6 mois entre mars 2006 et août 2006, c'est-à-dire pendant 3 ans et demi, je n'ai pas eu de poste, pas eu de responsabilité correspondant à mon grade de Directeur départemental, pas eu de prime, ni aucune augmentation salariale. »* (D1115/4)

Dans sa plainte, Daniel DOUBLET dénonce aussi la suppression de sa part variable durant plusieurs semestres en affirmant que son directeur lui a expliqué début 2007 *que cela est justifié parce qu'(il n'avait pas) souhaité bénéficier du congé fin de carrière.*» (D1115/3) Ces décisions successives seront annulées par jugement du Tribunal Administratif de BESANÇON du 8 avril 2010 et l'entreprise procédera au versement de la part variable managériale pour la période comprise entre juillet 2006 et juillet 2008 (D1115/5).

Des conditions de travail dégradées portant atteinte à sa dignité, à ses droits, à sa santé et à son évolution professionnelle

Les conditions de travail de Daniel DOUBLET, déjà dégradées dans sa dernière affectation en Martinique, ont connu une nouvelle dégradation au sein de la DT Est du fait de *« l'exil imbécile à 450 km de son domicile familial »* comme il le qualifie (D1115/3), de la succession de missions dévalorisantes, de la baisse continue de ses revenus.

Il a décrit, comme son épouse les conséquences de la dégradation de ses conditions de travail :

En avril 2009, il l'exprime dans le courrier qu'il adresse à Mme FRITZ, directrice juridique de la DT Est : *« Cette situation [éloignement de sa famille] a entraîné et entraîne encore, un préjudice moral aux dépens de ma famille et de moi-même, qui sommes séparés contrairement à ce que souhaite la loi. »* (D1723/28)

Joëlle DOUBLET considère que *« le plus grave pour moi et pour mes enfants a été cette douleur d'un homme rejeté par cette entreprise en qui il avait mis toute sa confiance et tout. Son talent. Le travail est pour mon mari une valeur essentielle (...) être payé à ne rien faire était honteux et inconcevable (...) chacune des stratégies mises en œuvre par FRANCE TELECOM avait pour objet de détruire la force morale de mon mari »* (D1705/1).

Daniel DOUBLET dira : « *Pendant 6 ans, de 2004 à 2010, j'ai été humilié et [...] méprisé.* » (D1115/4). Il relève que ses conditions de travail se sont nettement améliorées « *après le départ de Didier LOMBARD et de son staff* », sa mutation pour rapprochement familial ayant été acceptée trois mois après l'arrivée de Stéphane RICHARD à la tête de FRANCE TELECOM (D1702/6).

Les déclarations des personnes mises en examen

Les personnes mises en examen font valoir qu'une partie des faits sont prescrits et que tous les faits incriminés sont sans rapport avec les plans NExT et Act.

Louis-Pierre WENES note que la hiérarchie de Daniel DOUBLET, sauf Jean-Paul NOUHAUD, n'a pas été entendue. A l'instar de Olivier BARBEROT, il conteste que les missions soient des mises au placard (D2862/19).

Olivier BARBEROT objecte que « *le 100% CFC est une absurdité* », l'entreprise ayant intérêt à ce que certaines compétences restent et qu'en revanche, il lui importait que « *100% des salariés connaissent le dispositif* ». Il ajoute que *la lecture du cahier des charges des organismes de formation montre clairement que les directeurs régionaux n'étaient pas formés dans le sens indiqué par M. DOUBLET* (D2860/11).

Didier LOMBARD retient l'existence d'un conflit personnel entre M. NOUHAUD et M. DOUBLET Outre-mer et renvoie, sur la façon dont a été géré le dossier en métropole, à la responsabilité des dirigeants locaux « *c'est à dire Jacques MOULIN et ses subordonnés* » (D2861/5). Il précise que l'« *objectif 100% CFC* » « *ne figure pas dans les consignes de la direction* » (D2861/5).

FRANCE TELECOM soutient que l'historique interne des postes occupés par M. DOUBLET depuis 2006 sur le site de Besançon démontre que celui-ci a toujours été affecté à des postes précis et que les refus opposés par la société aux demandes de mutation pour rapprochement familial de l'intéressé ont été justifiés par l'intérêt du service conformément aux dispositions de l'article 60 de la loi du 11 janvier 1984. (D2804/64)

Synthèse

La prescription d'une partie des agissements commis à l'encontre de Daniel DOUBLET ne fait pas obstacle à ce que les agissements -nombreux- commis à son encontre sur la période de 2007 à 2010 soient retenus.

La situation de Daniel DOUBLET informe sur le fait que les incitations au départ au moyen du CFC ont été amorcées à la période du plan TOP. On observe qu'elles se sont poursuivies avec une intensité amplifiée lors de la mise en œuvre des plans NExT et Act et de la fin du dispositif Contrat de Fin de Carrière (CFC).

Olivier BARBEROT s'est dit soucieux que 100 % des salariés aient eu connaissance du CFC: à son arrivée à Besançon en 2006, Daniel DOUBLET était parfaitement au fait de « l'opportunité CFC » depuis fin 2002 et il n'était plus utile de l'en informer.

Durant la période de prévention, les incitations au départ ont donc pris la forme d'un exil organisé en province comme le démontrent les échanges entre Jacques MOULIN et la direction des ressources humaines et d'une opposition systématique à toutes ses demandes de rapprochement familial, opposition pilotée au niveau national et en contradiction avec les propres dispositions en vigueur au sein de l'entreprise et notamment avec la décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006 de la Direction de FRANCE TELECOM (D2529/1-17). L'intérêt du service n'est pas démontré par la direction de Orange et cette incapacité à justifier le maintien de Daniel DOUBLET loin de sa famille a valu à l'entreprise sa condamnation par le tribunal administratif de Besançon.

Outre une mobilité géographique forcée et résolument organisée pour obtenir « son départ volontaire », Daniel DOUBLET a aussi supporté « une mobilité dite fonctionnelle », en l'espèce, une rétrogradation orchestrée à minima au niveau de la direction territoriale par Jacques MOULIN, sous couvert notamment de l'application de la réorganisation des directions régionales et départementales et de la création des directions territoriales (Décision FT/Dir France/LPW/n°1 du 10 juillet 2006 de Louis-Pierre WENES)

Cette mobilité fonctionnelle s'est traduite, comme pour de nombreux autres salariés, par la succession de missions qui n'avaient apparemment pas les vertus que leur prête Louis-Pierre WENES. Daniel DOUBLET a déploré leur caractère dévalorisant voire inutile. Il est conforté sur ce point par les constats de Joëlle LEOSTIC, médecin du travail au sein de la DT Est, qui souligne dans son rapport annuel pour 2008 leurs effets délétères sur les cadres : « *Les «missions» qui se prolongent, surtout chez les cadres, conduisent à l'isolement et à l'auto-dépréciation* » (D32013/221). Que Daniel DOUBLET ait été affecté à un poste dans les registres de la société comme le soutient le conseil de FTSA ne présume pas qu'il avait une activité effective.

Rappelons que la Chambre sociale dans un arrêt rendu en mai 2009 a déjà eu l'occasion de juger que la suppression de l'ensemble des responsabilités (d'un salarié) qui étaient antérieurement les siennes constituent des éléments de preuve à prendre en considération pour justifier la qualification de harcèlement moral (pourvoi n° 07-45 397).

Le traitement infligé à Daniel DOUBLET entre 2007 et 2010 avait ici clairement pour objet la dégradation des conditions de travail du cadre supérieur. Il est à la mesure de son rang hiérarchique dans l'organisation de FRANCE TÉLECOM et a fait l'objet d'un pilotage au niveau national. Il a porté atteinte à sa dignité, à ses droits, a compromis son évolution professionnelle et a eu, aux dires de son épouse, des conséquences graves sur la santé mentale et physique des membres de sa famille .

Enfin, au-delà du cas d'espèce de Daniel DOUBLET, la gestion des ressources humaines dans le cadre du Plan NExT au sein de la Direction Territoriale Est est décriée par les syndicats qui demandent dès fin 2006 « *« l'abandon de méthodes managériales illégales qui déstabilisent le personnel par l'intimidation, piétinent ses compétences et ne respectent pas la dignité des individus »* (D1115/10).

Elle est également questionnée avec constance par les médecins du travail de la dite direction (Jeannie BOCCARELLI, Béatrice CONSTANTINESCO, Michèle GOURLIA-DUPONT, Joëlle LEOSTIC, Martin DEMOULIN) qui n'ont eu de cesse d'alerter sur les risques psycho-sociaux dans leurs rapports pour les années 2006, 2008 et 2009 (D3203/221, D3203/226 et 227, D3203/241). Citons en trois extraits :

« Force est de constater, à travers nos consultations, que les salariés (pour la plupart,) se présentent démotivés et désabusés, face aux réorganisations de l'entreprise. Ils sont de plus en plus nombreux à juger leur travail inutile et mal fait , de mauvaise qualité. Inutile dans le sens du service au client qui n'est pas rendu »

Au sein de l'entreprise, les modifications incessantes dans l'organisation des services provoquent la perte des repères et des aides et soutiens identifiés jusqu'alors. » Elle constate: *« une dégradation en quelques mois de la perception des salariés de leur santé et des risques d'atteinte de leur santé [...]. Ils expriment moins d'état dépressif mais plus d'état anxieux pour les agents de la DT Est. 2008 fut une année difficile voire douloureuse pour les agents »*(D32013/219 rapport 2008)

« nous notons une dégradation de la perception des salariés de leur santé, et pour un certain nombre d'entre eux, nous observons un état anxio-dépressif en lien avec leur situation de travail et/ou l'incertitude de l'avenir. Nous avons parlé de salariés « usés, fatigués » professionnellement. Nous pensons qu'il est nécessaire d'anticiper sur les compétences de chacun, et leurs facultés d'adaptation, face aux transformations encore à venir dans l'entreprise. (D3203/226 et 227rapport commun des médecins du travail de la DT Est de 2008)

Les faits de harcèlement moral à l'encontre de Daniel DOUBLET sont parfaitement constitués sur la période de prévention.

15 - Luc DUMAS

Le 15 mai 2010, Luc DUMAS, 52 ans, fonctionnaire, Technicien Intervention Réseau Structurant (NE42C) au sein de l'Unité d'Intervention Normandie (UI Normandie - site EVREUX) de la Direction Territoriale Nord-ouest Centre (DT NOC), tente de se suicider à son domicile par absorption médicamenteuse (D1379/15, D1436/4, D1440/2).

Luc DUMAS est marié depuis 1992 et père de deux enfants âgés de 23 et 20 ans (D1440/1).

Il ne s'est pas constitué partie civile (D1436/5).

Parcours professionnel

Titulaire d'un BEP d'électro-technique, Luc DUMAS intègre FRANCE TELECOM le 25 octobre 1976 en qualité d'ouvrier d'Etat 4ème catégorie (D2681/2D2615/1)

A partir de 1980, il se porte volontaire pour entretenir, réparer et assurer la maintenance des installations techniques dans les centres FRANCE TELECOM implantés sur le département de l'Eure (D1436/2). Jusqu'en 2006, il travaille en binôme avec Lionel SAILLANFAIT.

En 2006-2007, à la suite de la fusion des unités en charge de la maintenance des installations techniques dans les centres FRANCE TELECOM, Luc DUMAS est affecté à une cellule multi-technique et travaille en monôme pour intervenir sur des technologies différentes : commutation, transmission radio (D1379/15; D1436/2 à 5).

Courant 2009, Luc DUMAS est sollicité par Eric LOURDEL (N+1) pour effectuer un stage dans le secteur Entreprise.

Selon l'enquêteur qui a procédé à l'exploitation du dossier individuel de Luc DUMAS « *les fiches de notations portant sur la période 2007-2011, font état d'un travail globalement satisfaisant* » (D2574/6; D2615/3)

Les supérieurs hiérarchiques de Luc DUMAS sont : en 2007, Jacques MOURAUD (N+1) et, de 2008 à 2011, Eric LOURDEL (N+1) (D2615/2). Son N+2 (en 2009) est Thierry BROUST (D1439/2 ; D1717/3; D2615/2). En 2009, le Directeur de l'UI Normandie est Jean-François PIERRESTEGUY (D318).

Les griefs

Des organisations successives mal maîtrisées

Luc DUMAS impute son geste à l'évolution de l'organisation de son entreprise qu'il ne comprend pas et qu'il estime de ce fait démotivante : « *La seule explication est la réorganisation de FRANCE TELECOM, que j'appelle plutôt désorganisation. C'est une vraie pagaille depuis trois, quatre ans, et ça ne se calme pas* » (D1436/4).

Il explique qu'une partie de ses missions ayant été transférées à des entreprises privées, il a été affecté à une cellule multi-technique où il s'est vu confier des tâches qu'il ne maîtrisait pas : « *des services qui n'avaient rien à voir les uns avec les autres se sont retrouvés dans des unités uniques dites multi-techniques* » (...) « *je suis conduit tout aussi bien à faire de la transmission, de la commutation on de la radio (...) Cela a eu pour effet de confier à des personnels des tâches qu'ils n'avaient jamais exécutées et pour lesquelles ils n'avaient reçu aucune formation* » (D 1436/2-3).

L'un de ses anciens collègues, M. SAILLANFAIT avec lequel il travaillait en binôme, souligne la difficulté de Luc DUMAS à s'adapter au rythme des réorganisations tout en relevant que la confrontation avec des technologies plus ou moins bien maîtrisées est le lot de tous les agents qui travaillent dans le multi-technique : *« Il était très perturbé par les réorganisations successives du service, parfois très rapides. C'était très déstabilisant pour lui »*. Il partage l'avis de Luc DUMAS sur le rythme des réorganisations : *« Dès que les gens s'habituait à une organisation, FRANCE TELECOM la changeait »* (D1438/3).

Marie-Joël AMMARI, collègue de Luc DUMAS explique néanmoins que le mal-être de Luc DUMAS ne résulte pas de la seule évolution des métiers et des technologies mais, de la manière dont les réorganisations sont conduites sur le terrain : *« Luc DUMAS vit très mal les nouvelles réorganisations et notamment des missions totalement incohérentes qui nous sont confiées par des personnes qui ne connaissent pas l'activité. A titre d'exemple, il y a un mois environ, le commutateur des ANDELYS est tombé en panne par manque d'énergie (décharge complète de la batterie). Luc DUMAS a fait partie de l'équipe intervenante pour remettre en marche le central, ce qui a été fait avec succès. Une semaine plus tard, la conduite d'activité de ROUEN a demandé à Luc DUMAS de faire une décharge de batterie aux ANDELYS, ce qui est totalement incohérent. La logique technique imposait de ne pas effectuer cette décharge de batterie une semaine après un gros incident. Luc DUMAS était parfaitement conscient de cette incohérence, mais comme il en a marre, il a exécuté scrupuleusement l'intervention qu'on lui a commandé »*.(D1442/2)

M. AMARI met également en exergue l'absurdité de certaines consignes, traductions sur le terrain des « process » décidés au niveau central et appliqués par des nouveaux managers dont le profil était plus commercial qu'opérationnel : *« au début des réorganisations, nous devons faire un compte-rendu de l'intervention qu'on nous avait confié, quinze minutes après l'appel. Cela était impossible puisqu'un quart d'heure après avoir reçu la mission, nous n'étions pas encore sur place. Il m'est arrivé de faire remarquer à mes supérieurs cette incohérence, mais j'ai été contraint de respecter les consignes. Il m'est donc arrivé de m'arrêter sur la route, alors que je me rendais sur mon intervention, quinze minutes après l'appel, pour rendre compte à mon supérieur que je n'étais pas encore arrivé sur place »* (D1442/2).

Un autre collègue de Luc DUMAS, Raymond GERLITZER, relève la perte d'autonomie des agents de terrain et les incohérences consécutives à la rationalisation des tâches définies en amont : *« Nous avons moins d'autonomie qu'auparavant. Nous devons suivre un plan de charge qui est établi de manière hebdomadaire mais qui peut être modifié quotidiennement. Les instructions sont établies par la conduite d'activité exploitation réseau, située à ROUEN, en synergie avec notre cadre d'EVREUX. (...) . Le plan de charge est ainsi rédigé tous les vendredis pour la semaine suivante. Les missions se succèdent sur toutes les plages horaires de la journée, et il nous impartit un délai d'exécution pour chaque mission, mais ceux-ci ne tiennent pas compte des délais de dépassement d'une part, et est parfois inadapté à la mission concrète à effectuer. (...) Il y a*

aussi des incohérences dans la répartition géographique des tâches entre les différents agents des sites de l'EURE : un agent de VERNON peut très bien se voir confier une mission sur un site relevant d'EVREUX et vice-versa. L'organisation ne paraît pas rationnelle » . Il ajoute : « Malgré tout, on arrive à faire le travail »(D1441/3).

Une formation insuffisante

Luc DUMAS fait aussi grief à la société de ne pas lui avoir délivré la formation qui lui aurait permis de répondre aux nouvelles missions qui lui étaient confiées et d'aborder les astreintes de week-end dans des conditions plus sereines : *« l'agent d'astreinte peut être appelé pour résoudre n'importe quel type de problème technique mais pour lequel il n'a pas forcément reçu de formation » (...)* *« La seule formation que j'ai reçue pour ces missions [de transmission, commutation ou de radio], comme tous mes autres collègues d'ailleurs, a consisté à accompagner plusieurs fois un collègue qui connaissait le système. Il fallait donc apprendre sur le tas, avec lui. »* (D1436/3)

Raymond GERLITZER, collègue de Luc DUMAS, confirme que *« le travail de Luc DUMAS est de contrôler ce que font SPI et AXIMA, et il donne un coup de main aux collègues du réseau structurant alors qu'il ne s'agit pas de son cœur de métier: il n'a pas bénéficié de formation pour cela. Il est appelé à intervenir sur ces techniques qu'il ne connaît pas lorsqu'il est d'astreinte, c'est-à-dire durant une semaine tous les deux mois »* (D1441/2) Marie-Joël AMMARI, rappelle que ce défaut de formation est là encore commun aux agents de l'unité : *« nous sommes chargés d'intervenir sur des techniques très différentes les unes des autres, et qui nécessitent pour chacune d'elle une véritable formation, que nous n'avons pas reçue. Nous avons appris à travailler sur ces techniques (étrangères à notre formation initiale), sur le tas »* (D1442/3).

Des conditions de travail dégradées

Lionel SAILLANFAIT, son ancien collègue et binôme, considère que le défaut de formation dans un contexte d'évolution du métier est génératrice de stress pour les agents d'astreinte et contribue de ce fait à dégrader les conditions de travail ; *« Lorsqu'ils sont d'astreinte, seuls, ils subissent une forte pression car ils peuvent être confrontés à des problèmes pour lesquels ils n'ont pas forcément été bien formés. Ils peuvent toujours tenter de téléphoner au collègue spécialiste du domaine concerné, mais s'il ne répond, l'agent se retrouve bien seul devant son problème. Cette situation est très pesante. On est tous content lorsque l'astreinte se termine. La crainte, c'est le gros pépin auquel on n'arrive pas à faire face »* (D1438/3-4).

E. LOURDEL, responsable d'équipe de M. DUMAS, sans discuter le défaut de formation des agents aux nouvelles techniques, temporise ses conséquences lors des interventions d'astreinte : *« Les agents ne sont jamais mis seuls sur un travail qui ne relève pas de leur compétence. Ils interviennent en renfort en revanche d'un agent spécialiste du domaine concerné »*. Il ajoute : *« Il existe un cas dans lequel on leur demande d'intervenir seul (dans le cadre d'une*

intervention de base, de niveau 1), c'est dans le cas des astreintes de nuit et le week-end. L'agent d'astreinte se doit d'intervenir sur un appel d'un service de supervision. Il est prévu néanmoins que si l'intervention ne relève pas de la compétence de l'agent, ce dernier peut faire appel à un agent spécialisé dans le domaine concerné »(D1439/2).

Luc DUMAS ne dit pas autre chose, mais sa perception n'est cependant pas la même que celle de son manager : *« Durant les heures ouvrables, lorsqu'on est confronté à un problème que l'on ne sait pas forcément résoudre, on peut toujours compter sur les autres collègues présents dont l'un au moins a des connaissances dans le domaine concerné. Ce qui est très pénible en revanche, ce sont les périodes d'astreinte la nuit et le week-end (il s'agit d'une période qui va du vendredi midi au vendredi midi suivant). L'agent d'astreinte peut être appelé pour résoudre n'importe quel type de problème technique, mais pour lequel il n'a pas forcément reçu de formation. Dans ce cas, il faut alors espérer que le collègue qui possède les compétences nécessaires veuille bien répondre au téléphone pour apporter de l'aide. »(D1436/3).*

Des incitations répétées au départ

Insécurisé sur son emploi, Luc DUMAS déplore comme nombre de ses collègues les envois répétitifs de courriels vécus comme des incitations aux départs. Il rapporte que ces propositions de réorientation professionnelle sont émises sur fond de menaces de mutations fonctionnelles et géographiques, et notamment d'affectation sur les plates-formes 1014 et avoir craint d'être victime de cette pratique managériale (D1436/3-4).

Sollicité par son manager, E LOURDEL, pour découvrir d'autres métiers, dans le même groupe néanmoins et sur les mêmes sites, à la demande de la direction de l'unité Intervention Normandie, Luc DUMAS a fait un stage dans le secteur « entreprise » : *« Je devais y être affecté une semaine sur deux. En réalité, je n'y ai travaillé que huit jours au total. D'une part, il arrivait parfois que mon stage soit annulé, car il fallait que je règle des problèmes techniques et ainsi rester dans mon unité. D'autre part, et c'est là le gros problème chez FRANCE TELECOM, à savoir un sérieux défaut d'organisation : il m'est arrivé, plusieurs fois, de me présenter le lundi matin au service Entreprise sans qu'aucun des agents qui y travaille n'en ait été informé, et sans qu'aucun emploi du temps me concernant n'ait été établi. »(D1436/4)*

La traduction administrative de cette formation est consignée dans une fiche datée du 25 mai 2010 extraite des disques durs de FRANCE TELECOM : Luc DUMAS « était répertorié parmi la population Tech RS devant migrer vers le domaine E » *« à ce titre, en 2009 il a eu la formation locale (allégée) pour ce type d'opération. » (D2681/2)*

Eric LOURDEL, N+1 de Luc DUMAS, rappelle que l'appel à des volontaires pour découvrir d'autres métiers ne visait pas que Luc DUMAS mais s'adressait aux 12 agents *« qui travaillaient au réseau structurant, dans le domaine environnement technique, suite à une mise en sous-traitance d'une partie de cette*

activité, décidée par la Direction Générale de FRANCE TELECOM. Cette politique concernait la France entière ». (D1439/2) Concernant les craintes exprimées par Luc DUMAS de subir une mutation contrainte, Eric LOURDEL répond avec un sens du paradoxe avéré : *« à ma connaissance, il n'y a aucun projet pour sous-traiter l'activité de Luc DUMAS et de ses collègues »* (D1439/2)

Aux dires de certains de ses collègues et de son épouse (D1438/2), la crainte de la mutation forcée, non fondée selon son manager, paraît néanmoins avoir été partagée au sein de son unité de travail :

Marie-Joël AMMARI, rappelle qu' *«Au début des réorganisations, lors de réunions de travail, la hiérarchie indiquait clairement qu'en raison des baisses d'activités, il y aurait lieu de se séparer de deux ou trois personnels. Aucun agent n'était visé personnellement, mais le risque de perdre son emploi, ou de se retrouver sur une plate-forme d'appels, était réellement présent. »* (D1442/3).

A la date de sa tentative de suicide, la nouvelle direction avait annoncé le gel de la politique de réorganisation et de mutation. Lionel SAILLANFAIT, son ancien binôme déclare qu'il pense que Luc DUMAS a néanmoins *« été soulagé pour son propre avenir suite à mon départ puisque le groupe se retrouvait donc déjà à moins un »*(D1438/3-4).

Danielle LERAY, son épouse, témoigne de la perception que son époux avait des offres de reconversion qui lui était proposé : *« Leurs responsables n'arrêtaient pas de leur dire qu'il fallait qu'ils cherchent du boulot ailleurs car ils ne savaient pas ce que le service allait devenir. Il était question de fermer son service. »* (D1440/3).

Michel LELIEVRE, membre du CHSCT de l'UI Normandie, *« Jusqu'à une période récente, la direction de FRANCE TELECOM laissait entendre que les agents concernés devaient se faire une raison et que leurs métiers étaient voués à disparaître »* (D1384/4).

Une atteinte potentielle à ses droits et à sa dignité, une altération de sa santé physique et mentale

Les témoignages des proches de Luc DUMAS suggèrent que celui-ci était en dépression depuis près de trois ans et que la cause de cette dépression était d'origine professionnelle. Selon son épouse, il *« parlait beaucoup de ses problèmes de travail, (...) depuis trois ou quatre ans, il parle de son travail de manière négative »* » (D1440/1) *« il ne s'intéressait plus à rien, même pas au jardin »* (D1440/2)

Pour sa part, Luc DUMAS affirme ne pas avoir rencontré de problèmes dans sa vie privée et désigne ses conditions de travail comme la seule source de sa souffrance (D1436/4). Il dit par exemple, que « les réformes successives » le démotivent et ajoute : (à chaque « réforme ») *Tout est alors à refaire, et au bout du compte on est démotivé. Le pire, c'est qu'on a parfois l'impression que la direction nous attribue partiellement la responsabilité et l'échec d'une réforme* » (D1436/4).

Raymond GERLITZER, technicien exploitation et maintenance dans le même service que Luc DUMAS, observe: « *Au travail, il est taciturne alors qu'il ne l'est pas à l'extérieur. Je peux le comprendre dans la mesure où on lui a retiré le travail qu'il faisait avec conscience. Si FRANCE TELECOM a décidé de soustraire le travail, ce n'est pas parce que c'était mal fait, c'est parce qu'ils ont décidé de faire autrement* » (D1441/2).

Les risques psycho-sociaux pour les techniciens « intervention Boucle Locale » de l'UI Normandie ont été évalués et ont fait l'objet d'un compte rendu daté du 19 février 2008 (D140/62 et /63). Cette amorce de démarche semble insuffisante au représentant de l'inspection du travail qui rappelle en août 2009, au directeur de l'UI Normandie que « *les événements qui ont touché les salariés de l'Unité Intervention Normandie depuis 2008, à savoir trois suicides, deux tentatives de suicides, une grève de la faim, un absentéisme incontestable alors que les institutions représentatives du personnel vous ont maintes fois alerté me laissent penser que vous n'avez pas pris les mesures qui auraient permis de les éviter (...)* et lui enjoint « *de favoriser celles à dimension collective en priorisant celles liées à l'organisation du travail qui peut être facteur de stress et d'autres troubles potentiellement graves* ».(D318/2-3)

Déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES expose que « *M. DUMAS est sur un métier, comme nous l'avons vu, qui évolue de manière régulière mais dans lequel il y a une baisse d'activité et qui comporte une part importante d'astreintes. C'est pourquoi on a essayé de confier à des sociétés spécialisées une part de cette activité car on avait plus assez de personnes pour assurer ce service en interne dans des conditions normales* ». Il estime qu'en l'espèce, le grief de l'insuffisance de formation ne peut être retenu. Luc DUMAS disposait du numéro d'un agent capable de gérer les problématiques techniques qu'il ne savait pas lui-même gérer (D2862/21)

A propos des restructurations et des éventuelles mutations contraintes et incitations au départ, Louis-Pierre WENES rappelle qu'interpellé par des techniciens inquiets à la perspective de perdre leur emploi, il a toujours affirmé qu'il n'y aurait pas de séparation du réseau et que le réseau resterait à FRANCE TÉLECOM. Concernant la situation de Luc DUMAS, il fait valoir qu'après son stage de découverte, ce dernier demande « *à rester dans son poste et il y reste. Il occupe toujours le même poste et seuls les volontaires ont quitté l'activité environnement technique. Donc je constate à nouveau qu'il y a une discordance entre les faits et les rumeurs* » (D2862/22).

Il souligne qu'il n'était plus opérationnel depuis 8 mois à FRANCE TELECOM à la date de la tentative de suicide de Luc DUMAS et qu'au demeurant, ce dernier ne s'estime pas victime de harcèlement.

Olivier BARBEROT observe que Luc DUMAS est anxieux parce qu'il projette une mobilité mais que celle-ci n'a pas eu lieu. Il rappelle que le plan Act était là pour atténuer l'inquiétude et accompagner le salarié qui anticipait une baisse ou une disparition de son activité (D2860/13)

Didier LOMBARD remarque aussi qu'à la date de la tentative de suicide, le 15 mai 2010, il n'était plus directeur général de FRANCE TELECOM. Il évoque le montant illimité du budget formation et relève que les craintes de Monsieur DUMAS, comme l'indique son manager, n'étaient pas fondées (D2861/7).

FRANCE TELECOM fait valoir que Monsieur DUMAS n'a pas subi lui-même de mutation ou de changement de poste et que le seul grief invoqué par celui-ci résulte de l'évolution des métiers et des technologies concernées. Le conseil de FTSA considère que les critiques de l'agent ne font état que de considérations tenant aux modalités d'exécution des missions et « *que parmi les déclarations des collègues de M. DUMAS recueillies au cours de l'instruction, une majorité des critiques relèvent exclusivement de revendications sociales tenant à l'organisation interne des services et à l'exécution des missions* ». Sont ensuite énumérées les actions de préventions mises en place par la direction territoriale NOC. Le conseil conclut qu' « *en aucun cas, il n'est décrit d'actes de harcèlement dont il aurait pu directement et personnellement souffrir.* » (D2804/66)

Synthèse

Luc DUMAS, technicien de réseaux, travaillait sur le même site que André AMELOT au sein de la Unité d'intervention. La genèse des passages à l'acte de ces deux salariés n'est pas identique

Le mal-être exprimé par Luc DUMAS ne résulte pas de la seule modification de la nature de ses missions imposées par l'évolution imparable de l'environnement technologique et de la fusion des unités en charge de la maintenance des installations techniques dans les centres FRANCE TELECOM, réorganisation décrite comme nécessaire dans ce contexte par les dirigeants. Il est davantage imputable aux choix d'organisation du travail faits par la société qui ne prennent pas en compte la complexité de ces évolutions (le passage du binôme au monôme, la maîtrise de technologies différentes lors des astreintes) et à une formation insuffisante qui en rendent les modalités d'exécution difficilement supportables. La gestion des évolutions technologiques et administratives vient accentuer le sentiment de déclassement généré par le constat, fait par Luc DUMAS, que son savoir-faire est transféré vers des entreprises privées sans que par ailleurs, lui soit ouverte la possibilité réelle de s'adapter aux nouvelles situations de travail promue par son entreprise.

La diffusion de courriels hebdomadaires adressés sans distinction à des salariés aux profils variés n'est pas de nature à jouer le rôle d'accompagnement dans les changements importants de son environnement de travail .Le stage de découverte qui lui est proposé, n'est pas organisé et a tout l'air d'un pis aller.

Dans la même veine, les mesures de prévention adoptées au sein de la direction de l'UI Normandie mises en avant par le conseil de FTSA, apparaissent plus formelles qu'effectives .En tout cas c'est ce qui ressort de l'intervention du médecin du travail qui décrit une cellule d'écoute et d'accompagnement dotée de moyens dérisoires et pourtant censée couvrir les besoins des personnels en détresse exerçant sur un territoire comprenant pas moins de 15 départements. Les courriers adressés au directeur de l'UI Normandie par l'inspecteur du travail local qui stigmatisent notamment le contenu de la formation dispensée aux nouveaux managers, axée « *sur les objectifs commerciaux et organisationnels et occultant l'obligation de résultat en matière de protection de la santé des salariés qu'ils auront à encadrer* », viennent confirmer les carences de la société dans les trois secteurs de la prévention au travail. (D318/3)

Les enjeux des transformations en cours ne sont expliqués que très partiellement par des managers dont le profil et les objectifs ne les préparent pas à gérer des pionniers de l'aventure des télécommunications françaises.

On constate encore une fois qu'il est demandé à l'opérateur de s'adapter à la nouvelle organisation du travail, éventuellement en faisant appel à la solidarité des autres opérateurs là où le code du travail prévoit que c'est à l'organisation de s'adapter aux nouveaux besoins des opérateurs résultant de l'évolution des technologies et des conditions de travail qui lui sont subséquentes.

Le résultat de ces scories répétées dans un contexte de déflation d'effectifs est la dégradation des conditions de travail avec ses conséquences humaines dramatiques .

Les faits de harcèlement moral à l'encontre de Luc DUMAS sont caractérisés.

16 - Hervé GERAUD

Le 17 mars 2009, Hervé GERAUD, âgé de 52 ans, technicien (cadre de niveau D bis) rattaché à l'Unité d'Intervention Affaires (UIA) de FRANCE TELECOM à PARIS, tente de se suicider par défenestration sur son lieu de travail (D58/49; D337/7; D1748/1).

Alertés par des bruits suspects et par le comportement inhabituel de Hervé GERAUD, des salariés d'un sous-traitant présents sur place, interviennent dans le bureau où se trouve Hervé GERAUD qui cherche à démonter une fenêtre et leur tient les propos suivants: « *j'en ai marre de ce boulot de m....* », « *je vais me foutre par la fenêtre* », « *la fenêtre peut s'ouvrir* » (D46/3- D1745/3).

A la suite de son geste, Hervé GERAUD est transféré à l'hôpital de MEAUX où un psychiatre lui prescrit des anxiolytiques et des antidépresseurs (D1745/4). Il reprend le travail le lendemain et déclare être toujours en poste en 2010 (D1745/2).

Hervé GERAUD affirme que *«le seul élément déclencheur de [sa] tentative de suicide est la pression subie relative à la volonté de la direction de diminuer les effectifs »* (D1745/3; D1745/4).

Hervé GERAUD ne s'est pas constitué partie civile.

Parcours professionnel

Après avoir fait l'objet d'un licenciement économique par le groupe THOMSON en 1985, Hervé GERAUD est recruté la même année par la société TRANSPAC (filiale de FRANCE TELECOM) en qualité de technicien chargé de la mise en service et de la réparation des lignes de transmission de données installées au sein de sociétés (D1745/1; D2804/68). Il est alors rattaché à la Direction d'exploitation de TRANSPAC.

En 2007, à la suite de la fusion-absorption de la société TRANSPAC par FRANCE TELECOM (D1745/1; D2804/68), Hervé GERAUD intègre l'équipe Réseau de haut niveau (RHN) au sein de l'Unité Interventions Affaires (UIA) à PARIS (site de Bercy) (D58/49).

Son N+1 est Alain LEROY (D1745/1) et son N+2 est Gérard LEITNER (D3328/86).

L'Unité d'Intervention Affaires de FRANCE TELECOM est une unité unique en France rattachée à la Direction Territoriale Île-de-France (DT IDF) dont la principale mission est d'assurer la production, la maintenance, le soutien et l'expertise technique des produits et services affaires : Transmission et accès Internet Haut Débit, PABX, Réseaux Locaux d'Entreprise (RLE), WIFI, Virtual Private Network (VPN) » pour les clients Entreprises et Grands Comptes.

Hervé GERAUD était spécialisé sur une technologie sur laquelle il n'y avait pas eu de recrutement, selon ses dires, depuis près de dix ans, en raison de sa disparition prochaine et de sa substitution par l'Internet. Il précise que son transfert chez FRANCE TÉLECOM n'a pas changé sa mission (*« je faisais le même travail »* D1745/1).

A la date de son audition le 12 août 2010, Hervé GERAUD occupait toujours le même poste, son service étant désormais rattaché à l'IBNF (International and Backbone Network Factory) (D1745/2; D1745/5).

Les griefs

Il ressort de la procédure que Hervé GERAUD dénonce deux agissements qu'il impute à la direction nationale de l'entreprise et non à sa hiérarchie directe : des pressions répétées au départ et la fixation d'objectifs inatteignables.

Des incitations répétées au départ

Lors de son audition du 12 août 2010, Hervé GERAUD déclare: « *pratiquement chaque jour, on avait sur notre boîte mail des propositions de postes externes pour nous inciter à partir. Cette situation me pesait et je n'y étais pas habitué car chez Transpac il n'avait jamais été question de supprimer des effectifs* » (D1745/2). Ses dires sont confirmés par ses collègues, notamment par Yves GARCIA: « *début 2009 [...] tous les effectifs de notre service ont reçu régulièrement des mails (presque toutes les semaines) proposant des postes à l'extérieur* » (D1747/1 et /2), et par Didier WERBROUCK: « *au niveau de la société, il y avait des restructurations en cours et des diminutions de personnel de prévu avec le fait de vouloir diminuer des effectifs au niveau des services, par exemple, on recevait des mails périodiquement pour nous proposer des postes dans les collectivités et administrations* » (D1748/2).

Hervé GERAUD qui a vécu un licenciement économique apparemment traumatisant au début de sa carrière est particulièrement perméable à la politique de déflation conduite au sein de l'entreprise : « *La pression que j'ai subie n'est pas due à une personne en particulier. C'est la volonté de la Direction FRANCE TELECOM de diminuer les effectifs qui m'a mis la pression. Je n'avais plus l'impression d'être un être humain mais un pion, j'avais l'impression d'avoir perdu toute reconnaissance de ma place dans cette entreprise* » (D1745/5).

Il fait état d'une réunion à l'occasion de laquelle il a été annoncé une réduction d'un poste dans son équipe qui l'a profondément déstabilisé. Il déclare qu'il savait que « *les objectifs de la Direction de l'UIA étaient de réduire de 10% les effectifs* » (D1745/2).

Dans son rapport au Procureur de la République, l'Inspectrice du Travail, Sylvie CATHALA, relève que « *La suppression de poste ne le concernait pas, il s'agissait d'une personne devant partir à la retraite* » (D58/50). Hervé GERAUD mentionne dans sa déposition que la personne ciblée a été maintenue à son poste et que les mails ont cessé après la médiatisation de la vague de suicide.

La pression sur les objectifs

Hervé GERAUD ne remet pas en cause la fixation d'objectifs par son employeur mais déplore l'absence de visibilité sur l'intérêt des objectifs qui lui sont fixés depuis son intégration à l'UIA et son incompréhension des modalités d'évaluation de son activité.

Devant les élus du CHSCT, il dénonce la distinction artificielle entre les objectifs individuels et les objectifs collectifs et la détermination de nouveaux objectifs à chacun des entretiens individuels semestriels : *« Les années précédentes, c'était des objectifs qu'on arrivait à atteindre et qui en fin de compte, étaient faisables. Maintenant c'est plus au niveau de l'équipe avec une touche individuelle, dans la mesure ou si tu dois retasser des machines, c'est quand même une personne qui s'en charge, mais sur des objectifs groupe. On ne fait pas tout, tout seul, en fin de compte »* (D178/4).

Plus généralement, il regrette l'absence d'adéquation entre des objectifs chiffrés qui lui sont assignés et les moyens humains et dénonce les conséquences sur la qualité de son travail de cette inadéquation (D1745/4).

Yves GARCIA son collègue, explique que Hervé GERAUD qu'il décrit comme un technicien rigoureux, consciencieux et angoissé, avait rencontré dans les semaines précédentes des problèmes dans la réalisation de ses tâches (retard d'intervenants, problèmes d'application, défaillance de matériel) qui avaient engendré un retard par rapport à ses objectifs (D1747/2).

Aux élus du CHSCT qui l'auditionne le 23 mars 2009, Hervé GERAUD ne rapporte pas ces incidents mais relate un exemple précis d'une méthode managériale à laquelle il n'a pas pu se conformer parce qu'il n'en comprend pas le sens : *« j'ai eu une prise de bec avec ma hiérarchie parce que je n'admettais pas le fait de me faire faire des choses qui en fin de compte ne me correspondent pas. Il faut remplir des tableaux avec des chiffres et ces chiffres-là, moi quand je remplis quelque chose, j'aime bien les maîtriser et savoir comment je les trouve. Or là, on m'a imposé pratiquement à mettre, à lisser des chiffres sur des mois, en disant « c'est les objectifs qu'on doit faire, ce sera comme ça ». On a pris le chiffre de l'année, on l'a divisé en deux parce que avec les parts variables, c'est par semestre ; après il fallait diviser en 6 parce que un semestre ça ne fait que 6 mois. Fallait mettre ces chiffres-là. J'ai dit : « moi je ne sais pas travailler comme ça donc je ne le ferai pas »* (D178/5).

Lors de cette même entrevue avec trois membres du CHSCT le 23 mars 2009, Hervé GERAUD décrit les conséquences de la restriction des moyens : *« Chez Transpac, il fallait tout faire pour le client. Là, on a plutôt l'impression que ce qui compte ce sont les chiffres. Quand on était Transpac, et qu'il y avait des problèmes, on retournait systématiquement chez le client jusqu'à temps qu'on arrive à le faire marcher. Maintenant on a l'impression que quand on envoie un technicien, si ça ne marche pas, il finit ses 2 heures, et allez Monsieur le client, on vous renverra quelqu'un plus tard et puis, il n'y a pas vraiment de suivi. On dirait que le client est là pour payer et puis, c'est tout.»* (D178/3).

Hervé GERAUD ne comprend pas comment des objectifs chiffrés peuvent prendre le pas sur la qualité du service rendu au client. Sa difficulté à intégrer les nouvelles valeurs et méthodes en vigueur dans son entreprise le fragilise dans un contexte où il perçoit que la pérennité de son poste peut être remis en cause. Yves GARCIA observe ; il *« avait l'impression que son travail n'était pas reconnu et qu'il ne servait à rien »* (D1747/2).

Les effets de la dégradation des conditions de travail de Hervé GERAUD sur sa santé mentale et physique

Pour l'inspectrice du travail, « *Monsieur Geraud marque [...] clairement le lien entre la dégradation de ses conditions de travail depuis qu'il a intégré la société FRANCE TELECOM et sa tentative de suicide.* (D58/51).

Ce n'est pas l'avis de la direction de l'UIA qui a fait valoir dans son courrier à l'inspection du travail, que l'intéressé avait repris le travail le lendemain de sa tentative de suicide et que le médecin du travail vers lequel le salarié avait été orienté, avait validé l'aptitude au poste de travail sans aménagement et restriction (D23/12). A l'appui de ses allégations, le directeur invoque les résultats de l'enquête (très succincte) sur les circonstances de la tentative de suicide de Hervé GÉRAUD conduite par le Pôle enquêtes de la direction territoriale Île-de-France dans la quelle on peut lire : « les personnes présentes au moment des faits n'ont pas vu la fenêtre du bureau ouverte et « n'ont pas constaté de tentative physique de défenestration de la part de M. GÉRAUD » (D46/4). Lors de la réunion extraordinaire du CHSCT du 10 avril 2009, le directeur de l'UIA s'est d'ailleurs opposé à ce que les élus qualifient le geste de Hervé GERAUD de tentative de suicide (D49).

Répondant indirectement à sa hiérarchie qui suggérait que des problèmes personnels auraient été à l'origine de son passage à l'acte, Hervé GERAUD déclare : « *J'ai expliqué à une personne du RH, (...) que l'on ne peut pas dissocier sa vie privée de sa vie professionnelle. Je lui ai dit que moi je ne pouvais pas le soir à quatre heures et demie tout déposer sur le bureau et puis rentrer chez moi en ayant une autre vie. C'est une vie. Ce n'est pas une vie au travail et une vie à la maison. Donc à force d'avoir des pétages de plomb au boulot on pète aussi les plombs à la maison. Mais ce n'est pas pour ça que ça va mal chez moi. Avec ma femme on s'entend bien il n'y pas de problème* » (D1745).

Tant dans ses auditions devant le CHSCT que devant les enquêteurs, Hervé GERAUD établit clairement le lien entre la dégradation de ses conditions de travail depuis qu'il a intégré la société FRANCE TELECOM et la détérioration consécutive de son état mental et prend le soin de mettre hors de cause ses managers directs.

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES fait observer que Hervé GERAUD avait de bonnes relations avec sa hiérarchie, que son poste n'était pas menacé, que sa charge de travail était supportable et que s'il exerçait dans un secteur qui connaissait en raison de l'arrivée des technologies d'internet, une baisse d'activité, ses craintes étaient motivées par son ressenti et son expérience passée et non par des faits objectifs.

Il exclut tout agissement harcelant au sein de l'entreprise et suggère un comportement parfois inadapté du salarié : *« M.GERAUD a des réactions parfois violentes concernant des événements non professionnels parfois mineurs. Cela est évoqué en D1746/2 où il aurait détruit un appareil hifi car celui-ci ne marchait pas. »* (D2862/24).

Olivier BARBEROT fait valoir que la procédure de fusion absorption de la filiale TRANSPAC s'est opérée dans le strict respect du dialogue social et de l'intérêt des salariés et insiste sur le fait qu'il y a personnellement veillé. Il rappelle aussi que *« FRANCE TELECOM, dans l'esprit de ne pas faire de plan social, a décidé de réintégrer les salariés de cette société dans ORANGE BUSINESS SERVICES et s'est donné comme objectif, celui « de reclasser tous ceux qui dans cette réintégration ne trouveraient pas exactement un métier comparable à celui qu'ils avaient pour cause de redondance. Et la réduction des effectifs à laquelle il est fait référence correspond à la nécessité de reclasser en raison de ces cas de redondance ».* (D2860/15).

Didier LOMBARD considère qu'il s'agit *« d'un sujet local »*. (D2861/9).

FRANCE TELECOM reprend les arguments de Louis-Pierre WENES sur le caractère injustifié des craintes d'Hervé GERAUD et l'existence de facteurs extra-professionnels (D2804/68). Le conseil de l'entreprise considère que *« si le contexte général de l'entreprise a pu constituer une source de stress pour M. GERAUD, ce dernier n'a subi aucune pression personnelle »* (D2804/69).

Synthèse

Hervé GERAUD maîtrise une technologie en voie de disparition mais aux dires des dirigeants et de ses collègues, son poste n'est pas menacé dans l'immédiat du temps où il tente de se défenestrer. Il évoque sa crainte de perdre son emploi, crainte amplifiée par une expérience douloureuse dans le passé d'un licenciement économique et par le contexte de réorganisation et de restructurations au sein de FRANCE TÉLECOM dont l'actualité lui est rappelé par les mails quotidiens qu'il reçoit comme ses collègues. Cette pratique le renvoie à la précarité de sa situation professionnelle et génère une angoisse que les personnes mises en examen considèrent injustifiée .

Hervé GERAUD sait que son poste ne sera pas pérenne à moyen terme. Mais, la lecture de ses propos et ses déclarations le montrent surtout affecté par la transformation des valeurs dans lesquelles il s'est construit professionnellement et qui se manifeste par des méthodes d'évaluation de la compétence qui lui sont étrangères car contraires à sa conception du service rendu au client.

L'anecdote sur la détermination mécanique des objectifs chiffrés qu'il rapporte aux élus du CHSCT et qu'il situe juste avant son passage à l'acte, illustre les pressions qui le font « exploser » pour reprendre son phrasé. Ces pressions qu'il ne reproche pas à sa hiérarchie directe avec laquelle il dit sans être démenti, entretenir de bons rapports mais, à une organisation du travail dont il ne comprend pas le sens, dégradent ses conditions de travail.

Nous avons vu que l'incitation à la mobilité externe par envoi de « pushings mails » comme l'évaluation par indicateurs chiffrés qui fondent deux griefs dénoncés par Hervé GERAUD, sont des méthodes de management qui ne relèvent pas de l'initiative personnelle des managers locaux mais qu'elles ont été conçues et diffusées dans le cadre d'une politique d'entreprise pour accélérer la déflation.

La dégradation des conditions de travail de Hervé GERAUD ne procède pas non plus de l'évolution des technologies, mais de l'absence de prise en compte par les dirigeants des effets des réorganisations et des restructurations imposées par l'évolution technologique.

Ainsi, les auteurs du rapport de l'ISAST désigné par le CHSCT de l'UIA à la suite de plusieurs passages à l'acte de salariés au sein de cette unité ont constaté qu'alors que l'UIA est « *le résultat de nombreuses réorganisations successives, de restructurations, de fusions, de regroupements successifs d'unités FRANCE TELECOM aujourd'hui disparues et de filiales privées (Transpac, Cofratel, Expertel, etc.), l'ancienneté des salariés sur leur poste de travail, relatif à leur métier ou à une fonction, n'est pas répertoriées* ». Les auteurs du rapport relèvent que les fiches métiers sont particulièrement lacunaires (D714/14). L'absence de cet « *indicateur pertinent du suivi des parcours professionnels des personnels* » explique probablement que les managers directs n'aient pas été outillés pour accompagner les mobilités internes ou externes des salariés de leur unité, dans les conditions vantées dans le chapitre « Act OPPORTUNITES ».

En outre, le cabinet ISAST qui a examiné les documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP) des années 2006, 2007 et 2008, a mis en exergue l'absence totale de référence « *quant aux risques spécifiques provoqués par les changements d'organisation et leurs conséquences* » (D714/32 et/33).

Les effets des réorganisations et des changements dans le travail sur la santé des salariés ont été ignorées par les dirigeants de l'UIA qui n'ont pris aucune mesure pour prévenir les risques psycho-sociaux. Il n'est donc guère étonnant que le directeur de cette unité refuse de reconnaître les manifestations de la souffrance vécue par Hervé GERAUD dans un environnement professionnel dégradé. Ce déni (qui pourrait d'ailleurs constituer un agissement en soi), démontre la faible efficience des actions de prévention des risques psycho-sociaux mises en œuvre, selon les personnes mises en examen, au sein de l'Entreprise.

Il résulte de ces éléments que les faits de harcèlement moral à l'encontre de Hervé GERAUD sont caractérisés.

17 - Nicolas GRENOVILLE

Le 10 août 2009, Nicolas GRENOVILLE, âgé de 28 ans, salarié en CDI de l'Unité d'Intervention Bourgogne Franche-Comté au sein de la Direction Territoriale Est de FRANCE TELECOM, se suicide par pendaison à son domicile. Il avait déjà fait une tentative de suicide en 2006 (D121).

Il a laissé une lettre indiquant notamment: « *je ne supporte pas ce job et FRANCE TELECOM s'en fout* » (D58/24).

Il avait le statut d'agent contractuel (D121).

La mère et le frère de Nicolas GRENOVILLE se sont constitués parties civiles (D2124/3).

Parcours professionnel

Nicolas GRENOVILLE est recruté par FRANCE TÉLECOM le 1er décembre 2005 en qualité de technicien environnement technique (technicien d'intervention réseau) dans l'Unité d'Intervention Bourgogne Franche-Comté. Il aurait été titulaire d'un BTS CIRA (Contrôle Industriel et Régulation Automatique) (D2924/3).

En janvier 2009, la Direction Territoriale Est décide de sous-traiter l'environnement technique sur les petits sites et de redéployer les techniciens réseaux (D58/23). Nicolas GRENOVILLE doit changer de poste. Il tente une mobilité externe, mais sa candidature chez EDF n'est pas retenue (D2028/3). Il est muté, par défaut, sur un poste de technicien d'intervention clients dans l'unité d'intervention « grand public » (D2030/2).

Le rapport de l'inspection du travail mentionne le classement sans suite de la procédure ouverte à la suite du décès de Nicolas GRENOVILLE par le parquet de Besançon qui aurait estimé qu'il était « *impossible d'établir un lien formel entre la situation professionnelle de la victime et son suicide* » au vu de la lettre laissée par le défunt (D124).

Le Comité Régional de Reconnaissance des Maladies Professionnelles a retenu le lien entre le décès et les activités professionnelles de Nicolas GRENOVILLE (D2924/16).

Les griefs

une mobilité fonctionnelle forcée

Le rapport de l'inspection du travail fait état d'une importante restructuration au niveau de la Direction territoriale Est sur l'année 2008 avec pour conséquence la suppression de certains emplois dont celui de Nicolas GRENOVILLE (D58/23).

Cette restructuration *« a directement impActé l'emploi des techniciens réseaux de la DT Est qui se sont trouvés en surnombre. L'emploi de 57 techniciens d'intervention réseau a été supprimé du fait de cette décision dont 23 sur l'UI Bourgogne Franche-Comté »*. Ce rapport précise que *« cette décision est la déclinaison d'une politique mise en œuvre au niveau national »*.

La société propose aux techniciens dont les postes sont supprimés soit de démissionner pour être recrutés par le sous-traitant auquel l'activité est confiée, soit une mutation interne. En l'absence de volontaires dans l'équipe de BESANÇON, les deux salariés arrivés en dernier dans le service, Nicolas GRENOVILLE et Jean-François AUBRY, sont désignés pour faire l'objet d'une mutation forcée (D2028/2, 2030/2, 2033 et 2040). A l'annonce de la suppression de son poste, le 19 septembre 2008, Nicolas GRENOVILLE fait un malaise qui entraîne son hospitalisation et un arrêt de travail jusqu'au 28 septembre 2008. (D124/2).

Le rapport de l'inspection du travail rappelle le processus de mobilité appliqué à Nicolas GRENOVILLE : *« Fin 2008, FRANCE TELECOM a proposé à Monsieur Grenoville de démissionner et de se faire embaucher par un sous-traitant. Devant son refus et après intervention de la CGT, l'employeur lui a proposé un poste en centre d'appel puis dans un deuxième temps un poste de technicien d'intervention client. Monsieur GRENOVILLE a pris ce poste le 5 janvier 2009, sans formation »* (D58/23).

Son collègue Marcel MORADEL observe que Nicolas GRENOVILLE est fragilisé par son statut d'agent contractuel: *« lui, à ma différence, il n'était pas fonctionnaire. Aussi on lui faisait comprendre que s'il ne faisait pas l'affaire on le mettait dehors »*. (D2042).

Une formation insuffisante

Nicolas GRENOVILLE prend ses nouvelles fonctions en janvier 2009. Un tuteur est désigné pour le former à son nouveau métier .

Pierre AMIOT, le « tuteur » de Nicolas GRENOVILLE souligne les limites de la mission qui lui a été confiée : *« en fait,il s'agissait plus d'un accompagnement que d'une formation dans la mesure où je devais faire mon travail [...] Il travaillait en binôme avec moi. Cela a duré 2 mois maximum. Partant en retraite, je prenais tous mes congés et je n'étais pas souvent présent [...] En 2 mois, il n'est pas possible de former quelqu'un sur notre métier »* (D2038).

C'est aussi l'avis de l'inspection du travail : *« le parcours de professionnalisation pour un Technicien Intervention Client (TIC) dure entre 8 et 9 mois et comprend non seulement une phase d'introduction dans le parcours et la découverte du métier dont monsieur Nicolas GRENOVILLE n'a pas pu bénéficier, mais encore, a minima 32 jours de formation théorique, notamment sur les connaissances techniques fondamentales, et 13 jours de formation de plus en cas de développement de compétences multi-services »* (D325 rapport inspection du travail).

Les élus du CHSCT partagent cette analyse : *« les élus remarquent qu'en moins de 2 semaines de formation effective, l'entreprise attend d'un technicien qu'il acquiert les connaissances d'un DUT « Télécom et réseau », formation scolaire de deux ans alors qu'il travaillait dans un domaine totalement différent »* (D125/5).

Plusieurs collègues de Nicolas GRENOVILLE au service "grand public" confirment que la gestion de la clientèle est difficile, certains clients pouvant devenir violents verbalement. Jean-François BENEUX, technicien, explique que *« pour un jeune qui arrive c'est plus difficile à vivre que pour un ancien qui sait prendre du recul par rapport aux clients et à la hiérarchie »* (D2041/2).

L'assistante sociale Geneviève SIMON BOUVRET rapporte que Nicolas GRENOVILLE lui avait dit s'être vu refuser l'intégration dans un parcours de professionnalisation qui lui aurait permis de passer une licence IP : *« ceci lui avait été refusé par la direction. Il voyait donc son avenir bouché »* (D2047/1).

Une surcharge de travail et la pression des résultats

Dans son rapport, Stéphane THUILLIER, l'inspecteur du travail, chargé de l'enquête sur le décès de Nicolas GRENOVILLE, expose que les techniciens d'intervention clients (TIC) sont soumis à un planning qui est défini par un service, le service de conduite d'activité, qui leur transmet la liste de leurs interventions, chez le client ou sur le réseau, calculées sur un créneau horaire théorique qui était jusqu'au 15 juin 2009 de 1H30. Il relève que le caractère théorique du temps d'intervention et la nature même du travail (exigences clients, objectifs de l'entreprise, avec des aléas importants puisque le diagnostic de la panne se fait sur place) fait que les techniciens débordent régulièrement leur durée théorique de travail.

L'inspecteur du travail souligne également que l'évolution de l'organisation du travail et du mode de management a conduit à une diminution du nombre des interventions à deux, à une réduction progressive mais constante de la durée théorique des interventions et à une augmentation de la cadence. Au cours du mois de juillet 2009, dans les semaines précédant le décès de Nicolas GRENOVILLE, FRANCE TELECOM avait mis en place un plan de crise dit « flash radial » en raison des intempéries avec pour conséquence que *« les techniciens d'interventions peuvent être amenés à avoir des plannings d'horaires théoriques jusqu'à 48 heures par semaine »* (D124/4). Le rapport précise également que les instructions sont reçues lors d'un brief d'un quart d'heure chaque matin par conférences téléphoniques.

Lors de sa déposition, Stéphane THUILLIER, l'inspecteur du travail déclarait avoir constaté qu'au mois de juillet 2009, Nicolas GRENOVILLE avait dépassé le plafond maximal des heures supplémentaires autorisées (D2016/2).

Selon Dominique MARTEL (un collègue), il ne s'agissait pas là d'un choix de Nicolas GRENOVILLE mais d'une contrainte qui lui a été imposée: *« On entend*

tout et son inverse. On m'a dit que la direction niait le fait qu'on était obligé de faire des heures supplémentaires et que c'était un appel au volontariat. Si la direction dit ceci, elle ment » (D2043/2).

Une diminution de rémunération

Sa mère, Anne-Marie DURAND, veuve GRENOVILLE et son frère affirment que ces heures supplémentaires imposées ne lui permettaient même pas de récupérer un niveau de salaire équivalent à celui qu'il percevait dans son poste précédent : *« Il allait de plus en plus mal. Ce changement de travail a entraîné pour mon fils une perte de salaire dans la mesure où il n'avait plus d'astreinte. Ceci arrivait mal car il venait d'acheter un appartement en 2008 à Pirey » (D2026/2,D2027/2).*

Jean-François AUBRY qui a dû quitter son poste à l'UI en même temps que Nicolas GRENOVILLE le confirme: *« Lorsque Nicolas et moi ,on a changé de travail, on a perdu de l'argent (2400 euros) car on n'avait plus d'astreinte et lui venait d'acheter un appartement » (D2040/2).*

Les représentants de la hiérarchie locale contestent ces allégations. François PONS (N+2) assure que le nouveau métier de Nicolas GRENOVILLE n'a pas eu d'influence sur sa rémunération, et que celui-ci était volontaire pour faire des heures supplémentaires : *« Au niveau rémunération il n'y avait pas de différence. Dans le nouveau métier il n'y avait pas de régime d'astreinte et on a proposé une prime globale de sortie d'astreinte qu'on a évalué à un an d'astreinte. Dans son nouveau métier ?, il faisait toujours des heures supplémentaires le samedi. Il a été aussi volontaire pour faire des heures supplémentaires ».* Son chef d'équipe impute les difficultés de Nicolas GRENOVILLE à « son caractère bileux », à « son absence d'autonomie » qui faisaient que plusieurs techniciens ne voulaient pas travailler avec lui (D2029/2).

Des conditions de travail dégradées

Plusieurs collègues de Nicolas GRENOVILLE confirment que la pression était maximale et que Nicolas GRENOVILLE, qui avait à cœur de bien réaliser son travail, ne prenait plus de pause-déjeuner (Jean-François BENEUX D2031/2 ; D2041/2). Selon Jacques DUBAND , les effets de la dégradation des conditions de travail sur l'état de santé de Nicolas GRENOVILLE étaient visibles : *« je l'ai vu au printemps 2009. il avait maigri de 10 à 15 Kg. Il était très maigre alors qu'avant, il était normal. En fait, avec la mise en place du plan de crise, il n'avait plus le temps de manger. il était désespéré de ne pas pouvoir faire son travail entièrement » (D2031/2).*

Dominique MARTEL, un collègue de Nicolas GRENOVILLE, déclare que Nicolas GRENOVILLE lui avait avoué boire une bouteille de whisky le week-end *« pour évacuer le stress de la semaine ».* Il qualifie les conditions de travail ainsi : *« c'était l'horreur ».* (D2043/2).

Dans son dernier courrier, Nicolas GRENOVILLE a écrit: *« Mon job me fait souffrir (...) Lors de mon changement de job, FRANCE TELECOM m'a mis dans la merde financièrement. Je suis mal à l'aise face au client, le travail est chiant et les gens cons. Je ne supporte pas ce job et FRANCE TELECOM s'en fout ; FRANCE TELECOM est grandement responsable de ce qui m'arrive »*(D58/24).

Des conséquences sur sa santé physique et mentale et un accompagnement trop tardif

Plusieurs témoignages de proches font état des répercussions sur la santé de Nicolas GRENOVILLE de la dégradation de ses conditions de travail : perte de poids, absorption d'alcool à forte dose le week-end « pour évacuer le stress de la semaine », enfoncement dans la dépression.

Dans les jours précédant son suicide, il fait l'objet d'un suivi par la médecine du travail et les ressources humaines :

- le 3 août 2009, il est vu par le médecin du travail qui avait alerté la direction de l'entreprise sur sa situation de « fragilité ».
- le 6 août 2009, à la suite du signalement fait par le médecin du travail, il est reçu par le Directeur des ressources Humaines qui lui aurait proposé de passer de technicien intervention chez les particuliers (internet essentiellement) à technicien d'intervention multi services (toutes prestations FRANCE TELECOM dans les entreprises).
- le 7 août 2009 il est reçu par l'assistante sociale de l'entreprise à sa demande pour évoquer différents problèmes (D124/3)
- le matin du 10 août, il aurait eu une altercation forte avec un de ses collègues qui ne pouvait pas venir l'aider sur une intervention en raison d'une réunion avec son équipe.

Le médecin du travail qui le rencontre en août 2009 remarque que les conditions de travail dégradées de Nicolas GRENOVILLE n'ont pas été sans conséquence sur la santé mentale de l'intéressé : *« Argent, sentiment de déqualification suite à son changement de métier, manque de perspective d'avenir, crainte de ne pouvoir effectuer sa licence IP »* (D2853/25).

Lors du comité d'entreprise de la Direction territoriale EST, en avril 2009, au cours duquel était présenté le rapport 2008 sur le fonctionnement et l'organisation du service médical de la Direction Territoriale Est, les médecins du travail font part de leurs constats : *« Au cours de notre activité médicale, nous notons une dégradation de la perception des salariés de leur santé, et pour un certain nombre d'entre eux, nous observons un état anxio-dépressif en lien avec leur situation de travail et/ou l'incertitude de l'avenir. Nous avons parlé de salariés usés fatigués professionnellement »*. Lors du CHSCT du 8 septembre 2009, le médecin du travail a estimé que ses constats en 2008, étaient toujours d'actualité en 2009 (D124/3).

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES se prévaut de l'avis du parquet de BESANÇON qui a estimé que le suicide de Nicolas GRENOVILLE n'avait pas de lien avec le travail et de l'absence de reconnaissance en accident du travail par la CPAM du suicide de l'intéressé. Il considère que Nicolas aurait fait de mauvais choix face aux propositions qui lui étaient faites dans un « *processus classique de mobilité* » et qu'il était responsable de ces changements de poste. Il pense que les heures supplémentaires n'étaient pas imposées et affirme : « *une fois de plus une affirmation totalement dénuée de sens comme quoi on mettrait quelqu'un dehors s'il ne faisait pas l'affaire. C'était quelque chose que je n'aurais pas accepté et qui n'était pas la politique de l'entreprise* » (2862/29).

Olivier BARBEROT précise que Nicolas GRENOVILLE a bénéficié d'une formation car, selon le DRH, « *deux mois en binôme, ce n'est peut-être pas suffisant, mais ce n'est pas rien* ». Il évoque également une proposition de parcours de professionnalisation (D2860/18). Il rappelle avoir donné « *comme consignes de faire très attention aux potentielles pertes financières qui étaient un frein à la mobilité et j'expliquais qu'il fallait trouver des aménagements que l'on trouvait d'ailleurs toujours dans la plupart des cas* » (D2860/17).

Didier LOMBARD parle du perfectionnisme de Nicolas GRENOVILLE qui serait la seule cause de sa surcharge de travail. Il minimise l'impact financier du changement de poste: « *il n'y a pas eu une perte de salaire mais une diminution de sa rémunération liée à la disparition des astreintes* ». Il constate que « *l'un des points centraux de la dégradation a été les problèmes qu'il a eus avec un de ses collègues de travail et pour lesquels FRANCE TELECOM a pris les mesures nécessaires pour arrêter ces difficultés* » (D2861/11).

FRANCE TELECOM souligne que Nicolas GRENOVILLE aurait été acteur de son changement de poste et produit un courrier en date d'octobre 2008 dans lequel l'intéressé sollicite un poste de technicien multi-service. L'entreprise considère que Nicolas GRENOVILLE a été suffisamment formé et accompagné puisqu'il n'a pas changé de métier mais seulement de périmètre d'intervention, et enfin qu'il avait des perspectives d'évolution dans l'entreprise. Il est également fait valoir que sa mutation s'est accompagnée de deux primes d'un montant global de 4300€. La société conteste en outre en s'appuyant sur l'exploitation du téléphone professionnel de Nicolas GRENOVILLE que le changement de poste de M.GRENOVILLE a été un facteur déterminant de son passage à l'acte (D2924).

Synthèse

La décision de la direction nationale de sous-traiter l'activité des techniciens réseaux sur les petits sites est à l'origine de la mutation fonctionnelle imposée à Nicolas GRENOVILLE. Cette décision qui relève du pouvoir de direction de l'employeur, n'est cependant pas assortie des moyens adéquats en termes d'accompagnement et de formation.

Ainsi, Nicolas GRENOVILLE, recruté pour travailler sur les réseaux, s'est trouvé, au terme d'un processus de mobilité fonctionnelle où on lui a offert le choix entre la démission, un poste en centre d'appel puis dans un deuxième temps un poste de technicien d'intervention client Grand Public, à gérer des problématiques techniques et commerciales qu'il ne maîtrisait pas et qu'il n'a pas eu le temps d'assimiler.

La formation de Nicolas GRENOVILLE à son nouveau métier est basée sur une période de tutorat , de deux mois, mais en réalité repose sur un salarié en fin de carrière et peu disponible. Le parcours de professionnalisation qu'il a sollicité lui est refusée.

La suppression des interventions en binômes décidée par la Direction fait obstacle au transfert d'expériences dans un métier où l'organisation du travail rend difficile la composition d'un collectif de travail. La logique économique qui s'impose à cette période se traduit par une intensification des interventions, la réduction de leur durée, faisant peser sur le salarié une pression qui conduit Nicolas GRENOVILLE à accepter un plan de charges et à exécuter des heures supplémentaires au-delà de la limite légale et au détriment de sa santé. Cette augmentation régulière des objectifs est à l'origine de tensions et heurts entre collègues (D58/23 ; D121 à D126 ; D325 ; D2016 ; D2026 à D2047) que les managers, soumis aussi aux objectifs de rentabilité, ne savent pas aplanir.

Disposant d'une bonne formation de base comme le souligne le conseil de FRANCE TELECOM, déterminé et consciencieux comme le présentent ses collègues (D125/5) et son responsable direct(D2028/2), Nicolas GRENOVILLE a été placé dans une situation de désajustement professionnel qui ne pouvait que générer de la souffrance. Son dernier courrier en témoigne.

La mise en perspective de l'organisation du travail du TIC tel que décrite par l'inspecteur du travail, Stéphane THUILLIER et rapportée par les collègues de Nicolas GRENOVILLE et des appréciations portées par les dirigeants mis en examen permet de mesurer l'écart entre la réalité du travail de ceux qui l'exécutent et la conception théorique de ceux qui le prescrivent.

En outre, l'inspecteur du travail relève que « *le document unique d'évaluation des risques fait apparaître les risques psychosociaux comme le deuxième risque de l'Unité d'Intervention Bourgogne Franche-Comté* (après les risques liés à la conduite automobile en raison d'une cotation importante sur la fréquence et non la gravité) mais que le diagnostic sur les causes de ces risques est inexistant et ce, en dépit des alertes de la médecine du travail. A l'évidence, les managers ne sont pas formés et les quelques mesures d'accompagnement dont va bénéficier Nicolas GRENOVILLE, ne s'intéressent pas à ses conditions de travail. Ce n'est qu'à la suite de son suicide, que la direction prendra la décision de modifier les durées d'interventions (D2016/4).

Le changement de poste de Nicolas GRENOVILLE n'est pas en lien avec son suicide. En revanche, les méthodes de management qui lui ont été appliquées ont dégradé ses conditions de travail portant atteinte à ses droits, sa dignité, son avenir professionnel et à sa santé. Le harcèlement moral est parfaitement caractérisé.

18 - Brice HODDE

Le 15 avril 2009, Brice HODDE, né le 18 décembre 1955 (D2622/1), pilote de production réseaux depuis le 1er octobre 2008 au sein de l'unité d'intervention des Hauts-de-Seine sur le site de LEVALLOIS PERRET (D2804/71), se suicide par pendaison à son domicile à NEUILLY-SUR-SEINE (D1519/6 et D1750).

Il était fonctionnaire.

Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Parcours professionnel

Brice HODDE a intégré FRANCE TELECOM le 4 août 1981, avec le grade d'agent technique 1ère classe et a été titularisé le 16 juillet 1982 (D2622).

Depuis 2008, Brice HODDE occupait les fonctions de pilote de production réseaux à l'Unité D'intervention des Hauts-de-Seine (site de PERREIRE) rattachée à la Direction Territoriale Ile-de-France (D1754/2). Selon le conseil de FTSA, à compter de 2008, M. HODDE a exprimé le souhait de devenir chargé d'affaires référent sur les immeubles neufs (D2804/71).

Les enquêteurs mentionnent que le dossier de Brice HODDE, placé sous scellé DP HODDE, ne permet pas de décrire l'évolution professionnelle de celui-ci, ni les fonctions précises qu'il occupait. Il comporte les compte-rendus de deux entretiens d'évaluation pour la période du 1 janvier 2007 au 31 décembre 2008. Les compétences sont mentionnées comme maîtrisées. Dans la rubrique « appréciation globale » figure la mention « très favorable » en 2007 et « satisfaisante en 2008 ».(D2622)

Les griefs invoqués : une pression sur les résultats dans un contexte de restructuration et de redéploiement

Interrogés sur les raisons de ce geste, deux de ses collègues évoquent le contexte professionnel de Brice HODDE

Hervé KRAUZE, déclare : *« il y a le boulot, il avait beaucoup de pression en ce moment. Il était poussé au résultat. Je pense qu'il n'en pouvait plus de cette pression. FRANCE TELECOM c'est une grosse boîte ».* (D1750/18).

Gérard CELLIER, collègue de Brice HODDE, entendu dans les mêmes circonstances que Hervé KRAUZE confirme : *« au niveau du travail, la situation n'était pas la meilleure pour lui. Il s'entendait avec tout le monde mais avec la crise et la conjoncture l'ambiance de notre société a changé. (...) Il disait d'ailleurs que les gens qui se suicident ne devraient pas faire cela seuls dans leur coin, mais dans leur bureau devant le patron »* (D1750/22).

Cet avis n'est pas partagé par son manager N+1, Eric GUALINI, son N+1: *« (...)au niveau du travail tout allait bien, il reparlait souvent de sa femme et de la cassure depuis son décès. Je l'ai vu vendredi dernier sur un chantier ; nous avons discuté un peu de son état comme d'habitude. J'essayais de lui remonter le moral en lui disant qu'il avait sa petite-fille. J'essayais de positiver les choses mais n'ai pas détecté qu'il était prêt à passer à l'acte »* (D1750/19 et /20).

Les témoignages de ses proches comme ceux de ses collègues dessinent le portrait d'un homme dépressif évoquant fréquemment ses intentions suicidaires :

Gérard CELLIER déclare: *« il n'était pas bien. Il avait perdu sa femme il y a trois ans et en parlait régulièrement. Il vivait avec une autre femme que je ne connais pas, mais ils s'étaient séparés il y a environ trois semaines. Depuis cette séparation, il déprimait et au niveau du travail la situation n'était pas la meilleure pour lui.*

Lors de son audition, Daphné HODDE, fille de Brice HODDE, explique que son père était déprimé en raison d'une rupture sentimentale. Elle relève néanmoins que son père ne trouvait plus de satisfaction dans son travail et attendait la retraite car *« il en avait marre »* (...) *« je pense que ce qui l'a poussé à [se suicider] c'est un tout »*(D1750/28).

Rainer HODDE confirme l'état dépressif de son frère Brice en lien avec des événements personnels. Il indique qu' *« au niveau du travail cela s'était fortement amélioré depuis qu'il savait qu'il serait à la retraite dans deux ans.»* (D1750/29).

Déclarations des personnes mis en examen concernant la victime

A la question *« Qu'avez-vous à dire sur cette pression au travail exercée sur un employé connu pour être dépressif avec des idées suicidaires? »*, Didier LOMBARD répond, lors de son interrogatoire le 23 juillet 2013: *« Le dossier dit de façon assez claire qu'il avait beaucoup de problèmes personnels. Sur le reste, je me suis déjà exprimé plusieurs fois sur cette notion de pression des résultats. Je ne crois pas que ce soit ici l'élément essentiel. Je ne vois pas ce que ce dossier fait dans l'instruction. »* (D2861/14).

A la même question, Louis-Pierre WENES répond: *« Je constate que les pressions sont évoquées par un de ses collègues mais l'histoire est différente quand on interroge son supérieur qui dit qu'il n'y avait pas de pression. Sa fille dit la même chose (D 1750/28). Il n'y a pas vraiment dans l'interrogatoire de son N+1 de questions sur les véritables conditions de travail ni sur un éventuel*

harcèlement. Vu ce qu'il y a dans le dossier, franchement je suis incapable de dire quoique ce soit. » (D2862/31).

Quant à Olivier BARBEROT, il déclare: *« Je n'ai pas d'observation. Je ne connais pas la nature des pressions qui ne sont pas qualifiées. J'observe qu'il est toujours très difficile, notamment pour des raisons de secret médical, et c'est bien normal, de connaître le degré de gravité de la situation de santé d'un salarié. » (D2860/20).*

FRANCE TELECOM fait valoir que *« M. HODDE a toujours été déclaré apte par la médecine du travail et n'avait pas subi d'arrêt maladie récent. Par ailleurs, celui-ci n'était pas personnellement touché par les restructurations. Il a bénéficié à la fois d'une évolution de carrière continue et d'une stabilité géographique. S'agissant de ses conditions de travail, ses collègues se sont contentés d'indiquer « qu'avec la crise et la conjoncture l'ambiance au sein de notre société a changé » sans pour autant relater aucun événement particulier ou fait précis applicable à la situation de M. HODDE. [...] l'ensemble des personnes entendues en commission rogatoire impute la survenance de ce geste à des causes personnelles ». Le conseil en déduit qu'il n'y a « aucune cause en lien avec le travail dans le geste de M. HODDE » (D2804/71 et /72).*

Synthèse

Concernant Brice HODDE, les éléments recueillis en procédure tendent à conforter la thèse du suicide résultant d'une succession d'événements douloureux survenus dans sa vie privée. A juste titre, le conseil de FRANCE TÉLECOM mentionne qu'aucun événement particulier ou fait précis applicable à la situation de M. HODDE n'est relevé. En revanche, l'allégation selon laquelle *« celui-ci n'était pas personnellement touché par les restructurations (...) et a bénéficié à la fois d'une évolution de carrière continue et d'une stabilité géographique »*, n'est ni étayée, ni contredite par le dossier professionnel de Brice HODDE saisi dans les locaux de FRANCE TÉLECOM : les rares pièces y figurant n'éclairent pas plus sur son parcours professionnel que sur sa situation au regard de son emploi dans la période de prévention.

Néanmoins, contrairement aux allégations soutenues par le conseil de FTSA ORANGE, il convient de rappeler que Brice HODDE exerçait au sein d'une unité d'intervention et que les unités d'intervention ont été l'objet d'une profonde restructuration qui devait aboutir *« au redéploiement de 500 emplois »*. (D2785/35 à D2785/40).

Le fait que le passage à l'acte de Brice HODDE, fonctionnaire âgé de 53 ans à la date de son décès, exerçant dans un secteur en décroissance, soit imputable à des causes personnelles n'est pas exclusif d'agissements de harcèlement moral ayant pour objet de dégrader les conditions de travail de ce salarié. Entendus dans le cadre de l'enquête décès alors qu'ils viennent de découvrir le corps sans vie de Brice HODDE, deux des trois collègues du défunt présents, Hervé KRAUZE et Gérard CELLIER suggèrent que certaines méthodes de management en cours dans l'entreprise ont pu affecter les conditions de travail de Brice HODDE en

obérant toute perspective d'avenir autre qu'une retraite à moyen terme et de ce fait, aggraver une dépression décrite comme ancienne par ses proches et exogène à son environnement professionnel.

L'infraction de harcèlement moral au préjudice de Brice HODDE paraît pouvoir être retenue.

19 - Jean-Michel LAURENT

Le 2 juillet 2008, Jean-Michel LAURENT, âgé de 53 ans, père de trois enfants, en concubinage, fonctionnaire depuis 1978, télé conseiller au centre client ORANGE (CCOR) de la Direction Territoriale Est à TROYES, se suicide en se jetant sous un train (D1130/15 et D2629/2).

Au moment du drame, il est au téléphone avec Anne-Marie CAIRONI, déléguée syndicale, à laquelle il a annoncé sa volonté de mettre fin à ses jours en lui disant que son geste est motivé par sa situation professionnelle et qu'il n'a pas supporté son changement de fonction. La conversation est interrompue par les mots suivants : « *voilà le train* » (D1145/43 et 1148/3).

Après son décès, Anne-Marie CAIRONI a reçu une enveloppe expédiée par Jean-Michel LAURENT contenant divers documents relatifs à FRANCE TELECOM ainsi qu'un mail indiquant notamment : « *Voilà enfin la fin d'un long calvaire. J'en pouvais plus tu sais d'être dans cet enfer à passer des heures devant un écran comme un vrai pantin mécanique devant l'acharnement de certains à nous laisser crever comme des chiens. Cette bande de charognards m'a vraiment poussé à bout. Si seulement mon geste pouvait servir à quelque chose, mais j'en doute, c'est plus la politique actuelle. Ça fera toujours un de moins. Si tu pouvais en parler autour de toi ou faire remonter, que les autres sachent et se rendent compte combien cette bande d'irresponsables est prête à tout pour faire partir les gens, voire les laisser crever comme ça a déjà été le cas ailleurs* » (D1130/17, D 1145/46, D 1145/76).

Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Parcours professionnel :

Jean-Michel LAURENT intègre FRANCE TELECOM sur concours comme ouvrier d'état T4 au CPE TROYES le 1/7/1977 et est titularisé au grade Aide Technicien 2 e classe. Il a une évolution de carrière classique et exerce le métier de technicien de production et de maintenance sur le site de BERCENAY EN OTHE jusqu'à la restructuration de ce site en 2003. Seule une équipe réduite est maintenue mais la majeure partie du personnel est déployée sur les plateaux téléphoniques de TROYES « 1016 » et ORANGE (D2629 ; D58/17.D1150/2).

Jean-Michel LAURENT est affecté sur le plateau téléphonique de TROYES. Il s'agit d'une activité de front office (contact téléphonique avec la clientèle) (D58/17).

A compter de 2006, sa santé se dégrade sérieusement et ses congés pour maladie deviennent fréquents (38 jours en 2006, 215 jours en 2007, 30 jours entre le 1er janvier et le 1er juillet 2008, D1181/1) . Un graphique montre qu'entre août 2006 et septembre 2007, Jean-Michel LAURENT n'a pas travaillé un seul mois complet (D1180/2 et /3, D 1172/2).

Le médecin du travail, le Dr DELONG lui délivre dès 2003 des déclarations d'inaptitudes totales ou partielles à la fonction de télé-conseiller : le 15 novembre 2006 , il préconise une mobilité interne ou externe à FRANCE TELECOM (D58/17) , le 22 mars 2007, un reclassement (D97/4), le 20 septembre 2007, il le déclare apte à un poste de téléconseiller sans contact avec la clientèle (back office) (D97/5).

Jean-Michel LAURENT postule en vain à plusieurs postes, au sein de FRANCE TELECOM et à l'extérieur (D100 à 103/8). A la suite de l'avis médical du 20 septembre 2007, il quitte le service « Front office » pour un service « Back office » qui traite du recouvrement des dossiers (D 1145/57 à /61).

Lors de sa reprise d'activité le 1er juillet 2008, un entretien de ré-accueil a lieu avec son responsable d'équipe à qui il a fait part de son mal-être sur son activité. Le responsable d'équipe lui aurait annoncé que la commission de reclassement (C3R) pourrait se réunir au second semestre 2008 (D94/3).

Le 2 juillet, Jean-Michel LAURENT ne se présente pas à son poste (D94/3). Il se suicide en se jetant sous un train.

Jean-Michel LAURENT a adressé à plusieurs de ses proches et collègues de travail des courriers dans lesquels il explique son passage à l'acte par la dégradation de ses conditions de travail au sein de FRANCE TELECOM. (notamment D104, D1145/46 à /50).

Le dossier professionnel de Jean-Michel LAURENT ne comporte qu'une évaluation pour la période du 1er janvier 2007 au 31 décembre 2007 mentionnant que le travail de M. LAURENT est fonction des avis médicaux ; il est précisé que M. LAURENT n'a pas pu s'adapter au métier de conseiller clientèle, il a besoin de formation. (D2628)

Les griefs

une mobilité fonctionnelle forcée

La réorganisation qui a entraîné la mobilité forcée de Jean-Michel LAURENT a eu lieu dans la période antérieure à celle de la prévention, ses effets se sont prolongés entre 2006 et 2008.

Anne-Marie CAIRONI, déléguée syndicale, explique les conséquences d'une réorganisation sur les employés: « *ces mutations se passent de façon brutale. Il s'agit d'une contrainte que le salarié doit accepter s'il veut poursuivre sa*

carrière sur son lieu de vie » (D1148/2). Elle décrit l'impact particulier sur Jean-Michel LAURENT et son inadaptation: « (il) s'est retrouvé pratiquement du jour au lendemain muté sur ce centre d'appels de Troyes Europe. Il est clair pour moi que ce type de travail ne pouvait pas convenir à une personne comme Monsieur Jean-Michel LAURENT. En effet, il avait quitté des fonctions de technicien où la réflexion et l'initiative l'emportaient, alors que dans ce centre d'appels; il perdait automatiquement toute autonomie. Par ailleurs, il faut savoir que Monsieur LAURENT était particulièrement introverti et donc le dialogue avec un client ne lui convenait absolument pas » (D1148/2).

Eric BRUNET, un collègue, exprime clairement le sentiment d'injustice que peut engendrer une réorganisation mal maîtrisée: *« Je n'ai jamais su par exemple, tout comme Jean-Michel, pourquoi j'avais été orienté vers le centre d'appels. Cette situation a engendré forcément des ressentis injustice car ni Jean-Michel ni moi même, et d'autres techniciens n'étaient ni meilleurs ni moins bons que ceux qui ont été dirigés vers l'UT, ou encore qui sont restés sur place » (D1167/3).*

La compagne de Jean-Michel LAURENT affirme que celui-ci considérait ses nouvelles activités comme une régression par rapport à ses fonctions passées de technicien, qu'il parlait lui-même de « honte » et cachait sa situation professionnelle à ses proches (D1149/2).

La pression des résultats et un contrôle excessif et intrusif

Affecté au centre d'appels, Jean-Michel LAURENT supporte difficilement le rythme et le fonctionnement de ce service. Les téléconseillers doivent vendre de nouveaux produits aux clients: *« avec cette difficulté supplémentaire d'essayer de leur placer un nouveau produit tout en apportant une solution à leur difficulté ».* (D1150/2).

Martine DECROIX rapporte que son compagnon lui avait expliqué qu'au centre d'appels *« son travail était chronométré et que la pression était permanente »* (D1149/2).

Françoise MARCORAND, manager de Jean-Michel LAURENT au centre d'appels, admet que pour *« faire monter la compétence des agents »*, les conversations entre télé-conseillers et clients étaient écoutées : *« je confirme que mon rôle de manager consistait effectivement à procéder ainsi avec tous mes salariés, Jean-Michel LAURENT y compris »* .

Sur prescription du médecin du travail, un poste lui est proposé en « back office ». Sabine MENAGEOT, une collègue, « soutien métier », rapporte: *« le poste confié à Jean-Michel LAURENT a été créé pour lui en raison de ses difficultés à prendre des appels. Son poste était le seul dans ce service à fonctionner comme ça. Son travail consistait à traiter des dossiers de gestion sur application informatique. Il était donc exonéré de tout contact verbal avec la clientèle. Il s'agissait de gestion simple »* (D1163/2).

La même collègue observe que ce poste « aménagé » n'était pas pour autant un poste protégé : *« je vous dirais que les différents managers avaient ordre de lui mettre la pression afin qu'il puisse tenir les objectifs qui étaient fixés par eux; il s'agissait d'objectifs individuels, à savoir un nombre déterminé de dossiers à traiter au cours de l'amplitude de travail journalière. Toute l'activité à cette époque était visible en immédiat par le responsable, de même que les temps de pause. Ces contrôles permanents permettaient aux managers d'exercer et de maintenir une certaine pression psychologique sur chacun de leurs collaborateurs. Je vous assure que Jean-Michel LAURENT subissait comme chacun d'entre nous cette pression. Il vivait très mal cette situation »* (D1163/2 et /3).

Jean-Luc MOS, responsable du département, conteste ces allégations en affirmant que Jean-Michel LAURENT n'était pas soumis à des objectifs de rentabilité: *« Monsieur LAURENT ne subissait aucune pression au poste qu'il occupait. Son activité étant marginale, il n'était pas assujéti à des objectifs de traitement de dossiers au quotidien. De plus, il n'était pas l'objet d'un suivi régulier de son activité par son manager de proximité »* (déclaration de D1164/5).

Des incitations répétées au départ

Jean-Michel LAURENT a exprimé dans une lettre adressée à sa direction, sa conviction que l'entreprise entendait le pousser vers la sortie : *« vous êtes vraiment qu'une bande de charognards prêts à tout pour vous débarrasser des gens en difficultés d'adaptation ou qui gênent. Tous les moyens sont bons pour tenir les objectifs fixés et là au moins vous êtes tous d'accord. Les seules solutions que l'on ait c'est de partir ou en finir comme moi »* ((D58/19).

Sa compagne, Martine DECROIX, confirme les convictions de son compagnon: *« Jean-Michel m'a toujours dit que la pression dont les salariés de l'entreprise faisaient l'objet n'avait pas d'autre but que pousser vers la sortie les gens au statut de fonctionnaire »* (D1149/2).

Sa N+1 Josiane MOREL, responsable du département Centre client ORANGE (CCOR), constate qu'en dépit de ses nombreux arrêts maladie, Jean-Michel LAURENT voulait travailler : *« il voulait du travail manuel, et était prêt, il me l'a dit si souvent, à balayer la cour..... »* (D1177/6).

Anne-Marie CAIRONI, déléguée syndicale, rapporte que la hiérarchie de Jean-Michel LAURENT préfère la prolongation de ses arrêts maladie plutôt que son reclassement.: *« dans deux de ses lettres, Jean-Michel déclare que les responsables s'arrangeaient bien qu'il se retrouve en arrêt maladie. Je pense que ses managers considéraient en effet que son absence limitait l'impact que son état dépressif pouvait avoir sur les résultats commerciaux du centre d'appels »* (D1148/3).

Josiane MOREL reconnaît être intervenue en ce sens: *« Je dois bien reconnaître que devant l'absence de solution, l'arrêt maladie devenait une fin en soi »* (D1177/3).

Une dégradation de ses conditions de travail

Laurent BEAULANT, délégué syndical, décrit les conditions de travail auxquelles, l'ancien technicien, Jean-Michel LAURENT qui a développé selon le Docteur DELONG, médecin du travail, une *« une sorte d'aversion vis-à-vis de son activité sur ordinateur »* (D1178/2), doit s'adapter : *« le centre étant ouvert de 8 heures à 20 heures, les horaires étaient 8 heures - 13 heures et 13 heures – 20 heures, sachant que deux fois par semaine au minimum, il fallait terminer après 19 heures. Il s'agissait d'un poste devant un écran, avec un casque sur les oreilles. L'agent avait un temps de communication moyen de cinq minutes par appel »* (...) les pauses prévues sont *« ramenées à 10 minutes toutes les deux heures »*.

Toujours selon Laurent BEAULANT, Jean-Michel LAURENT demande à travailler à temps partiel parce qu'il ne supporte pas la pression d'une hiérarchie qui applique pour faire fonctionner cette organisation taylorienne, des contrôles qu'il vit comme intrusifs et un système de gratifications sous forme de primes mensuelles accordées aux salariés qui tiennent les objectifs (D1159/4): *« nous pensons que c'est pour échapper à cette pression qu'il a fait des demandes de temps partiel qu'il a obtenues, d'abord à 80%, puis à mi-temps. Ceci représente un sacrifice et une perte de salaire de l'ordre de 14% dans le premier cas, faisant passer son revenu de 2000 euros mensuels environ à moins de 1800 et à environ 1000 euros dans le second cas. Je vous donne ces chiffres pour montrer qu'il ne s'agissait pas d'une baisse de salaire anodine »* (D1150/2).

Une atteinte à ses droits, à sa dignité et une altération de sa santé physique et mentale

La hiérarchie de Jean-Michel LAURENT reconnaît ses difficultés: *« il est indéniable qu'il vivait très mal sa situation. Je l'ai vu à plusieurs reprises pleurer à son poste de travail »* (déclaration d'Alain BREITNER responsable service recouvrement, D1168/2), *« au cours de ces entretiens, M. LAURENT avait, de façon récurrente, les yeux humides en parlant de son activité professionnelle et également lorsqu'il évoquait sa difficulté à être bien dans le métier »* (déclaration de Didier SONETTE (manager back office), D1160/3).

Dominique ROBILLARD, le médecin de famille, impute à la dégradation des conditions de travail de Jean-Michel LAURENT l'état psychologique de ce dernier : *« il est clair que M. LAURENT présentait une dépression et des attaques de panique qui étaient dues à son poste de travail. Je n'ai pas été le seul à constater la dégradation de son état de santé, puisque mon frère François l'a suivi quelque peu courant 2006. Il ne fait aucun doute que ses conditions de travail ont provoqué chez lui cet état de dépression grave et récurrent »*.

Il m'a expliqué à plusieurs reprises les difficultés qu'il vivait tous les jours sur son lieu de travail. Les arrêts de travail que j'ai prescrits, j'ai dû lui imposer, car il n'était pas demandeur » (D1156/2).

Jean-Michel LAURENT a laissé de nombreux courriers sans équivoque quant aux griefs qu'il nourrissait à l'égard de son entreprise et la détresse qu'il vivait au sein d'un service et dans des fonctions qui accentuait son désajustement professionnel.

A sa direction, il laisse un écrit dénonçant ses conditions de travail : « *Quand je reprenais le travail c'était pour être comme un pantin mécanique devant un écran, j'en pouvais plus. Le fait même de rentrer dans ce mouvoir me stressait déjà à l'idée de me retrouver enfermé, et j'avais plus du tout le moral.....* » (D58/18).

A Anne-Marie CAIRONI, déléguée syndicale dont il est proche, il lui adresse un courriel intitulé « *fin d'un long calvaire* » (D104), il écrit notamment: « *pour eux je n'étais plus qu'une merde incapable et encombrante. (Josiane me l'avait bien laissé sous entendre), avec tous ces arrêts de maladie qu'on m'a forcé à prendre pour ne pas avoir à me supporter au travail (...) je demandais pourtant pas grand-chose, juste travailler à un poste où je me serais mieux senti, mais qu'est-ce qu'on m'a proposé? de travailler dans ce mouvoir. Pour moi, ça a été le couloir de la mort. Mieux vaut laisser crever les agents (car malheureusement je ne suis pas le seul), ça fait toujours un de moins, c'est sûrement bon pour leurs objectifs* » (D104).

Un accompagnement et un soutien inadapté

Son dernier manager, Didier SONETTE, fait valoir qu'il a engagé des démarches de signalement du mal être de Jean-Michel LAURENT : « *Je dois dire que j'ai été amené à plusieurs reprises à faire remonter à ma hiérarchie le mal vivre de M. LAURENT. J'ai communiqué dans un premier temps de manière orale à Mme MOREL, puis plus tard à Jean-Luc MOS. Je détiens d'ailleurs un courriel que j'ai adressé à M. MOS et à Mme DELONG le 27 février 2008 dans lequel je les alertais de ce que m'avait exprimé M. LAURENT* » (D1160/4, courriel: D1161/2).

Josiane MOREL, responsable département CCOR, N+1 et Françoise MARCORAND, manager, déclarent également avoir alerté la hiérarchie : « *Je me souviens avoir adressé à ma hiérarchie un mail provenant de Françoise MARCORAND, sur lequel j'avais ajouté : « Qu'est ce qu'on fait, on attend qu'il passe à l'acte ??? » (D1177/7). Jean-Michel WARHINGEM, DRH justifie ne pas avoir fait remonter l'information concernant Jean-Michel LAURENT à la Direction territoriale au motif que « solliciter la direction territoriale pour trouver une solution, qui aurait été une situation de congé longue maladie et la mise à la retraite d'office » (D1183/7).*

Il ajoute: *« il est incontestable qu'au vu de tout ce qu'on vient d'évoquer, M. LAURENT a vécu une véritable souffrance au travail que nous n'avons pas su détecter à sa juste mesure, que ce soit individuellement ou collectivement »* (D1183/8).

Laurent BEAULANT, délégué syndical, explique que la commission de reclassement (C3R), bien que sollicitée par le médecin du travail (docteur TALLANDIER) en 2006 n'a été envisagée qu'en 2008 : *« il y aurait dû avoir une commission de reclassement que l'on nomme C3R mais elle ne s'est jamais réunie en ce qui le concerne, bien que la demande ait été faite en 2006 et qu'en 2008, peu de temps avant son suicide, son responsable lui ait dit que la commission pourrait éventuellement se réunir à la fin de l'année »* (D1150/2 et D1175/3). Le docteur TALLANDIER parle de *« dysfonctionnement grave »* (D1175/3)).

Le docteur DELONG, autre médecin du travail, confirme les efforts faits par la hiérarchie directe de Jean-Michel LAURENT pour faire prendre en compte la situation de cet agent et l'indifférence ou le désintérêt qui a été opposé à leurs alertes : *« nous n'avions pas de réponse au sujet du fait que cette commission se réunirait un jour ou pas. Nous étions dans l'incertitude totale. On peut donc parler d'un dysfonctionnement des ressources humaines »*. (D1178/4).

Jean-Michel WARHINGEM, DRH, explique l'absence de réunion de la commission de reclassement C3R par l'incapacité de l'entreprise à proposer un poste en son sein : *« il s'agissait de mettre en place une commission seulement à partir du moment où un poste adapté à la situation était trouvé. Je précise qu'à cette époque, les perspectives de postes adaptés aux compétences de Monsieur LAURENT étaient quasi-nulles, d'où notre volonté d'encourager dans des démarches de mobilité fonction publique. Je dois préciser que l'aménagement du poste au Back Office était en quelque sorte le résultat d'une C3R faite en interne et non formalisée »* (D1183/6).

Anne-Marie CAIRONI, déléguée syndicale, rattache la passivité de la DRH local et des supérieurs hiérarchiques de Jean-Michel LAURENT au contexte social de l'entreprise : *« je pense que cette absence de réaction s'explique par l'indifférence des cadres de la direction. Ce sentiment envers les salariés qui n'arrivent pas à suivre l'évolution de l'entreprise découle sans aucun doute de la politique sociale de l'entreprise elle-même et les nombreux plans sociaux qui se succèdent depuis le début des années 2000 »* (D1148/4).

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES met en avant que la mobilité de Jean-Michel LAURENT n'est pas liée à NExT ou Act et que lorsqu'il passe du front office qui ne lui convient pas au back office, il est soutenu et accompagné, notamment par la médecine du travail et le syndicat SUD PTT. Il fait valoir la fragilité de Jean-Michel LAURENT et ses déboires personnels (D2862/33). Il déclare: *« la chose qui est mise en cause porte sur le délai et la lenteur de réaction mais ça ne peut pas mettre en cause le fait qu'on a essayé de réagir »* (D2862/35).

Olivier BARBEROT fait également valoir que la mobilité forcée de Jean-Michel LAURENT date de 2003, et est donc sans rapport avec NExT et Act. Il souligne l'accompagnement dont a bénéficié le salarié pour lequel a été créé un poste spécifique au back office (D2860/22).

Didier LOMBARD souligne les efforts déployés par FRANCE TELECOM pour donner à Jean-Michel LAURENT un poste, au vu de ses fonctions premières d'électricien, d'abord en front office puis en back office. Il pense que la situation personnelle de Jean-Michel LAURENT ne permettait tout simplement pas de lui trouver un poste adapté au sein de FRANCE TÉLECOM, mais que ce dernier a néanmoins bénéficié d'un accompagnement (D2861/17).

FRANCE TELECOM met en avant que Jean-Michel LAURENT n'a pas subi de modification de poste entre 2007 et 2010 (la période de prévention) et que des réponses ont été apportées par l'entreprise afin de combler à ses besoins (temps aménagé, création de poste, volonté de reclassement). L'entreprise met en avant les considérations personnelles qui ont pu intervenir dans son passage à l'acte (D2804/75 à /77).

Synthèse

Jean-Michel LAURENT a occupé pendant 27 ans un poste technique dans lequel il jouissait d'une certaine autonomie et de la reconnaissance de ses compétences avant d'être muté en raison d'une restructuration de son service intervenue en 2003 dans une fonction commerciale de front office puis à compter de septembre 2007 dans une fonction de gestion des dossiers de recouvrement sans lien avec la clientèle.

La décision de mutation fonctionnelle forcée est prise en dehors de la période de prévention.

Les manifestations de son malaise qui se traduisent par des arrêts maladie à répétition jusqu'à une déclaration d'incapacité partielle sont repérées à compter de la fin de l'année 2006, dans un contexte qui est celui de l'annonce des 22 000 départs et de la grande migration vers le front office.

La hiérarchie directe de Jean-Michel LAURENT confrontée au quotidien à la détresse de cet employé tente au mieux de gérer cette situation délicate et de faire remonter l'information. Ses managers sont parfaitement conscients que les aménagements de postes qui lui sont proposés sont inefficients pour apaiser le sentiment de déqualification d'un employé qui ne se résout pas à prolonger ses arrêts maladie, ni à quitter la société.

Pour préserver leurs résultats, ils n'ont d'autres alternatives que de recourir à des méthodes de travail qui sont vécus par Jean-Michel LAURENT et ses collègues comme des pressions. Leur marge de manœuvre est en effet bornée par les objectifs de déflation et de migration des emplois vers le commercial qui leur sont fixés par la direction nationale. Dans ce contexte, l'organisation d'une commission de reclassement pour un salarié dont Didier LOMBARD estime que la situation personnelle ne permettait pas de lui trouver un poste adapté dans l'entreprise, n'est pas une priorité .

Les conditions de travail de Jean-Michel LAURENT se dégradent sur la période de prévention et sa santé physique et mentale en a été durablement affectée.

En l'espèce, les éléments constitutifs du harcèlement moral mis en œuvre dans le cadre de la politique d'entreprise initiée par les dirigeants de FRANCE TELECOM sont réunis.

20 - Didier LEFRANCOIS

Le 5 novembre 2007, Didier LEFRANCOIS, âgé de 53 ans, technicien au sein du service Ingénierie Test Expertise service Client (ITEC) de l'Unité d'Intervention Affaire (UIA) à PARIS, tente de se suicider en se tranchant la gorge. Il venait de reprendre le travail après un arrêt maladie de deux semaines (D58/47).

Il a le statut de fonctionnaire (D58/46).

Il n'a pas souhaité déposer plainte (D1798) et ne s'est pas constitué partie civile.

Parcours professionnel

Didier LEFRANCOIS entre dans l'administration des PTT en 1975 comme agent technique et occupe de 1990 à 2000, à la suite d'un concours, un poste de technicien des installations sur la technique TRANSFIX (D171/3). En 2000, il intègre le service Ingénierie Test Expertise service Client (ITEC) de l'Unité d'Intervention Affaire (UIA) dont l'activité principale porte à son arrivée sur le domaine de l'ADSL/SDSL avant d'évoluer vers la VoIP (la voix sur internet) (D58/46).

Les agents de l'ITEC avaient pour mission de valider par différents tests les règles d'ingénierie et les équipements d'accès aux services de télécommunications pour les clients « entreprises », d'écrire les modes opératoires des nouveaux produits et d'assurer une activité de conseil, de soutien et d'expertise sur les produits auprès des techniciens d'intervention (D171/D58/2).

A compter de 2005, Didier LEFRANCOIS a le sentiment d'être mis à l'écart des projets de son service. Sur proposition de l'un de ses collègues Francis FIACRE Il participe à un projet appelé AIRCOM (D1810/2). Il est tuteur d'un élève

ingénieur de première année de 2006 à 2007 (D1808/3).

Lors d'un entretien individuel en février 2007, sa hiérarchie lui demande de trouver un autre poste.

Refusant de passer par l'Espace Développement, Didier LEFRANCOIS postule successivement en juin 2007, puis en septembre 2007 sur deux postes en interne (D173/2). Sa hiérarchie s'oppose à son départ de l'ITEC (D173/3).

Le 23 octobre 2007, il est mis en arrêt maladie pour une quinzaine de jours. Il tente de se suicider le 5 novembre 2007. Il est interné en psychiatrie pendant deux mois puis bénéficie d'un suivi médical en extérieur pendant un an à l'hôpital de LA SALPÊTRIÈRE à PARIS (D1702/2).

Contre l'avis de la direction de l'UIA, le CHSCT diligente une enquête sur les circonstances dans lesquelles Didier LEFRANCOIS a fait ce choix extrême (D174/14-15)

En mars 2008, à son retour de congé maladie, il intègre le service Pilotage de la négociation externe au sein du département FTTH chargé du déploiement de la fibre optique du réseau très haut débit dont Serge PETIOT est le manager, poste sur lequel il avait postulé en 2007 (D1802/1).

Lors de son audition en Octobre 2010, il était planificateur au sein de l'Unité de Production Réseau (UPR) d'Île-de-France (D1802/1).

L'Unité d'Intervention Affaires est un département de la direction de Orange Business Services (OBS).

Les griefs

Un isolement de sa communauté de travail

Didier LEFRANCOIS dénonce une situation d'isolement, de mise à l'écart qui s'est installée progressivement à partir de 2005 pour connaître un pic fin 2006/2007 : « *Il fallait que j'aille demander à Francis ou Frédéric. Sur le coup, je ne m'en suis pas rendu compte, mais je n'avais rien à faire* » (D173/2). « *j'ai en tête des situations vexantes où par exemple je n'avais pas le même environnement technique que les autres, ainsi en matière de bureautique, mon ordinateur n'était pas Actualisé. Je voyais bien que ma hiérarchie ne voulait plus compter sur moi, qu'elle ne me faisait plus confiance* » (D1792/2).

Philippe PILOT, délégué syndical Fédération SUD PTT au sein de l'UIA de Paris, confirme la mise à l'écart de Didier LEFRANCOIS : « *en ma qualité de représentant du personnel, je passais toutes les deux semaines sur son site de travail, c'est ainsi que j'ai régulièrement et directement constaté son isolement entre mai 2007 et octobre 2007* » (D1807/2).

Le délégué syndical confirme les doléances exprimées par Didier LEFRANCOIS : *Je vous précise également que M. LEFRANCOIS n'avait pas la possibilité d'accéder à l'ordinateur affecté aux tests, au sein du laboratoire, car il n'avait pas les codes d'accès alors que l'élève ingénieur qu'il encadrait avait ce code, ce qui était particulièrement humiliant et rabaissant. Sans cet outil de travail, M. LEFRANCOIS ne pouvait pas travailler »* (D1807/2).

Francis FIACRE, l'un des collègues de Didier LEFRANCOIS, propose d'associer celui-ci au projet AIRCOM sur lequel il travaille: *« je lui ai proposé de me rejoindre sur le projet AIRCOM parce qu'il avait été plus ou moins mis sur la touche.(...) Didier n'était plus associé à aucun projet (...) Cette décision e été prise hors hiérarchie et je pense que cela m'a été nuisible »*(D1793/1).

Lors de son audition du 12 décembre 2007 par les membres du CHSCT, la manager de Didier LEFRANCOIS, Madame CAMELOT justifie le traitement infligé à ce salarié en ces termes: *« il rencontrait des difficultés à œuvrer dans l'urgence ainsi que dans la conception de scénarios de tests. Il avait du mal à faire face quand il se heurtait à des difficultés imprévues ou quand il se trouvait dans un environnement non cadré »* (D171/2).

Lors de la réunion du CHSCT le même jour, elle avait expliqué que Didier LEFRANCOIS s'était trouvé en difficulté lors du changement de technologie de l'ADSL vers la VoIP et suggérait que *« l'autoformation »* n'avait pas été suffisante pour lui assurer une mise à niveau: *« Il avait du mal à suivre cette évolution de technologie de par la difficulté de l'autoformation. La formation portait sur les fondamentaux techniques, la conception générale des produits et offres ainsi que sur les équipements à partir des informations techniques transmises par les constructeurs »* (D.174/2) .

Didier LEFRANCOIS assure qu'aucune proposition de formation ne lui a été faite à l'arrivée de la nouvelle technologie VOIP dans son service (D173/4).

L'argument de l'incompétence paraît dérisoire à Francis FIACRE qui considère que Didier LEFRANCOIS était comme deux autres de ses collègues également marginalisés pour des raisons moins avouables: *« C'était l'argumentation invoquée pour justifier les incitations à partir et remplacer les anciens par des jeunes ; ce n'est pas une, raison pour mettre la pression, de faire comprendre au quotidien aux plus âgés qu'ils ne servent plus à rien »* (D1793/2-3) .

Didier LEFRANCOIS décrit en effet un management discriminatoire où les *« anciens »* sont cantonnés sur les technologies en fin de vie tandis que les projets d'innovation et les moyens étaient affectés aux jeunes ingénieurs (D173/2) : *« il se mettait en place un nouveau labo et avec lui une séparation de distribution du travail : Du travail pour les vieux dont je faisais partie, et au nouveau labo avec beaucoup de moyens, du travail pour les jeunes qui comprenaient Frédéric THIBORD et l'apprenti, plus la sous-traitance. Il y avait la R&D de LANNION qui devait nous donner des activités AIRCOM »*(D173/2).

Il raconte une anecdote éloquente : *« il n'y avait pas d'investissement sur l'ancien labo, tout était laissé à l'abandon, Un brasseur n'a jamais été monté dans le labo. Il est même resté à terre ! Nous ne pouvions donc pas faire les tests de façon exhaustive »* (D173/3).

Francis FIACRE corrobore cette déclaration (D1793/2-3) et ajoute que la restriction des moyens se doublait pour certains d'une discrimination salariale : *« (...) de mémoire ces personnes (M. LEFRANCOIS, M. KUTTER et Mme CHARTRAIN) n'avaient plus le droit aux primes, une manière de leur faire comprendre qu'il fallait qu'elles partent. Pourtant ils étaient de bons éléments, faisaient des expertises au niveau national et n'ont jamais failli dans leur profession »* (D1793/1-2).

Francis KUTTER confirme aussi l'exactitude des propos de Francis FIACRE : *« Marie et moi avions des augmentations salariales nulles, il était indiqué dans un courrier que nos managers avaient décidé de ne pas nous faire accorder d'augmentation, je crois que c'était en 2007. Puis notre part variable semestrielle avait été divisée par deux. J'aurai tout à fait compris qu'on me dise que je ne sois pas assez compétent, raison justifiant ces réductions financières, mais à chaque fois que j'avais un entretien annuel avec mon manager, il me disait qu'il était satisfait de mon travail. Et lorsque je lui ai demandé pourquoi je n'avais pas d'augmentation ; il ne savait pas trop quoi me dire. Il me semblait gêné dans l'application des directives »* (D1803/2).

Des incitations répétées au départ

Alors qu'il n'avait pas eu d'entretien individuel depuis 3 ans (D173/2), Didier LEFRANCOIS se voit fortement incité à quitter le service, voire l'entreprise par son manager, Madame CAMELOT, au cours d'un entretien individuel : *« Je ressentais que mes relations avec la n+1 (Mme CAMELOT) ne pouvaient pas être améliorées, car elle cherchait avant tout à appliquer les directives de réductions d'effectifs et notamment à me décourager pour que je parte. Ce qui était fourbe c'est que la démarche de partir était basée sur mon volontariat alors qu'en fait, ma supérieure faisait tout pour que je parte. Par ailleurs, les ressources humaines de mon département envoyaient régulièrement aux agents des mails de propositions de postes hors entreprise (...) En avril 2007, en effet j'ai eu un entretien où ma N+1 m'a dit l'année prochaine tu ne feras pas partie de l'effectif, il faut que tu ailles voir l'espace développement »* (D1792/2)

Francis FIACRE, un collègue, rapporte le récit que lui a fait Didier LEFRANCOIS de cet entretien : *« le seul point dont il m'a parlé, résulte de la réunion qu'il avait eue en 2007 avec Mme CAMELOT et M. SARAH qui souhaitant le voir partir lui avaient rétorqué «tu n'as qu'à créer ton entreprise » J'étais abasourdi car j'ai trouvé que c'était peu respectueux envers une personne qui s'était toujours investie dans son travail »* (D1793/2). Il ajoute : *« Je pense que l'entretien qu'il a eu avec Mme CAMELOT et M. SARAH a fait basculer Didier ».*

Didier LEFRANCOIS ne se présente pas à l'Espace Développement : « *Je savais aussi que cet espace développement avait été mis en place pour faire du départ* » (D1792/3). Il fait des démarches pour se trouver un poste en dehors de son service . Le compte rendu d'entretien de sa supérieure hiérarchique par les élus du CHSCT mentionne : « *après février 2007, il a fait, seul, une recherche de poste et avait trouvé une offre sur Planet Emploi. Pour lui, l'entretien s'était bien passé. Mais, ni la Responsable RH de l'UIA, ni Mme Camelot, sa responsable, n'ont eu de retour de cet entretien même par l'espace développement et n'ont été contactées par le responsable du service où se trouvait le poste recherché* » (D171/3).

Didier LEFRANCOIS a une autre version : « *J'ai recherché moi-même des postes et j'ai postulé sur plusieurs postes officiels mais mes deux chefs, paradoxalement, m'ont interdit de partir lors d'un entretien que nous avons eu tous les trois. (...) Ils ne se sont pas justifiés, ils m'ont simplement interdit de partir. Je me sentais pris dans une souricière, ne voyait aucune issue. J'ai compris a posteriori que mes supérieurs voulaient que je passe par l'espace développement, structure destinée à prendre en charge les agents sortants pour les placer hors entreprise ou sur des plate-formes commerciales. Ils ne m'ont pas demandé mes aspirations, ni mes compétences pour une affectation qui me conviendrait* » (D1792/2).

Devant les élus du CHSCT, Didier LEFRANCOIS sera plus précis : « *Rudolf, mon N+2, a tout arrêté, il m'a dit «tu ne partiras pas ». Et là Rudolph envoie un mail comme quoi je ne partirais pas* » (D173/3).

Philippe PILOT, délégué syndical Fédération SUD PTT au sein de l'UIA de Paris, le confirme: « *M. SARAH lui écrit dixit : tu n'es pas considéré comme étant en mobilité, ce qui signifiait que M. LEFRANCOIS n'était pas mobilisable pour aller dans le nouveau service qu'il s'était trouvé* » (D1807/3). Le courriel auquel fait référence Philippe PILOT est en procédure à la cote D1808/1.

Francis FIACRE corrobore les dires de Didier LEFRANCOIS sur le manque d'accompagnement : « *Didier avait voulu s'en sortir de lui-même en recherchant des postes où il serait davantage considéré et où il changerait d'ambiance; c'est effectivement paradoxal et traduit bien l'absence d'écoute et d'accompagnement de sa hiérarchie, car à mon avis, la direction ne souhaitait pas voir aller sur les postes qu'il avait choisis. C'est un des aspects qui a contribué au déclin de Didier* » (D1793).

Didier LEFRANCOIS rapporte qu'après un second entretien avec un service extérieur, il est reçu de nouveau par son N+2 qui lui exprime clairement qu'il ne sera pas autorisé à rejoindre ce nouveau poste : « *Après cet entretien j'ai parfaitement compris que je n'existais plus, que j'allais être viré et qu'il fallait que je trouve quelque chose ; je me suis même renseigné pour passer le permis poids lourd: au cas où on me sortirait d'office* » . Ensuite, tout a basculé, d'autant que sont venus se greffer des problèmes familiaux à gérer »(D1792/3).

Francis KUTTER (D1803/2) et Francis FIACRE (D1793) ont tous deux relaté avoir été confronté à un comportement identique de leur hiérarchie de l'UIA lorsqu'ils ont cherché une mobilité interne sans passer par l'Espace Développement.

A la réunion du CHSCT extraordinaire du 12 décembre 2007, la DRH de l'UIA justifie la position des managers de Didier LEFRANCOIS comme suit : *« Son manager l'avait rencontré, car il semblait avoir trop de malaise dans le travail, vis-à-vis de ses collègues. Le manager lui avait proposé d'aller à l'Espace Développement, pour cibler un futur travail. En fait, il a candidaté sur un autre poste : le manager et le RH ont dit non. Ils ont pensé qu'il aurait trop de difficultés s'il allait encore sur un poste qui ne lui convenait pas »* (D174/12).

Lors de la réunion du CHSCT extraordinaire organisé à la suite de la tentative de suicide de Didier LEFRANCOIS, le directeur et la DRH de l'UIA donneront leur accord pour que le salarié change de poste (D174/11).

Des conditions de travail dégradées

Les « ressentis » de Didier LEFRANCOIS sur les intentions de sa hiérarchie sont partagés par ceux de ses collègues de sa tranche d'âge. Francis FIACRE : *« je peux vous préciser aussi que l'on ressentait comme une attaque envers les fonctionnaires et qui plus est d'un certain âge; nous étions incités à nous rapprocher des collectivités locales pour partir et trouver un poste. Il n'y a jamais eu rien d'écrit, de note, tout était sournois ; on nous incitait à partir par la pression, le comportement, les propos »* (D1793/1). Marie-Christine CHARTRAIN confirme : *« notre N+2 qui était M. SARAH Rudolf, qui nous avait dit qu'il voulait que les fonctionnaires les plus anciens se trouvent un poste en dehors de l'entreprise, notamment dans la fonction publique, venait régulièrement nous voir pour nous demander si on s'était trouvé un nouveau poste, sur un ton qui n'était pas très agréable »* (D1804/2).

A la question : *« la hiérarchie a cherché à dégrader de manière régulière et répété, vos conditions de travail, pour vous obliger à partir ? »*, Marie-Christine CHARTRAIN, répond sans ambages par l'affirmative (D1804/2).

Une atteinte à sa dignité et à ses droits, à son avenir professionnel, une altération de sa santé physique et mentale,

Francis FIACRE témoigne des effets sur le comportement de Didier LEFRANCOIS de son environnement dégradé par la marginalisation et les humiliations qui lui sont infligées : *« la raison du mal de M. LEFRANCOIS se trouve dans cet entretien (entretien individuel de février 2007); j'ai ressenti la différence entre avant et après. Il était ailleurs, déconcentré, parlait moins, était replié sur lui-même, plus lugubre. Il ressentait de l'inquiétude sur son avenir professionnel, un dégoût résultant du manque de reconnaissance et de sa mise à l'écart par la direction. Il me disait qu'il ne comprenait pas l'attitude de FRANCE TELECOM, après tant d'années de « bons et loyaux services » »* (D1793/2).

Le médecin du travail a confirmé avoir remarqué une dégradation de l'état psychologique de Didier LEFRANCOIS entre sa visite dans le cadre de l'évaluation des risques en Mai 2006 et celle de Mai 2007 (D1810/2).

Par ailleurs, il est intéressant de noter qu'à la lecture du compte rendu de la commission d'enquête du CHSCT, on constate que la N+1 de Didier LEFRANCOIS a longuement commenté la situation personnelle de Didier LEFRANCOIS et a été moins disert sur les actions mises en œuvre pour améliorer sa situation professionnelle. (D1810)

Philippe PILOT, délégué syndical dit avoir alerté personnellement les N+1 et N+2 des conséquences sur Didier LEFRANCOIS de sa situation dégradée. Francis FIACRE est aussi sévère : *« les n+1 et n+2 n'ont pas réagi. Mme CAMELOT voyait tous les jours M. LEFRANCOIS, connaissait ses difficultés et n'a pas pu ne pas voir la dégradation de son état de santé. A ma connaissance, elle ne l'a pas orienté vers la médecine du travail »* (D1793/4).

Francis FIACRE relève : *« FRANCE TELECOM aurait pu aider sereinement, humainement et avec reconnaissance des services rendus, les plus âgés soit à partir soit à se recycler, cela fait partie de la politique des relations humaines »*.

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD indique n'avoir eu *« aucune influence sur tout ce qui a découlé de cette situation »*. Selon lui, la situation se résume au fait que *« les dirigeants locaux ont essayé de traiter son cas sans grand succès et sont venus par ailleurs se greffer des problèmes personnels »* (D2861/19). Il souligne le rôle positif des Espaces Développement (D2861/20).

Olivier BARBEROT déclare n'avoir pas de commentaire à faire, si ce n'est que l'absence d'entretien individuel (si elle est avérée) est anormale (D2860/25). Il déplore que Didier LEFRANCOIS n'ait pas souhaité consulter l'Espace Développement, peut-être par manque d'information. Il fait valoir qu'il a obtenu en 2008 le poste souhaité en 2007 (D2860/27).

Louis-Pierre WENES fait valoir que Didier LEFRANCOIS a refusé les orientations que lui proposait son management local pour le sortir de ses difficultés d'adaptation aux évolutions technologiques et posait des candidatures *« hors processus »*. Il déclare : *« La problématique est que M. LEFRANCOIS était confronté à des jeunes sortant d'école qui baignaient dans les nouvelles technologies que lui était obligé d'apprendre. Il n'y arrivait pas et on a fini par le mettre sur un poste où il est content et qui dépendait de moi »*. Il assure en effet que l'UIA n'était pas dans son périmètre de responsabilité (D2862/39).

FRANCE TELECOM soutient que la ligne hiérarchique a pris en considération les difficultés professionnelles de Didier LEFRANCOIS à s'adapter à l'évolution des technologies en l'incitant à solliciter l'Espace développement « étant précisé qu'aucune évolution de l'organisation n'existait au sein de l'entité ». C'est en raison du refus de l'intéressé de se rendre à l'Espace Développement et « d'engager une démarche professionnelle cohérente » que sa hiérarchie s'est opposée à ce qu'il rejoigne des postes dans lesquels il se serait senti « mal à l'aise ». Aussi, selon le conseil de FRANCE TELECOM, « tant les déclarations de M. LEFRANCOIS que les témoignages de son entourage professionnel notamment de M. PILOT, délégué syndical, relèvent *« d'une interprétation erronée de la démarche de la Direction laquelle visait exclusivement à permettre à celui-ci d'identifier précisément ses aspirations et de construire un projet professionnel lui permettant d'évoluer conformément à sa volonté »* (D2925/6).

L'entreprise fait valoir que les griefs de M. LEFRANCOIS sur l'organisation du travail au sein de l'Unité et notamment l'avantage donné aux stagiaires dans la répartition des tâches, ne peuvent être retenus contre FRANCE TELECOM. En outre, elle objecte que le salarié a travaillé 18 mois sur le projet AIRCOM et que ses reproches sur l'isolement et l'absence travail sont non fondés. Enfin, il est relevé les éléments extra-professionnels déterminants selon le conseil de la Société, dans sa tentative de suicide. (D2925/5-7).

Synthèse

Aux dires de sa hiérarchie, Didier LEFRANCOIS s'est trouvé écarté des missions de son dernier service en raison de sa difficulté à maîtriser une évolution technologique qui n'avait pas de secret pour les jeunes stagiaires ingénieurs qu'il était formellement amené à encadrer. Cet avis n'est pas celui de son collègue qui considère qu'il disposait des compétences dans son domaine.

Il est patent de constater que pour sa hiérarchie, le désajustement de Didier LEFRANCOIS justifie son orientation vers l'Espace Développement mais n'est jamais abordé sous l'angle de la formation. Son manager évoque d'ailleurs explicitement l'incapacité de son subordonné à « s'auto-former » lors de son audition dans le cadre de l'enquête interne.(D171/3). Didier LEFRANCOIS confirme devant les élus du CHSCT n'avoir bénéficié d'aucune formation.

Il est tout aussi patent de constater que Didier LEFRANCOIS n'a pas fait l'objet d'entretien d'évaluation durant les trois années qui précèdent celui au cours duquel l'un de ses managers lui apprend qu'il doit quitter le service dans l'année qui suit tandis que l'autre manager l'aurait incité à « essaimer ».

Didier LEFRANCOIS dresse une chronologie d'agissements qui vont de l'exclusion progressive de sa communauté de travail, de l'absence de formation, de la privation ou du non-renouvellement de son outil de travail à des injonctions d'orientations vers l'Espace Développement lesquelles ne cherchent même pas à masquer que la solution de son mal être professionnel doit être recherché à l'extérieur de l'entreprise. Les témoignages de ses collègues sur le comportement

humiliant de la hiérarchie directe à l'égard des fonctionnaires de plus de 45 ans et sur le rôle assigné à l'Espace Développement donnent du crédit aux griefs d'incitations au départ et d'isolement dénoncés par Didier LEFRANCOIS, sauf à considérer comme le suggère le conseil de FRANCE TÉLECOM que leurs propos ont été pris sous la dictée du délégué syndical de SUD.

Il est certain que si ces agissements ont probablement débuté avant la période de prévention, ils ont pour l'essentiel été commis durant la période NExT et Act et leur répétition à l'endroit de plusieurs agents de la même tranche d'âge et de même statut démontrent qu'il s'agissait d'une stratégie transcendant les individus concernés. Le formalisme de l'accompagnement proposé est mis en exergue par le courriel du 25 juillet 2007 adressé par son N+2 à l'intéressé et les commentaires de sa N+1 sur les difficultés familiales de Didier LEFRANCOIS ne peuvent faire illusion sur le déficit de soutien et d'accompagnement de ce salarié au sein de l'Entreprise. On voit ici les limites d'un accompagnement subordonné et circonscrit à une inscription à l'Espace Développement. Les propos tenus par le médecin du travail démontrent si besoin que cet environnement dégradé a porté atteinte à l'intégrité psychique de Didier LEFRANCOIS.

Enfin, il sera une fois encore observé que les problèmes personnels réels de Didier LEFRANCOIS n'ont aucune incidence dans l'examen des éléments constitutifs du harcèlement moral lesquels en l'espèce apparaissent parfaitement caractérisés.

21 - Georges LLORET

Georges LLORET, né en 1959, marié, 2 enfants, cadre au sein de l'Unité d'Assistance Technique de la Direction territoriale Sud-Est exerçant sur le site de Saint-Mauront à MARSEILLE a connu plusieurs épisodes dit de décompensation émotionnelle, le premier le 22 septembre 2008 et le second le 6 juillet 2010 qu'il impute à la dégradation de ses conditions de travail.

Il a le statut de fonctionnaire, cadre de niveau 3-3 (D3260/15).

Il ne s'est pas constitué partie civile (D3261/2).

Parcours professionnel

Georges LLORET débute sa carrière au Ministère des PTT le 2 mai 1982, à Paris, avant d'être affecté à MARSEILLE en qualité de contrôleur d'un centre de renseignement téléphonique. Il exerce toute sa carrière dans cette région et participe au lancement et à la commercialisation de plusieurs des outils bureautiques et nouvelles technologies qui ont fait la notoriété de FRANCE TÉLECOM : minitel, téléAct, ITINERIS, NUMERIS. Il crée notamment un logiciel, qui permettait de faire des devis de façon automatique sur des gros

système de standard téléphonique et occupe différentes fonctions de management d'équipes et de services (D3261/2).

En 1999, il intègre ce qui deviendra l'Unité d'Assistance Technique (UAT) Sud-Est comme responsable d'accueil. Il est alors manager d'une équipe d'une quinzaine de téléconseillers sur le plateau wanadoo-Macintosh (D3261/15).

Du 5 novembre 2007 au 13 janvier 2008, il est en arrêt maladie suite à la découverte d'un cancer de la thyroïde (D3261/3).

A son retour le 7 janvier 2008, il est déchargé de ses fonctions de manager. (D3261/16). Jusqu'en mars 2008, il est sans affectation (D3261/16).

Le 10 mars 2008, Yves DIMIER, Directeur du Département Relations Clients et Communication Interne à l'UAT Sud-est, responsable du projet « ideeclick », que eorges LLORET a lui-même contacté après avoir déposé une proposition d'innovation pour ce projet sur le portail « innovations salariés », lui confie une activité de correspondant local innovation pour une mission de 6 mois suivie d'une seconde mission sur la labellisation actes et d'administrateur OSE (D3261/3 et D3261/16).

Le 22 septembre 2008, Georges LLORET constate qu'aucune part variable ne lui est versée. Il contActe le directeur de l'unité, Eric BOUQUILLON, et menace de mettre fin à ses jours (D3261/4). Calmé par le DRH Didier MATHIEU, il rentre chez lui. Il est arrêté 2 mois par son médecin traitant. A son retour, le médecin du travail diagnostique une décompensation anxieuse (D3747/7).

Tout au long de cette période de plusieurs mois, il se voit proposer des postes à l'extérieur de l'UAT, voire à l'extérieur de l'entreprise, conformément à la politique de mobilité interne et externe du plan Act (D3261/8).

Le 6 juillet 2010, les pompiers sont appelés en urgence par les responsables de l'UAT en raison des idées suicidaires exprimés par le salarié . Il ressort des déclarations de GEORGES LLORET , de son collègue de travail présent sur les lieux et du protocole transActionnel que si Georges LLORET a proféré des menaces à l'encontre du directeur de l'unité Eric BOUQUILLON, il n'a pas fait état de la volonté de mettre fin à ses jours (D3747/6 ; D3259/3). Les pompiers, après s'être entretenu avec Georges LLORET, ont considéré que l'appel à leurs services ne se justifiait pas (D3261/16 ; D3747/6).

Le 9 juillet 2010, le syndicat SUD use de son droit d'alerte pour dénoncer la situation de Georges LLORET, victime selon le délégué syndical, « *d'une placardisation depuis son retour de congé maladie* » et l'absence de réaction de la hiérarchie face aux décompensations émotionnelles répétées de ce salarié (D3749/3). FRANCE TELECOM diligente alors une enquête interne à partir du 5 août 2010 (D3261/16).

Le 9 octobre 2010, Yves DIMIER annonce à Georges LLORET que sa mission temporaire est transformée en poste pérenne de correspondant local Idelic. (D3261/16).

Le rapport établi par le Pôle Enquêtes et Prévention de la Fraude Grand Sud-est, déposé en décembre 2010 conclut à l'absence de harcèlement moral mais relève néanmoins « *quelques maladroites managériales* ». Georges LLORET n'est destinataire que des conclusions. Le rapport intégral sera versé par le conseil de FTSA(D3747).

Le 4 mai 2011, Georges LLORET adresse un courrier au PDG de FTSA , Stéphane RICHARD, dans lequel il écrit « *j'ai été victime d'une succession, non pas de maladroites administratives mais, d'actions nuisibles délibérées, je sollicite une réparation de ce dommage* ».

Le 20 décembre 2011, un protocole d'accord transActionnel est conclu entre FRANCE TELECOM et Georges LLORET dans lequel l'entreprise s'engage « *à permettre à M LLORET de reconstruire son projet professionnel via l'accompagnement d'un cabinet coaching...* » et à lui verser une indemnité de 15 000 (quinze mille) euros bruts en contrepartie de quoi Georges LLORET renonce à toute instance et action relatives aux griefs et aux accusations de harcèlement dont il a fait état à l'encontre de la société .(D3261/15 à /19).

A la date de sa déposition devant les enquêteurs, le 8 janvier 2014 , Georges LLORET exerce toujours en qualité de correspondant innovation à l'Unité d'Assistance Technique (UAT) Sud-Est .

Il est élu le 23 janvier 2009 délégué du Personnel de l'UAT Sud-Est et en mai 2010 au CHSCT (D3747/17).

Les griefs

Une mobilité fonctionnelle brutale

Georges LLORET déclare avoir été évincé, à son retour d'un congé maladie d'une durée de trois mois, de son poste de manager. Il explique avoir d'ailleurs écourté son congé maladie après avoir été informé par l'un de ses collègues, Alain ROMERO, de cette réorganisation et de sa disparition de l'organigramme. Son éviction lui est notifiée au cours d'une réunion organisée le 7 janvier 2008 puis au cours d'un entretien par Magali TASSY-ROSTAIN, sa N+1 dix jours plus tard. Il dit avoir été convoqué le 17 janvier 2008 par le médecin du travail qui émet les réserves suivantes: « *pas de management d'équipe, horaires 9h/17h, pour une période de un mois* » (D3261/15). Il est également reçu par sa DRH Madame JOUVE qui lui annonce qu'il doit quitter l'entité et le dirige vers l'Espace Développement (D3261/15).

Alain ROMERO a confirmé ces éléments lors de l'enquête interne (D3747/4).

Dans le cadre de l'enquête interne, il est mentionné que Magali TASSY-ROSTAING , Directrice de Production à l'UAT Sud-est, a été la Responsable de Georges LLORET de septembre 2007 jusqu'au 10 mars 2008 et qu'elle a réorganisé le service.

Il est également mentionné « *qu'elle indique avoir accueilli Georges LLORET à sa reprise, dans son bureau, pour lui rappeler l'engagement qu'il avait pris en octobre 2007, de s'engager dans un processus de mobilité* » (D3747/9). Elle affirme qu'il n'a alors pas fait état de son opposition .

A la question sur la manière de servir de son ex-collaborateur, Magali TASSY-ROSTAING indique qu'il était un cadre dans la moyenne mais qu'*« il était temps pour lui, pour son évolution personnelle et pour l'Entreprise de se frotter à d'autres services, d'autres personnes »* (D3747/9)

Lors de sa déposition dans le cadre de la présente procédure, Magali TASSY-ROSTAING s'est présentée comme la N+2 de Georges LLORET avec lequel elle n'a entretenu aucune relation directe. A aucun moment, elle ne fait référence à l'entretien de janvier 2007 ni à d'autres entretiens antérieurs et prend soin de préciser que les propos et comportements qu'elle décrits, lui ont été rapportés soit par celui qu'elle désigne comme le supérieur hiérarchique direct du salarié, en l'espèce Yves DIMIER, soit par les responsables RH . Par ailleurs, cette directrice de service déclare de manière surprenante qu'elle « *ne pense pas* » que les plans Act et NExT étaient des plans nationaux (D3260/3)

Didier MATHIEU, DRH de l'UAT SUD EST, rappelle qu'en principe, il est prévu un entretien formalisé avec le collaborateur en redéploiement suivi d'un courrier. Il déclare ignorer si la procédure a été respectée dans la situation de Georges LLORET. Magali TASSY-ROSTAING n'a pas fait état d'un courrier .

Dans la rubrique réservée aux commentaires sur le projet professionnel de sa fiche de l'entretien individuel de juin 2007, il est mentionné « *intérêt pour la fonction publique* ».

A l'enquêteur interne, Manuel MARTINEZ, manager de Georges LLORET de 2003 jusqu'à son remplacement par Magali TASSY-ROSTAING en septembre 2007 et auteur de l'évaluation de juin 2007 , indique que Georges LLORET s'était mis en recherche de postes pour suivre la politique « *time to move* » de l'époque, mais « *sans enthousiasme particulier comme la plupart de ses collègues* » (D3747/14).

Selon Yves DIMIER, le manager basé à LYON auquel est rattaché Georges LLORET durant ses missions successives entre mars 2008 et août 2010 , ce dernier était volontaire pour changer de poste : « *Oui, Il cherchait vraiment un poste. J'ai des mails qui en témoignent. Nous avons fait un point sur soi, parcours et ses compétences. Il m'a donné son CV* » (D3746/4).

A l'inverse, Didier MATHIEU précise à l'enquêteur interne que Georges LLORET n'a candidaté sur aucun poste vacant, depuis mai 2008, qu'il a seulement suivi une journée d'information sur les emplois de la Fonction Publique et que s'il a envisagé le suivi d'une formation Fonction Publique, il s'est rétracté au dernier moment.(D3764/9)

Des incitations et des pressions pour lui faire accepter une mobilité externe

Georges LLORET reproche à sa hiérarchie d'avoir fait pression pour qu'il quitte l'entreprise : *« j'ai le sentiment que tout était mis en œuvre pour que je parte de l'entreprise, que j'aille ailleurs, fonction territoriale ou créer ma boîte, du n'importe quoi »*. Il précise avoir reçu de nombreux mails lui proposant des postes en dehors de ses compétences professionnelles et rappelle que Yves DIMIER l'invitait de manière insistante à suivre un cursus sur LYON pour rejoindre les collectivités territoriales (D3746/3).

Son collègue Patrick SARDOU remarque : *« c'est un peu ce qui est arrivé à Georges, qui recevait toujours des mails de proposition de postes pour quitter FRANCE TELECOM et aller vers le territorial et faire partie des statistiques souhaitées. Ces mails je précise étaient aussi envoyés à d'autres collègues, c'est un moyen de pression »* (D3259/3). Gilles ARBRE, un autre collègue cadre de l'UAT confirme le climat de pression au sein de l'unité : *« il y avait des pressions pour faire partir les gens, j'en ai moi-même subi »* (D3747/14).

Yves DIMIER considère n'avoir exercé aucune pression sur Georges LLORET mais avoir simplement répondu à sa demande de mobilité: *« Pour ma part je cherchais les gens qui souhaitaient une mobilité, ou une évolution professionnelle dans les El (entretien individuel), et je posais la question également ceux qui souhaitaient aller dans la fonction publique territoriale ou alors créer leur entreprise. C'était les mesures qui étaient préconisées à l'époque par nos chefs directs et par là les créateurs de ces plans effectivement Mrs WENES et LOMBARD et BARBEROT ; Je parle que pour ce qui de mon cas, vis à vis de Georges LLORET, il n'a pas subi de pression de ma part pour ces plans »*(D3389/4).

Didier MATHIEU, DRH, : *« il avait fait 8 années au plateau Mac et donc cela lui aurait fait du bien de changer d'environnement. Son retour après maladie s'est mal passé ce qui justifie un changement d'environnement professionnel, on était dans les objectifs Act à l'époque d'où notre aide à la recherche d'emploi »* (D3748/2).

Un isolement professionnel

Georges LLORET se plaint d'avoir été systématiquement exclu de toutes les manifestations conviviales organisées sur le site de l'UAT Sud-Est : *« je continue à être mis à l'écart de toute vie de mon Département, je ne suis convié à aucune manifestation, « La journée Monstres », « Journée Crêpes », « Portes Ouvertes », « Top 100 Managers sur AIX EN PROVENCE »... »* (D3261/12).

La situation d'isolement professionnel de Georges LLORET à son retour de congé maladie est confirmée par son collègue Patrick SARDOU : *« Georges a eu des problèmes au travail lorsqu'on lui a enlevé son équipe, car il était manager. De ce que je sais il a été malade gravement d'un cancer de la thyroïde pendant trois mois et à son retour de congés maladie, sans le prévenir il n'a plus son équipe. On l'a isolé dans un bureau »* (D3259/3).

A l'occasion d'une visite du directeur de l'UTA, Georges LLORET s'installe dans un placard durant près d'une heure pour dénoncer le traitement qui lui serait réservé au sein de son service. Cet incident est abondamment commenté par les membres de sa hiérarchie dans leurs auditions tant devant les enquêteurs de police que devant les enquêteurs internes comme une illustration de la personnalité difficile de l'employé. Patrick SARDOU décrypte : *« Pourquoi faisait-il cela c'est un peu pour montrer concrètement que l'on avait mis Georges dans un placard et que de fait s'il était dans un placard c'est que de fait on l'avait poussé à cette situation parce qu'on le tenait écarté de tous les événements du plateau »* (D3259/4).

En revanche, les membres de la hiérarchie et des RH (D3260/4 ; D3262/3.D3389), contestent sa mise à l'écart volontaire des manifestations et des événements de l'entreprise et imputent sa situation d'isolement à son caractère difficile et à sa personnalité fragile.

Une diminution de rémunération

La suppression de sa part variable en septembre 2008 , alors qu'il travaille sur le projet DECLICK depuis six mois est à l'origine de sa première décompensation émotionnelle. Selon Georges LLORET , Yves DIMIER lui dit dans un premier temps qu'il s'agit d'une erreur puis, lui aurait confirmé la suppression de la part variable dans des termes peu amènes: *« il m'appelle en me disant que j'ai zéro euro et que c'est comme ça »* (D3261/3). Ayant menacé de se suicider, il sera arrêté 1 mois et le médecin du travail reconnaîtra *« une décompensation anxieuse due à une situation professionnelle difficile »* selon les dires de l'intéressé (D3261/4).

Son N+1 Yves DIMIER pense avoir justifié sa décision sur le fond mais reconnaît une « maladresse » sur la forme, et dit s'être excusé (D3389). Une somme de 750 euros sera allouée à Georges LLORET en compensation (D3261/16).

Un environnement professionnel dégradé qui compromet son avenir professionnel et porte atteinte à ses droits, sa dignité et sa santé mentale

A compter de cette date, les témoignages recueillis font état de la dégradation de l'état psychologique de Georges LLORET et de son comportement hiératique en dépit de l'accompagnement des différents RH ((D3389/3 ;D3259/3 ;D3747/9) dans des conditions néanmoins difficiles comme le rappelle Mme DOISNEAU, cadre RH à l'UAT de MARSEILLE: « *La fonction RH est une fonction de coût et elle a été réduite considérablement entre 2002 et 2010. Les effectifs ont été divisés par quatre. De ce fait, les cadres RH obligés de faire les tâches d'assistante RH et de personnel logistique n'ont pas pu accompagner convenablement les salariés en difficulté et le changement brutal de restructuration. Concrètement beaucoup de salariés en ont souffert et moi à l'UAT également j'ai failli faire un « burn-out » si bien que j'en garde des traces dans ma santé. Il m'est arrivée de pleurer sur des incidents au travail qui au demeurant sont bénins mais prenaient une importance répétitive* » (D3263/3).

Le rapport d'enquête interne mentionne que Alain ROMERO trouve dommage que l'on gâche des talents comme ceux de son collègue qui est « *profondément attaché à l'Entreprise* » (D3747/9).

Son attachement à l'entreprise, Georges LLORET le revendique : « *Je suis à FRANCE TELECOM ORANGE, je vis mon emploi et je souhaite rester et continuer et finir ma carrière je me considère comme quelqu'un qui a participé à la création de cette belle entreprise qui est ORANGE. J'en veux uniquement à ce type de management agressif et cruel qui oublie que derrière les bureaux il y a des êtres humains et pas des produits manufacturés. C'est la notion de part managériale qui est un des facteurs déclenchant de tout ce malaise. Il conditionne à tous les niveaux le profit en écrasant les autres et tous les six mois on regarde les résultats des dégraissages humains pour arriver au 22 000 départs prévus par le plan NExT* » (D3261/5).

Patrick SARDOU décrit le processus de désajustement professionnel qui a conduit son collègue et ami en des termes assez proches : « *On lui a enlevé son métier de base qu'il aimait, responsable de 12 ou quinze personnes conseillers clientèle par téléphone. Là, on est dans la philosophie du plan NExT. A ce moment-là, on le mettait de côté pas convié pour tous les événements de la boîte avec un éloignement de son chef direct qu'il avait par téléphone et qu'il ne voyait que très rarement physiquement. C'est à partir de cela qu'il a commencé à proférer des propos menaçants à l'égard de FRANCE TELECOM* ».

L'auteur de l'enquête interne de FRANCE TELECOM semble partager cet avis et associer les crises de Georges LLORET à l'application de la politique d'entreprise NExT et Act: « *il faut noter également que les épisodes les plus aigus de ces incidents ont eu lieu en plein développement du plan « NExT* » (D3747/21).

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES relève des contradictions entre les propos de Georges LLORET et ceux de sa hiérarchie et certains témoignages recueillis: « *ses collègues disent pour certains n'avoir subi aucune pression de la hiérarchie, un*

autre collègue dit avoir eu des problèmes de santé et avoir été bien traité par sa N+1 qui était identique à celle de M.LLORET ». Il considère que « la situation est sans rapport avec NExT et Act » (D3415/8). Il met en avant les aspects personnels de la situation de Georges LLORET: « c'est une personne qui semble très cyclothymique, qu'il n'aurait pas dû être cadre, qu'il ne suit pas la formation associée à un changement de métier, que son manager à partir de 2010 trouve son travail insuffisant » (D3415/8). Il fait aussi valoir que Georges LLORET n'a, malgré tout, pas souhaité déposer plainte (D3415/9).

Didier LOMBARD nie tout lien avec les plans NExT et Act et indique que la situation est purement locale et sans lien avec son activité (D3413/6). Il déclare que si Georges LLORET n'a pas retrouvé son poste à son retour de maladie, c'est uniquement parce qu'il fallait le remplacer (pour ne pas laisser le poste vacant pendant son absence) (D3413/8). Il s'étonne d'une part variable à zéro mais ne peut pas l'expliquer sur la base des éléments qui lui sont soumis (D3413/7).

Olivier BARBEROT reconnaît « d'énormes maladresses » mais « qui n'ont rien à voir avec l'esprit de Act, qui, au contraire, insiste sur l'accompagnement et l'anticipation ». Il s'étonne d'une part variable à zéro mais parle là encore d'erreur et affirme qu'« en aucun cas, les parts variables n'étaient destinées à exercer une quelconque pression au départ sur les salariés » (D3419/8).

FRANCE TELECOM considère que la décision de mutation contestée par M. LLORET est une décision motivée au regard de critères objectifs, tenant compte tant de sa démarche d'évolution professionnelle initiée dès l'année 2007, que de sa situation particulière, laquelle nécessitait un aménagement de poste et un suivi de la Médecine du Travail. Selon le conseil de la société, Georges LLORET était intégré à la vie de l'entreprise et a fait l'objet d'un accompagnement continu de la part des cadres RH. L'entreprise estime que l'absence de versement de part variable était justifié et que Georges LLORET a démontré un comportement excessif à plusieurs reprises. (D3738).

Synthèse

Georges LLORET, fonctionnaire de 50 ans à la date des faits, n'était plus en mesure ou était vécu par sa hiérarchie comme n'étant plus en mesure de répondre aux nouveaux défis de l'entreprise. Il est fortement incité à rejoindre la fonction publique territoriale dans le cadre de la politique du « time to move », il est contraint à abandonner son poste de manager dans des conditions brutales au retour d'un congé pour maladie grave d'une durée de trois mois, il est isolé dans un bureau sans activité durant trois mois ; il semble que ce soit à son initiative qu'une première mission temporaire lui est confiée sous la direction d'un manager localisé à trois cents kilomètres de son unité ; il est privé six mois plus tard de l'intégralité de sa part variable et est incité alors qu'il cherche à s'adapter à sa nouvelle situation de travail à s'orienter vers une mobilité externe. C'est dans ce contexte qu'il est sujet à une première décompensation émotionnelle et envisage le suicide.

A compter de cette période, il adopte un comportement décrit par nombre de témoins comme problématique, voire irrespectueux à l'endroit de sa hiérarchie. Il devient au vu des témoignages recueillis en procédure un salarié difficile à gérer et s'isole, partiellement de son fait, sa communauté de travail.

Georges LLORET fait l'objet d'un accompagnement effectif de sa hiérarchie et des ressources humaines depuis sa première décompensation qui intervient à la suite d'une série d'agissements qui ont objectivement dégradé ses conditions de travail. On notera que cet accompagnement connaît un regain d'intensité après l'épisode du placard qui intervient après le suicide très médiatisé de Michel DEPARIS architecte réseau en poste à l'Unité de Pilotage Réseau (UPR) Sud-Est de MARSEILLE survenu le 14 juillet 2009.

Avant son éviction dans des circonstances reconnues par FRANCE TÉLECOM comme justifiant une indemnisation dans le cadre d'un protocole d'accord (respectivement D3261/16 et D3250), il est un employé engagé dans ses fonctions managériales depuis de longues années, qui a participé à son niveau mais avec enthousiasme au développement de l'entreprise. Il ne supporte pas la rupture du contrat moral qui le lie avec une entreprise et qui est mise en œuvre par le manager local en application des directives nationales.

Le harcèlement moral subi par Georges LLORET ne s'étend pas sur toute la période de prévention. Il n'en demeure pas moins qu'il est parfaitement constitué sur la période 2007/2008.

22 - Rémy LOUVRADOUX

Le 26 avril 2011, Rémy LOUVRADOUX, âgé de 56 ans, préventeur au sein de l'Agence professionnelle Sud-Ouest implantée sur le site Château d'Eau à BORDEAUX, s'immole par le feu devant un site de FRANCE TELECOM (D2376/D1/266).

Rémy LOUVRADOUX était fonctionnaire (D2376/D1/70).

Il était marié et père de quatre enfants. Son épouse Hélène ARNAUD veuve LOUVRADOUX, et ses enfants Juliette LOUVRADOUX, Matthieu LOUVRADOUX, Raphaël LOUVRADOUX et Noémie LOUVRADOUX se sont constitués parties civiles (D2376).

Parcours professionnel

Rémy LOUVRADOUX entre à FRANCE TELECOM en 1979 comme agent des lignes au centre de construction des lignes de GAGNY (93). Il exerce ensuite les fonctions de chauffeur au centre de répartition et vente des annuaires à MASSY (91) à compter d'avril 1983, puis d'agent de service technique des abonnés à compter de septembre 1984 à BERGERAC (24).

Rémy LOUVRADOUX passe plusieurs concours internes avec succès. En mars 1990, il réussit le concours d'inspecteur technique et est affecté en septembre 1990 à l'Institut Régional d'Enseignement des TÉLÉCOMS de PESSAC.

En novembre 1991, il est nommé responsable du groupe d'intervention de transmissions à la Direction Régionale de NANTERRE (92) puis est affecté en qualité de responsable de la gestion du patrimoine et analyste réseau à BOULAZAC (24) en septembre 1992, dans le cadre du rapprochement des époux. En mars 1993, il est promu cadre de second niveau (D2376/ D1/7).

En 1996, suite à une évolution de l'organisation de l'entreprise, il est alors, pour quelques mois, chargé de mission pour un projet sur le Lot et Garonne (D2376/D1/59) avant d'être nommé à l'agence de DORDOGNE en tant qu'analyste performance et soutien, et ce jusqu'en 1999, date à laquelle il est muté en tant responsable qualité au centre de facturation et de recouvrement de BORDEAUX (D2376/D1/139).

De juin 2002 à avril 2006, il est préventeur régional pour l'Aquitaine et à ce titre, chargé de la sécurité et des conditions de travail. Il est rattaché à la Direction des ressources humaines jusqu'à la suppression de son poste suite au regroupement des directions régionales de l'Aquitaine, du Limousin et du Poitou-Charentes puis au regroupement des activités Santé et Sécurité au Travail (D2884/40).

Il est alors affecté à compter d'avril 2006, à l'Agence Entreprise Sud-ouest (AESO) sur un poste de contrôleur interne (D2376/D1/59). Il devient en 2007 délégué du personnel à l'Agence Entreprise et est élu au CHSCT (D2376/D1/227).

En avril 2008, Rémy LOUVRADOUX est «*redéployé*» tout en restant au sein de l'Agence Entreprise. Il est en mission auprès du préventeur du département. C'est un poste précaire qu'il ne peut pas occuper plus de douze mois. En fin d'année 2008, il est positionné sur une nouvelle mission à l'Agence Vente Service Clients (AVSC) tout en restant placé sous la responsabilité administrative de l'Agence Entreprise. Dans le cadre de cette nouvelle mission, Rémy LOUVRADOUX est affecté sur un poste créé à cet effet, intitulé « chargé de qualité » (D2809/2).

En octobre 2010, suite à un appel à candidature, Rémy LOUVRADOUX obtient son affectation sur un poste de préventeur au sein de l'Agence professionnelle Sud-Ouest sur le site Château d'Eau à BORDEAUX (D2376/D1/11 ; D2346/D1/39).

Le 26 avril 2011, son corps inanimé est découvert aux environs de 7 heures du matin aux abords immédiats du bâtiment Pichey, au 51, avenue Henri Vignaux à MERIGNAC (33). A cette adresse, est domicilié le siège de l'Agence Entreprise Sud-ouest de FRANCE TELECOM où Rémy LOUVRADOUX était affecté en 2006 (D2376/D1/266).

A la suite du décès de Rémy LOUVRADOUX, l'inspection du travail a procédé à une enquête au terme de laquelle elle a saisi le Parquet sur le fondement de l'article 40 du CPP (D2866). Le CHSCT a désigné un cabinet d'expertise, le cabinet SECAFI qui a rendu un rapport(D2884).

Le groupe FRANCE TELECOM a reconnu le suicide de Rémy LOUVRADOUX comme un accident imputable au service le 25 juillet 2011 (D2376/D1/283).

Les griefs

Des mutations géographiques et fonctionnelles contraintes

Le rapport du cabinet SECAFI relève qu'en 1997, Rémy LOUVRADOUX avait déjà quitté trois postes en raison des réorganisations affectant les établissements dans lesquels il travaillait (cf. Rapport SECAFI, tome 2, page 31/93). En 2001, son poste de Responsable de la cellule qualité à l'unité de facturation et de recrutement Grand Ouest à PESSAC est supprimé. Il est nommé préventeur régional au sein de la Direction des Ressources Humaines de la Direction Régionale Aquitaine en juin 2002 jusqu'en mars 2006, date à laquelle ce poste est supprimé dans des conditions exposées dans le rapport d'enquête interne de FRANCE TELECOM : *« C'est un poste qui lui convient, qui correspond aux compétences qu'il a acquises. Mais à la suite d'une réorganisation, le nombre des préventeurs est réduit et le poste de Rémy LOUVRADOUX disparaît. De la même façon, en mars 2006, il retrouve un poste de contrôleur interne au sein de l'Agence Entreprise Sud-ouest à PESSAC. A la suite de restrictions budgétaires, c'est son poste qui est supprimé (jugé le moins indispensable) pour satisfaire la politique d'économies »* (D2376/D1/268).

Bruce LALANDE, responsable qualité sur le site de PESSAC rapporte les conditions dans lesquelles Rémy LOUVRADOUX s'est vu imposer une nouvelle mutation fonctionnelle et géographique en avril 2008 : *« dans le cadre d'une réduction du personnel (plan NExT), il n'a pas eu d'autre choix que d'accepter un redéploiement malgré le soutien d'un chef de département de l'époque, M. GRAH qui a essayé de conserver son équipe complète et Rémy en l'occurrence. M. GRAH a eu des pressions hiérarchiques pour céder et lui imposer cette suppression d'effectifs. La consigne était de « faire des moins », c'est à dire qu'il fallait dénicher des activités à supprimer. Une fois les personnes dirigées vers des missions, il fallait faire en sorte qu'elles trouvent un autre service d'accueil ou qu'elles partent de l'entreprise. En attendant, la directive était de créer de l'inconfort pour que les gens comme Rémy partent le plus tôt possible. A titre d'exemple, c'était de ne rien donner à faire ou faire remplir des bordereaux de lettres recommandées. Le but était tout simplement de dégoûter les personnels que l'on voulait voir partir »* (D2376/D1/212)

Thierry GRAH, directeur au contrôle de gestion et ancien responsable de Rémy LOUVRADOUX, confirme les propos de Bruce LALANDE: *«à la fin de l'année 2007, notre direction nationale a estimé qu'il fallait réduire nos effectifs. J'ai reçu pour mission de supprimer une fonction. J'ai choisi celle de Rémy LOUVRADOUX(...)J'ai personnellement reçu Rémy LOUVRADOUX pour lui*

exposer la raison de la suppression de son poste et pour lui proposer un accompagnement tant pour la recherche de ce nouvel emploi que pour une formation. Mais, par ailleurs, l'entreprise était arrivée au terme des départs «faciles», c'est-à-dire des départs en retraite anticipée et des départs vers des projets personnels. (...) Contre toute attente, la direction au-dessus de moi a repris le dossier et a précipité la suppression du poste de Rémy LOUVRADOUX. (...) La direction a limité dans le temps sa période de recherche d'un nouvel emploi. Au terme de cette période, s'il n'avait pas trouvé de poste, il était mis à la disposition des différentes structures qui pouvaient lui confier ponctuellement une mission » (D2376/43/2).

Il ajoute devant l'inspection du travail: *« le directeur de l'époque, Luc BARNAUD, a décidé d'accélérer la chose, Rémy a été mis en mobilité avec une dead line en juillet 2008. J'aurais pu l'occuper plus longtemps, prendre le temps de construire avec lui. On disait à l'époque: « il ne faut pas les laisser dans le confort (...) on disait c'est bien, il faut prendre le temps de trouver un autre parcours mais en même temps, la consigne était «il faut vite sortir Rémy des effectifs» (D2877/2).*

Luc BARNAUD, directeur de l'agence entreprises sud-ouest d'octobre 2006 à octobre 2009, corrobore : *« il y a eu effectivement cette décision managériale de supprimer 22.000 postes. Des objectifs ont été fixés à chaque direction. Après une analyse de l'évolution de l'activité et des échanges avec la direction métier, il a été décidé en 2008 de supprimer le poste qu'occupait Rémy LOUVRADOUX » (D2821/2).*

Thierry DECOCK, le Directeur de la zone Sud-ouest Atlantique de l'Agence Pro (depuis le 1^{er} décembre 2009), lorsque les enquêteurs lui présentent un document intitulé *«Doper la fluidité interne »* dans lequel il est explicitement mentionné qu'il convient de *« réduire le confort des postes non prioritaires»*, répond: *« Vous avez ça? Je suis étonné. J'étais à la DT Sud à l'époque. Vous savez, oralement j'ai entendu des choses comme «on devrait baisser la clim ou le chauffage pour réduire le confort et que les gens bougent de tel service», c'était sur un ton de dérision, un peu cynique. Je regarde le document que vous me présentez et je vois qu'il est écrit « réduire le confort des postes non prioritaires » (D2882/5).*

Thierry GRAH, Directeur du contrôle de gestion à l'Agence Entreprises Sud-ouest, rapporte que le document intitulé *« Doper la fluidité interne — Codir DT du 12 novembre 2007 » (D2813/3)*, a été diffusé par le DRH, dans un mail du 7 février 2008 et présenté comme *« fondateur de la nouvelle pratique » (D2813/5).* Il précise: *« Nous avons donc des objectifs de sortie par semestre. Plus on approchait du terme du semestre, plus il fallait mettre de pression sur les personnes pour qu'elles partent. Ces objectifs de sortie étaient traités comme des objectifs commerciaux, à la différence qu'ils étaient l'objectif numéro un. On parlait de win ratio », que ce soit pour la gestion du personnel comme pour les contrats commerciaux »(...)* *« il y avait une consigne claire fin 2007 à la Direction territoriale sud-ouest : pour « fluidifier », il fallait «réduire le confort» des postes non prioritaires. Il y avait un discours culpabilisant, j'ai participé à ces réunions dont on a parlé dans la presse : accompagner le deuil des salariés.*

C'était « tu te soumets, ou tu pars ». J'ai été « carbonisé » assez vite parce que je m'opposais à ça » (D2813/2-D2877/2).

A compter de juillet 2008, Rémy LOUVRADOUX est «déployé » en mission au sein de la même unité opérationnelle, l'AESO et à compter du 1^{er} janvier 2009 au sein d'une autre unité, l'Agence Vente Service Clients Sud Ouest Atlantique (AVSC SOA).

L'attribution de missions dévalorisantes

Dans leur plainte avec constitution de partie civile, la famille LOUVRADOUX dénonce le fait que les missions de Rémy LOUVRADOUX n'étaient pas en adéquation avec ses compétences: *« en 2009, à l'occasion d'une nouvelle mission, et alors qu'il est fonctionnaire employé par l'entreprise depuis plus de 20 ans, la Direction de FRANCE TELECOM place M. LOUVRADOUX à un poste de « suivi des doubles écoutes » puis de « gestionnaire des données et suivi des performances », bien en deçà de ses qualifications et de son grade » (D2376/D1/10).*

Michel ENJALBERT, responsable RH de l'Agence professionnelle de la direction Sud-ouest qui a recruté Rémy LAVRADOUX en Octobre 2010 sur le poste de préventeur que ce dernier occupait au moment de son décès, déclare : *« il (Rémy LAVRADOUX) exprimait le fait que les derniers postes qu'il avait occupés avant de venir à l'agence professionnelle, n'étaient pas des vrais postes, qu'il s'agissait plus de missions. Il avait le sentiment d'avoir été pénalisé au cours de son parcours professionnel » (D2376/D1/64)*

Bruce LALANDE confirme le caractère « occupationnel » des missions attribuées à Rémy LOUVRADOUX. Concernant la mission sur le site de Mérignac, Rémy LOUVRADOUX lui avait confié avoir *« fait en sorte d'aménager ses horaires pour y rester le moins possible »*, Bruce LALANDE précisant *« je ne suis même pas sûr qu'il avait une réelle mission ou activité quelconque sur place »*. Concernant la mission sur le site du Château d'eau à Bordeaux, Bruce LALANDE est catégorique : *« C'était une activité qui était littéralement à l'opposé du caractère de Rémy qui lui aimait s'occuper des personnels plutôt que de les «fliquer ». Comment pouvait-on donner un tel genre de mission pour un cadre de l'entreprise comme Rémy ? » (D2376/D1/212).*

Laurent BUTON, responsable du département développement à l'Agence Vente Services Clients Sud-ouest Atlantique, rappelle que les missions étaient souvent pénalisantes pour les agents concernés: *« Quand quelqu'un était en mission, c'était pas trop constructif, pas vraiment pensé. Votre poste est supprimé, en attendant autre chose, je vous place en mission. Ce n'était pas toujours très valorisant » (D2874/1).*

Véronique ETIENNE, ancienne responsable du département développement à l'Agence Sud-Ouest Atlantique, apporte une nuance : *«Ce n'était pas toujours négatif, une mission permettait parfois de découvrir un autre métier. Mais de plus en plus souvent à l'époque, c'était forcé »*. Concernant Rémy

LOUVRADOUX, elle observe que dans le cadre de la mission sur la plate-forme téléphonique, Rémy LOUVRADOUX faisait bien le travail *« mais ce n'était pas forcément intéressant pour lui »*. (D 2875/2).

La dégradation de ses conditions de travail

Rémy LOUVRADOUX a postulé à plusieurs emplois en interne et en externe. Il aurait bénéficié selon le Conseil de FRANCE TELECOM de plusieurs formations et de l'accompagnement de l'Espace Développement.

Thierry GRAH, son ancien manager, remarque que le contexte rendait difficile cette recherche d'emploi en interne comme en externe : *« les personnes étaient mises « en déploiement ». Leur poste était supprimé et il leur fallait en trouver un autre. Sauf que tous les services supprimaient des postes. Il était donc difficile à ces salariés d'en retrouver un »* (D2813/2).

Dans un courrier adressé le 3 mars 2009 à Frédéric HECK, directeur des ressources humaines DT SO, Rémy LOUVRADOUX présente une candidature spontanée pour un poste en lui rappelant qu'il est en mission depuis le 1^{er} juillet 2008. Il égrène la détérioration de ses conditions de travail : plus d'entretien individuel, des candidatures spontanées en interne et sur des postes de la Fonction publique sans suite, une perte de rémunération de 2000€ par an, des trajets passés de 10' à 50'. Il remarque : *« la gestion des compétences est une illusion politique d'affichage et démagogique: car je suis excellent pour la FPT et poubellisable en interne »*. Il interroge, non sans une certaine ironie, son supérieur sur les motifs qui lui valent ce traitement par sa hiérarchie et propose une réponse alternative : doit-il se considérer comme *« totalement incompétent »* ou fait-il *« l'objet d'une attention particulière et personnalisée »* (D2827/13) (D2827/14-19).

Aucun entretien ne lui sera proposé à la suite de ce courrier observe l'inspection du travail.

Dans une lettre adressée à la direction de FRANCE TELECOM en septembre 2009, intitulée *« Lettre ouverte à mon employeur et à son actionnaire principal »*, Rémy LOUVRADOUX dénonce la gestion des candidatures internes et externes, et notamment la diffusion de postes suivie de leur disparition sans explication : *« je postule, je trouve, on n'est plus que deux... le recrutement est annulé par une cellule de pilotage territoriale de l'emploi ! Pourquoi pas: mais j'ai cette information parce que je l'ai recherchée avec insistance et pas d'explications données ! Cette instance a tout pouvoir, pourquoi pas, mais alors elle a également des devoirs suites aux décisions prises par elle ! Elle se doit de restituer sur le pourquoi et le comment de ses décisions ! »* (D2376/24/5).

Concernant ses tentatives de mobilité externe vers la Fonction publique territoriale, il dénonce une gestion aussi opaque qu'il qualifie de discriminatoire : *« Là aussi, je postule plusieurs fois sans suites favorables, et je découvre fortuitement lors d'une confrontation avec des décideurs du Conseil Général que ma candidature pourtant vue comme très intéressante, n'a pas été transmise par décision de FT. C'est de la discrimination [...] »* (D2376/24/5).

Florence BAILLARD BORDES, déléguée syndicale CFDT, confirme la gestion très particulière des candidatures opérée par le département des ressources humaines : *« Il s'est investi en pensant qu'il allait pouvoir partir vers la fonction publique et notamment au Conseil Général. Malheureusement, les mois passant et malgré son investissement et le discours favorable des supérieurs hiérarchiques, il était systématiquement recalé. Par le biais du syndicat, nous avons pu savoir qu'en fait, le dossier de Rémy n'avait jamais été transmis. Le syndicat s'est tourné vers l'entreprise pour en connaître les motifs. Là, on nous a expliqué qu'ils faisaient des «shorts listes» car il y avait beaucoup de candidats sur chaque poste et qu'à chaque fois, la candidature de Rémy n'avait pas été retenue au niveau de FT. Rémy n'était pas content du tout et de ce fait, après ces différents échecs, il a souhaité consulter son dossier personnel, car il pensait qu'il y avait quelque chose de néfaste dans son dossier. Après consultation du dit dossier, il est revenu vers le syndicat en indiquant qu'il manquait des pièces attestant de sa qualité professionnelle par le biais d'entretiens individuels et autres documents de la sorte. A partir de ce moment-là, il a arrêté toutes ses démarches, car il disait que les dés étaient pipés »* (D2376/D1/226).

Thierry GRAH, son ancien manager, souligne le désarroi de Rémy LOUVRADOUX face à cette pratique : *« Rémy LOUVRADOUX avait un fort ressentiment vis-à-vis de tous ses refus; il ne comprenait pas qu'au moins une fois, son dossier n'ait pas été présenté par FRANCE TELECOM alors qu'au terme des entretiens qu'il avait passés, il était jugé très intéressant »* (D2376/43/2).

Dans son enquête interne, Jean-François COLIN relève: *« on ne trouve pas trace dans son dossier de lettre ou de compte-rendu expliquant cette spirale d'échecs sur au moins 5 candidatures »* (D2824/6).

Quelques mois, après le courrier de septembre 2009, il est affecté à un poste de préventeur qu'il souhaitait. Il résulte des auditions qu'il est confronté à l'absence de moyens et à la difficulté d'occuper un poste de médiateur. Son bureau est installé sur le plateau téléphonique du service 10/16 et il doit assurer seul le secrétariat (D2376/D1/102). Jacques DELROISE DRH de l'agence pro explique avoir eu un entretien le 1^{er} avril 2011 avec Rémy LOUVRADOUX à la demande de ce dernier : *« Nous avons eu un entretien dans mon bureau car le 22 mars dernier, il m'avait fait part, par téléphone, de difficultés qu'il rencontrait dans ses attributions de préventeur ; il a évoqué la charge de travail, qui était trop importante à ses yeux et qu'il avait du mal à gérer, et des difficultés relationnelles en groupe, notamment en CHSCT. J'ai senti qu'il avait une appréhension à gérer les contradictions dans un groupe »*(D2376/D1/11 ; D2376/D1/146 et D2376/D1/176).

Les atteintes potentielles à ses droits, à sa dignité et à sa santé

Dans la lettre qu'il écrit en septembre 2009 à la Direction nationale de l'Entreprise, Rémy LOUVRADOUX dénonce la politique de réorganisation de la société et les méthodes de management qui y sont appliquées (D2376/24/1). S'appuyant sur son expérience personnelle et sur les constats qu'il a pu faire aux postes occupés, il alerte sur les risques encourus par une frange de la population de l'entreprise : *« La réalité que je perçois : AFO > 50 ans avec mobilité imposée. Je rencontre beaucoup de frustration dans ce contexte-là : cadres dépossédés de leur pouvoir: ils ne sont plus rien ! (...) Je suis dans ce segment-là. Ratio de gestion de la direction nationale: je suis en trop »* (D 2376/24/5- 6 et D2376/1/260).

Le rapport de l'inspection du travail a retracé le trajet descendant de cette lettre écrite en septembre 2009 par Rémy LOUVRADOUX et au vu de ses nombreuses étapes, en déduit que *« FRANCE TELECOM a littéralement perdu certains de ses salariés : à force de mobilités et de déstabilisations, il n'est plus possible de savoir précisément à quelle unité est rattaché Rémy LOUVRADOUX »* (D2866/20).

Catherine POCH, une collègue et amie déclare : *« Rémy disait qu'il ne trouvait plus sa place et il était arrivé à penser qu'il n'avait plus sa place chez FRANCE TELECOM. Il m'a dit que certains de ses responsables hiérarchiques lui demandaient de chercher du travail ailleurs. Il aurait pu se mettre en arrêt longue maladie mais cela ne lui correspondait pas »*. (D2376/D1/210).

Pour Hélène LOUVRADOUX, la souffrance de son mari au travail a envahi toute leur vie privée : *« du fait de ce qu'il se passait à FRANCE TELECOM, son travail et son mal être l'ont phagocyté. Il s'est laissé emporter par son activité et nous n'avions plus notre place dans son esprit. Il n'était plus vraiment avec nous. On était toujours ensemble, on tenait bon. On pensait que cela finirait par mieux aller un jour »*. (D2376/D1/76)

Jean-François COLIN, dans la conclusion du rapport qu'il a établi suite à l'enquête diligentée en interne, recommandait que le suicide de Rémy LOUVRADOUX soit considéré comme imputable au service en ces termes : *« je recommande donc que l'on considère comme imputable au service le suicide de Rémy LOUVRADOUX, en précisant qu'il serait tout aussi vain de considérer que les causes professionnelles en sont le seul facteur explicatif que de nier que ces mêmes causes aient joué un rôle important dans la survenue de cet événement dramatique »*. (D2376/D1/270).

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD considère que ces faits dans un contexte local *« survenus 14 mois après son départ, 27 mois après la fin du plan NExT et après la mutation d'un service à l'autre »* ne le concernent pas (D3064/19).

Louis-Pierre WENES affirme que la suppression de l'emploi de Rémy LOUVRADOUX en 2008 n'a rien à voir avec NExT et ne relevait pas de toute manière de son périmètre de compétence (D3160/10). Il fait observer que Monsieur LOUVRADOUX avait déjà écrit dans le passé d'autres lettres, notamment en janvier 2006, pour faire part de ses griefs à l'encontre de la société et que le Plan NExT n'a rien changé à son appréciation négative. Il considère justifiée la sélection des candidatures vers des entités externes opérée par l'Espace Développement mais admet qu'il aurait été indiqué d'informer les candidats recalés des raisons pour lesquelles leur candidature n'était pas retenue. Il estime que Rémy LOUVRADOUX a fait l'objet d'un accompagnement dans ses démarches qui a abouti à l'affecter à un poste de préventeur qui était, « *selon un témoin, le poste de ses rêves* » (D2875/2)

Olivier BARBEROT réfute tout lien entre le programme Act, « *conçu pour accompagner les salariés et faire en sorte que, lorsqu'il y avait une réorganisation, on réduise au maximum les causes d'inconfort* » et le document intitulé « *Doper la fluidité interne* » diffusé par l'Agence Entreprise de la Direction Territoriale Sud Ouest. Il considère qu'il s'agit d'une initiative locale qu'il désapprouve.

Concernant les éventuelles pertes de salaires évoquées dans ce dossier, il fait observer que « *dans le cadre de Act et de la décision 46, il était prévu des systèmes permettant de compenser au moins pour un moment, les pertes de rémunération, et il était également prévu de compenser financièrement l'augmentation de la durée des trajets* ». (D3065/21). Pour le reste, il reprend les arguments de Louis-Pierre WENES concernant l'insatisfaction de Rémy LOUVRADOUX, la gestion de ses candidatures par l'Espace Développement et la date de son passage à l'acte (D3065/22).

FRANCE TELECOM fait valoir que la suppression de poste de Monsieur LOUVRADOUX résulte de la baisse de l'activité et des contraintes budgétaires et ne saurait être retenue à l'encontre de la société ORANGE comme un agissement harcelant. L'Entreprise considère que l'intéressé n'a effectué que deux missions avant d'occuper un poste pérenne et que ces missions, comme le poste auquel il a été affecté, étaient « parfaitement » cohérents avec ses aspirations professionnelles et son profil. Il est également soutenu que Monsieur LOUVRADOUX a bénéficié de la part de sa ligne hiérarchique d'un accompagnement continu et vigilant sur le plan de la formation comme dans le cadre de ses candidatures, la société n'étant pas décisionnaires dans le sort qui leur a été réservé.

Concernant la non transmission des candidatures de Monsieur LOUVRADOUX, il est répondu qu'« *il relève des missions de l'Espace développement d'écarter les candidatures en cas de défaut de corrélation entre l'offre et le profil du candidat, ce d'autant lorsque celles-ci sont multiples* » (D3406/6).

Synthèse

Les dirigeants mis en examen ont réfuté l'existence d'un lien entre la situation de Rémy LOUVRADOUX et les plans NExT et Act . Ils ont suggéré, non sans raison, que son instabilité professionnelle précède la période de prévention et avec moins de pertinence, que son passage à l'acte est postérieur à la cessation de leurs fonctions .

On comprend en effet à la lecture des nombreuses pièces de procédure relatives à la situation de Rémy LOUVRADOUX que ce dernier a vécu, entre 1998 et 2001, une situation professionnelle conflictuelle avec un supérieur hiérarchique direct qu'il qualifiait, lorsqu'il l'évoquait, d'expérience traumatisante. L'instabilité qu'il connaît à compter de 2006, date à laquelle le poste de préventeur qu'il occupe depuis 2002, est supprimé, réActualise ses inquiétudes sur son identité professionnelle et sa place dans l'Entreprise.

Cette première mutation contrainte décidée en dehors de la période de prévention visée mais dans le cadre des plans NExT et Act, résulte de la réorganisation pilotée par Louis-Pierre WENES et selon le conseil de FRANCE TELECOM de « *la rationalisation des activités Santé et Sécurité au Travail* » (D2884/40). On appréciera à sa juste mesure la cohérence d'une « *rationalisation des activités de santé et de sécurité au travail* » qui conduit à supprimer un poste de préventeur dont le métier est de conseiller, assister et sensibiliser les managers dans la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail alors que Didier LOMBARD a annoncé deux mois avant, le départ de 22 000 personnes et la mobilité de 10 000 autres.

Deux ans plus tard, une nouvelle mutation lui est de nouveau imposée. Il faut supprimer des fonctions support et le faire vite pour tenir le win ratio. C'est sur lui que pèse l'obligation de reclassement : il a six mois pour trouver un poste. La décision de suppression comme la précipitation dans laquelle cette décision a été exécutée, relève de la stricte application des directives nationales. Les dépositions des supérieurs hiérarchiques de Rémy LOUVRADOUX sont ici sans ambiguïté et démontrent l'efficacité des méthodes de gestion préconisées dans le "Crash Program".

Rémy LOUVRADOUX enchaîne deux missions dont il disait qu'elles étaient sans contenu et dont il est dit que la dernière pérennisée en poste fixe « *parce que ça faisait un moment qu'il était en mission* »(D2866/25) était aux antipodes des aspirations de l'intéressé. Il est soumis à des mutations fonctionnelles et géographiques successives : il change de sites, de métiers et de collectifs de travail à quatre reprises sur une période de trois ans.

Rémy LOUVRADOUX a en effet, comme le constate Louis-Pierre WENES, écrit plusieurs courriers pour faire part de son mécontentement face à des dérives managériales qui l'affectaient directement ou qu'il constatait. La détérioration de ses conditions de travail est ainsi exposée avec clarté dans le courrier qu'il adresse en mars 2009 à sa hiérarchie directe. Sa souffrance et sa détresse aussi... Il n'aura pas de réponse.

On cherche en vain avant 2010 l'accompagnement « *continu et vigilant* » dont fait état le conseil de FRANCE TELECOM . On constate à l'inverse que des RH débordés gèrent dans l'opacité la plus complète les candidatures de Rémy LOUVRADOUX et sont démunis pour affronter les conséquences humaines des méthodes de management brutales mises en œuvre au sein de l'entreprise.

Le harcèlement moral au préjudice de Rémy LOUVRADOUX sur l'intégralité de la période de prévention est ici parfaitement caractérisée.

23 - Didier MARTIN

Le 15 octobre 2009, Didier MARTIN, âgé de 48 ans, marié, 3 enfants (D2635/35), ingénieur à FRANCE TELECOM dans le laboratoire Recherche et Développement R&D - site de LANNION) se suicide par pendaison à son domicile (D1248) alors qu'il était en arrêt de travail pour dépression depuis un mois (D1236/2). Il a laissé une lettre indiquant notamment: « *le déclencheur de tout cela vient de mon travail...* » (D1236/3).

Didier MARTIN avait le statut d'agent contractuel (D1236/8; D1256/75).

Son épouse, Dominique MARTIN s'est constituée partie civile (D2136; D2136/1).

Parcours professionnel

Didier MARTIN est recruté, après une expérience professionnelle chez THOMSON, à FRANCE TÉLECOM en décembre 1997 en qualité d'Ingénieur Recherche et Développement au sein du centre de recherche et développement (CRD) de LANNION spécialisée dans l'étude du cœur de réseau (CORE) .

Chaque C.R.D. a un directeur basé à PARIS et est composé de plusieurs laboratoires dont la plupart sont implantés en province. Chaque laboratoire est composé de plusieurs unités de recherche et de développement au sein de laquelle travaille une dizaine de personnes. La majorité des employés des ingénieurs au statut de contractuel (D1245/2;D1241/1).

Didier MARTIN a effectué sa carrière sur le site de LANNION dans deux unités RD distinctes (D2925/7).

Peu de temps après son recrutement, Didier MARTIN devient chef de projet.

En 2004, le laboratoire dans lequel Didier MARTIN est chef de projet est supprimé. Il est reclassé dans l'unité RD du laboratoire dans lequel il a travaillé jusqu'à son décès (D1241/6). A la même période, en raison de l'abandon progressif du Réseau Téléphonique Commuté, il évolue vers le monde IP et connaît de ce fait un repositionnement négatif passant de chef de projet à ingénieur débutant (D1250/10).

Entre 2006 et mai 2009, il postule à quatre postes. Aucune de ses quatre candidatures ne sera retenue.

En mars 2008, son N+1 lui confie un projet de DIP (deep packet inspection)

A la suite d'un accident domestique Didier MARTIN est en arrêt maladie du 27 juillet 2008 au 5 octobre 2008 (D2635/3). A son retour, il signale à son chef qu'il est sous antidépresseurs (D1305/10, rapport de l'inspection du travail). Par la suite, Didier MARTIN apure ses congés RTT qu'il n'a pas posés au cours de l'année 2008 (D1305/10 rapport de l'inspection du travail).

En novembre 2008, il participe à l'organisation d'un séminaire à l'initiative de son manager, dont l'objet est de mieux lui faire connaître des services FRANCE TELECOM et des filiales.

A son retour de congé en janvier 2009, son N+1 a confié le projet DIP à un autre ingénieur et note dans son évaluation : « *Objectifs non atteints car absences prolongées pour cause d'accident (arrêt de 2 mois) + prise de solde de congés de fin d'année. A néanmoins fait preuve de professionnalisme durant son absence en participant à qqs réunions avec des industriels et Moa (ROSI DIDR)* » (D2635/2).

le 16 avril 2009, Didier MARTIN se porte candidat pour un poste à RENNES en rapport avec l'activité WISP. Il est très investi dans ce projet de recrutement, les deux entretiens et les contacts avec sa hiérarchie parisienne étant très encourageants. Le 22 juillet 2009, il est informé que sa candidature n'est finalement pas retenue.

En parallèle, Didier MARTIN postule le 27 avril 2009 pour un poste de responsable d'équipe au sein son propre laboratoire suite au départ de Yvon GOURHANT (son manager). Le poste lui est refusé au motif qu'il fait partie de l'équipe qu'il aurait voulu diriger (D1242/4).

En juin, juillet, Didier MARTIN réalise deux missions d'audit, l'une aux ETATS-UNIS, puis l'autre en ISRAËL (D1243/8).

Le 11 septembre 2009, Didier MARTIN est en arrêt en maladie jusqu' 18 octobre 2009 ((D2635/3). Il se suicide le 15 octobre 2009.

La CPAM a réalisé une enquête administrative pour apprécier le caractère professionnel du décès de Didier MARTIN (D1243). L'expert qui sera désigné à la demande de Mme MARTIN a conclu que le décès de Didier MARTIN n'est

pas imputable de manière directe, certaine et exclusive à son travail (D1244/4).

Dans son signalement au Procureur de la République, l'inspectrice du travail mentionne que le médecin du travail a apprécié le caractère professionnel de l'acte de M. MARTIN et que cette appréciation est aussi celle des services de prévention de la CARSAT puisque le recours gracieux fait par FRANCE TÉLECOM suite à l'injonction du 5 octobre 2009, a été rejeté le 4 avril 2011 (D1200/14).

Le N+1 de Didier MARTIN était Yvon GOURHAND, puis Jean-Philippe LE BRENN. Le N+2, chef du laboratoire était Xavier HATRISSE, Jacques CHATRAT était le directeur du CDR .

Agissements répétés subis

Des mobilités fonctionnelles contraintes

Didier MARTIN était rattaché au même CDR depuis son arrivée en 1997 et dans la même unité RD depuis 2004. Entre 2006 et avril 2009, Didier MARTIN s'est porté candidat à quatre postes manifestant une volonté de mobilité qui aurait pu satisfaire ses supérieurs hiérarchiques.

En août 2006, Didier Martin postule à un poste de management d'une équipe de 15 cadres responsables de groupes Service Client Entreprise, à l'Agence Entreprise de LANNION. Il n'est pas retenu (D1243/6). La même année, il se porte candidat pour un poste de chef de projet et en 2007, responsable de l'entité TRANSPAC à LANNION. Selon Yves GOURHANT, Didier MARTIN ne pouvait pas obtenir ce dernier poste de niveau N+2 car « *cela lui aurait fait sauter une marche* » (D1247/2). Auparavant, il avait sollicité un poste de chef de projet au sein de son UER qui sera confié à l'un de ses collègues (D1247).

Le 27 avril 2009, à l'occasion du départ de Yvon GOURHANT, Didier MARTIN présente une candidature spontanée pour le poste de chef d'équipe de son unité pour le remplacer (D1241/3).

Selon plusieurs de ses collègues, ce poste lui a été refusé au motif qu'un membre de l'équipe ne pouvait pas devenir manager de ladite équipe. Selon Jacques CHATRAS, directeur du site FT LANNION, ce poste n'était pas ouvert à candidature (D1243/7). La direction lui préfère Jean-Philippe LE BRENN, précédé d'une réputation sulfureuse auprès des agents du site pour avoir dans sa précédente fonction de RURD (responsable d'URD) inciter au départ trois ingénieurs (D1242/6).

Le 16 avril 2009, il pose sa candidature pour un poste ouvert à Rennes. Selon son ami Pierre GUIGUES, informaticien dans le laboratoire de Lannion « *il a postulé sur le poste de RENNES, candidature dans laquelle il avait mis beaucoup d'espoirs et qui répondait à toutes ces contraintes. Ses négociations pour ce poste avançaient et ses interlocuteurs R.H. sur ce poste lui garantissaient de faciliter les conditions matérielles de sa future mobilité.*

J'insiste sur ce point car, au point où en étaient ces négociations, Didier avait comme l'engagement d'obtenir ce poste d'où son immense déception en apprenant qu'un autre l'avait obtenu. De là, Didier s'est retrouvé dans une situation de désarroi d'autant que c'était synonyme pour lui d'un retour vers ses difficultés » (D1242/3).

Yvon GOURHANT son supérieur hiérarchique direct de Didier Martin de 2004 à Juin 2009 décrit Didier MARTIN comme « *un ingénieur brillant, ambitieux, relationnel, exigeant, ayant une grande rigueur et en demande de responsabilités* ». Xavier HARTRISSE, le directeur du laboratoire, comme « *un ingénieur moyen qui se projetait dans des postes au-dessus de ses responsabilités* ». Jacques CHATRAT confirme l'intérêt porté à la candidature de Didier MARTIN par les recruteurs de Rennes sans évoquer les motifs pour lesquels elle a été écartée (D1243/6).

Le lendemain du décès de Didier MARTIN, son épouse est entendue dans le cadre de l'enquête décès. Ses déclarations permettent de relativiser les désirs de mobilité de Didier MARTIN : « *Je précise que mon époux avait par le passé déjà postulé sur d'autres emplois à FRANCE TELECOM sans parvenir à être retenu. Cela l'inquiétait, car il était dans l'obligation de trouver un nouveau poste en tant que cadre. Je précise que Didier n'avait pas le statut de fonctionnaire, il était contractuel* ».(D1236/8)

Marie-Noëlle JACOB, ingénieure dans une unité de recherche du Laboratoire CORE, tout en indiquant que la hiérarchie directe avait été plutôt protectrice, déclare néanmoins : « *Deux fois par an, nous passions des entretiens pour passer en revue le travail effectué et l'atteinte ou non des objectifs. C'était l'occasion pour la hiérarchie de faire savoir qu'elle trouvait que cela faisait longtemps que nous étions là et qu'il fallait que nous allions voir ailleurs. Elle entendait par là en première étape d'aller voir dans un autre service ou de quitter tout simplement la société. Il y avait d'ailleurs un service qui avait été spécialement créé pour voir et accompagner, de manière financière si besoin était, des employés qui voulaient créer leur propre entreprise* » (D1241/4).

Le dogme du « Time to move » comme méthode de management n'épargne pas les employés du site de LANNION. Interrogé sur le sens des candidatures de Didier MARTIN, Alain ERNOULT, assistant chef de projet explique: « *Je précise que toutes ces candidatures ont été faites dans la période où la politique de l'entreprise était le « Time To Move » (TTM) qui consistait à ce que chacun contrActualise sa mobilité à court terme, à moyen terme et à long terme selon le temps de présence dans le service d'origine* » (D1242/4).

Pierre GUIGUES, ami et collègue du défunt constate avec une certaine amertume: « *Au moment du décès de Didier, j'avais comme tous les salariés, une pression certaine à la mobilité. Il n'était par contre pas possible, de fait, de changer d'affectation au sein de l'entité recherche et développement parce que, dans les statistiques internes, cela n'était pas comptabilisé comme un départ. Suite au décès de Didier, tout est devenu possible* » (D1240/6).

La pression des résultats

Dans la lettre qu'il a laissée pour sa famille avant son passage à l'acte dramatique, Didier MARTIN écrit : *« le déclencheur de tout cela vient de mon travail et de la façon dont nous sommes livrés à nous-mêmes mauvaise ambiance, compétition entre collègues et pas de soutien (...) »* (D1237/3).

Dans sa déposition devant les enquêteurs, l'épouse de Didier MARTIN, Dominique MARTIN, évoque le ressenti de son mari sur son environnement de travail tel que celui-ci lui rapportait : *« il fallait qu'il dise si ses objectifs étaient atteints tout en me disant qu'il n'avait pas d'objectif. Tout cela était contradictoire, ce qui le dérangeait d'autant que c'était quelqu'un de très consciencieux »*.(D1238/5), *« mon mari me disait que son travail était flou, qu'il y avait une grande compétition entre les ingénieurs de l'entreprise, qu'il y avait aucune marque de reconnaissance »* (D1236/8).

Alain ERNOULT, ami et assistant de projet dans l'UDR de Didier MARTIN, distingue plusieurs périodes : *« Son équipe avait obtenu le projet WISP depuis mars 2008. Didier avait été chargé seul de la RFI, le but d'une RFI étant de situer l'état de l'art des solutions industrielles du moment. Cette tâche était vraiment ardue pour un homme seul, ce que Alain HENRY, chef du laboratoire M2V, avait constaté. Didier s'est énormément investi dans cette tâche, avec tout ce que cela impliquait de difficultés qu'il devait affronter seul »* (D1242/1)

Pierre GUIGUE semble au contraire avancer que Didier MARTIN se plaignait d'une sous-activité chronique et peut être voulue par la hiérarchie et d'une sévère compétition entre les ingénieurs pour obtenir les projets. (D1240/3)

Entre juillet 2008 et le 15 octobre 2008, à la suite d'un accident domestique , Didier MARTIN est en arrêt de travail . N'ayant pas épuisé ses congés de l'année 2008, il prend un mois de congé en Décembre. Son N+1 Yvon GOURHANT, ne comprend pas qu'au vu de ses aspirations, Didier MARTIN n'est pas mis son reliquat de congé sur un Compte Épargne Temps et considère n'avoir pas eu d'autres choix que de mentionner lors de l'entretien d'évaluation que ses objectifs n'étaient pas atteints, avec pour conséquence une diminution de la part variable de sa rémunération. Il justifie sa décision en ces termes : *« Didier a donc repris début 2009. Plusieurs considérations sont à prendre en compte à sa reprise. La première étant que les technologies évoluant très vite, son absence d'environ 5 mois au second semestre 2008 l'a beaucoup pénalisé en termes de compétences. La seconde étant que, pour le premier semestre 2009, j'avais dû nommer quelqu'un d'autre à son poste de responsable DPI »*. (D1247/3).

Yvon GOURHANT indique que si la décision a déplu à Didier MARTIN, celui-ci n'a rien laissé paraître . Il précise néanmoins que Didier MARTIN partageait son bureau avec l'ingénieur auquel il a confié la responsabilité DPI et que les deux hommes refusaient de se parler (D1247/3). Selon son ami et collègue Pierre GUIGUE, Didier MARTIN lui a confié être très affecté par le retrait du projet WISP qu'il suivait avant son arrêt maladie (D1240/3)

Il n'est pas surprenant que dans ce contexte concurrentiel du laboratoire RD et alors qu'il s'est engagé dans une mobilité professionnelle, Didier MARTIN ne manifeste pas son désaccord à son N+1 dont l'avis est requis pour ses candidatures internes. On notera néanmoins que son évaluation de février 2009 a probablement été étudiée avec attention par les recruteurs de Rennes.

L'inspectrice du travail dans son rapport mentionne « *Ce que l'on constate, c'est le décrochage de l'intéressé car dès que l'on est absent plus de 15 jours dans ce genre de service de recherches, on n'est plus à jour des évolutions permanents et constantes* » (D1305/11).

Des incitations indirectes et répétées au départ

Dans l'enquête conduite par la CPAM, il est mentionné que le directeur du Laboratoire Xavier HATRISSE, aurait tenu les propos suivants : « *le contexte de FRANCE TELECOM - nombreux licenciements en 2008 - a peut-être renforcé l'image dégradée qu'avait M. Martin de lui-même. Le secteur R&D, ayant une activité qui s'envisage sur de longues périodes et des besoins d'expertises sur la durée, ne subissait pourtant pas la même pression que les hot-lines* »(D1243/6).

La pression n'était néanmoins pas inexistante aux dires des collègues de Didier MARTIN.

Marie-Noëlle JACOB, Ingénieure dans une autre unité du laboratoire CORE explique : « *Les chefs de service et d'équipe avaient des objectifs de réduction de leurs effectifs par an, ou au moins de « turn over ». A un moment, on a eu le sentiment que l'objectif était de faire fermer le site de LANNION, en procédant à des restrictions d'effectifs progressives qui auraient entraîné la mort du site. Notre chance a été que nos chefs d'équipe, en tout cas le mien, réalisaient que leur position était quasi semblable à la nôtre* ».(D1241/4).

Claude PRIGENT, ingénieur dans une autre URD confirme en expliquant que les réductions d'effectifs dépendaient des missions des URD et des laboratoires et de la personnalité plus ou moins zélée des responsables hiérarchiques chargés de mettre en œuvre cette politique. Il se rappelle que le sujet des mobilités internes et externes était évoqué avec un certain systématisme tant dans les réunions de service que dans les entretiens individuels : « *Lors des réunions d'équipe, on nous faisait connaître l'objectif en employés à atteindre, histoire de faire comprendre aux personnes qui si quelqu'un désirait quitter le service où la société, c'était le moment. Il faut préciser aussi que ce message était particulièrement transmis lors des entretiens individuels intervenant tous les 6 mois. Lors de ces entretiens nous était demandé quels étaient nos projets professionnels. Par la suite, a été incorporé à cet entretien la discussion en lien avec la « part variable* »(D1245/6).

Sa description de l'impact de la part variable diffère là aussi de celui développé par les dirigeants de la société en interrogatoire : « *Il faut préciser que le salaire des cadres de la société se décompose en deux parties à savoir une partie fixe et*

une part variable indexée sur les résultats de la société, du service dont on dépend au sein de la société et des résultats personnels obtenus par rapport aux objectifs fixés au salarié. Il est à préciser que cette part variable bien que dépendant en partie du résultat global (collectif) de la société peut être nulle sur décision du N+1, N+2. Cette part variable n'est pas négligeable. Cela représente une somme allant de 8 à 10 ou 12 % du salaire » (D1245/6).

Claude PRIGENT fait aussi état de la fermeture brutale d'un laboratoire : *« il est arrivé que l'on indique simplement à des salariés qu'il fallait qu'ils se trouvent un poste ailleurs. Cela est arrivé pour le CRD TECH. Que je sache la chose s'est faite du jour au lendemain. A cette époque, ces postes avaient été retirés du web interne sur les offres de postes PLANÈTE EMPLOI »(D1245/6).*

Pierre GUIGUE avance que la pression pour inciter les salariés à quitter la société prenait aussi la forme de sanction financière : *« Je n'ai pas de noms à citer, mais je sais par exemple que beaucoup de collègues avaient 0% d'augmentation parce qu'ils étaient trop vieux et/ou qu'ils ne voulaient pas bouger. Pour moi, c'est du harcèlement » (D1240/6).*

L'absence d'accompagnement et de soutien de la médecine du travail et de la hiérarchie

Didier MARTIN a manifestement dissimulé son mal être à son entourage professionnel durant plusieurs mois. Selon Alain ERNOULT, *« la hiérarchie est passée à côté des difficultés de Didier MARTIN, à un point grave ».*(D1242/2)

Dans l'enquête de la CPAM, il est précisé que les supérieurs (N+2 et N+1) de Didier MARTIN *« n'ont pris conscience de l'état dépressif de Didier MARTIN qu'à partir du 7 septembre 2009, date à laquelle Didier MARTIN a demandé un entretien à Xavier HATRISSE »* (D1243/5). Selon Xavier HATRISSE, *« Au cours de l'entretien, Didier MARTIN tremblait et a déclaré qu'il n'arrivait plus à travailler. Le chef du laboratoire affirme à l'enquêteur CNAM « avoir tenté de le rassurer sur ses performances, lui aurait conseillé de prendre du recul, de ne pas se focaliser sur les difficultés du moment »* (D1243/5). La bienveillance affichée par le N+2 n'a manifestement pas été perçue par Didier MARTIN . Selon l'une des ses collègues Catherine BERNARD, : *«Je me souviens lui avoir demandé, en septembre 2009, s'il avait parlé de ses problèmes, de son mal être avec son supérieur ce à quoi il m'a répondu qu'on lui avait conseillé de se recycler »* (D1252-5).

Jean LE BRENN, N+1 depuis septembre 2009, déclare avoir alerté son supérieur Xavier HATRISSE dès sa prise de fonction, en septembre 2009, ainsi que le médecin du site afin de le surveiller (D1251/2 et /3).

L'assistante sociale du site, Nicole LEFIBLEC, rapporte qu'à la période des faits, le médecin du travail en poste était en arrêt longue maladie et que les consultations étaient assurées par deux médecins qui venaient de façon ponctuelle sur LANNION, en plus de leur secteur » (D1246/5).

Le dossier personnel transmis par la société fait état de trois visites médicales dont celle du 4 septembre 2009: *« 4 septembre 2009 pour une visite à la demande du salarié: Surveillance médicale renforcée :aucune» Avis d'aptitude:Apte, adressé ce jour à son médecin traitant »* (D2635/3). Mme MARTIN confirme que c'est Didier MARTIN qui a pris l'initiative de consulter le médecin du travail (D1238/6).

L'inspectrice du travail constate dans son rapport que l'évaluation des risques psychosociaux du document unique FT et R&D de LANNION de l'année 2009 minimise le risque psychosocial et ne prévoit pas de mesures pour diminuer ou éviter le risque (D1305/9). Elle relève que la fiche d'entreprise (article D4624-37 du code du travail) le rapport annuel d'activité (article D 4624-42 du code du travail) et même le DUER ne reportent pas le risque psychosocial.

Yvon GOURHANT, très affecté par le suicide de Didier MARTIN relève : *« Avant le suicide de Didier, les risques psycho-sociaux se limitaient à détecter les cas les plus fréquents, à savoir liés principalement au surmenage. Du coup, nous n'avions aucune formation sur ce genre de risques. Après son suicide, une formation a été proposée à tous les manager »* D1247/7)

Les déclarations des mis en examen concernant la victime

Olivier BARBEROT dit comprendre la difficulté de faire face à des refus de postes, mais il précise qu'il ne connaît pas le contexte (*« il m'est très difficile de m'exprimer sur des refus de candidats à des postes que je ne connais pas et sur des motifs que j'ignore »*). Il se défend de toute pression au départ (*« Si on avait voulu à tout prix favoriser à LANNION la réduction d'effectifs, on aurait sans doute laissé partir M MARTIN »*). Il trouve *« curieux »* que l'on oblige quelqu'un à prendre ses congés, et *« surprenant »* que quelques mois d'absence fassent perdre autant de compétences.

Par ailleurs, il déclare ne pas connaître le domaine de la recherche et ses évolutions (*« les orientations de la recherche sont un domaine éminemment complexe qui m'échappait totalement en tant que DRH »*). (D2660/32)

Didier LOMBARD dit ne pas connaître la situation particulière de Didier MARTIN. Il nie toute velléité de réorganisation à LANNION : *« Ce n'est absolument pas lié à la restructuration mais au mouvement normal qui sert à combler des postes vacants »* D2861/25). Et plus généralement, il exclut tout lien avec la politique de FRANCE TÉLECOM: *« de façon plus générale sur ce dossier, il n'y a vraiment aucun rapport entre NExT et Act d'une part, et d'autre part ce qui s'est produit sur la carrière, la maladie et le suicide de M. MARTIN »* (D2861/26).

Louis-Pierre WENES déclare en préalable que: *« M. MARTIN relevait de la recherche et développement qui ne faisait pas partie de mon périmètre de responsabilités »* (D2927/4). Il précise néanmoins que: *« comme chercheur il a des projets différents et entre deux projets il peut ne pas avoir de travail structuré. C'est inhérent au métier de chercheur »*. Il résume: *« il n'y a pas de*

déclarations des responsables disant qu'on lui avait demandé de faire une mobilité. Son secteur était épargné, il n'y avait aucun projet de suppression de son poste » (D2927/5). Il est dubitatif quant à l'obligation faite à Didier MARTIN de prendre ses congés. Il relève l'action de la hiérarchie et justifie les refus de postes: « lorsqu'il rentre de son congé de maladie, son responsable détecte son malaise un mois avant son passage à l'acte et essaye de réagir. M. MARTIN avait certes des problèmes parce qu'on lui refusait des postes mais parce que ses compétences ne lui permettaient pas d'y être nommé » (D2927/7).

FRANCE TÉLECOM fait valoir que son poste était pérenne, que son service ne faisait l'objet d'aucun projet de réorganisation et qu'il n'était donc visé par aucune mobilité, que les candidatures de Didier MARTIN ont été rejetées pour des « *raisons objectives* » tenant soit à l'inadéquation de son profil, soit à sa mise en concurrence avec des candidats mieux profilés. Son conseil considère que l'absence de Didier MARTIN au cours du second semestre 2008, exception faite de son arrêt maladie, résulte d'un choix délibéré de sa part et a pu rendre difficile son retour en raison des avancées technologiques permanentes au sein des unités R&D(D2925/11). Il est également observé que le mal être de Didier MARTIN a été identifié par sa ligne hiérarchique qui a tenté de mettre en place un suivi personnalisé qui a été interrompu par son congé maladie (D2925/12) et souligne que « *des facteurs externes ont pu intervenir dans le passage à l'acte* » (D2925/13).

Synthèse

Dans la lettre qu'il a laissée pour sa famille avant son passage à l'acte dramatique, Didier MARTIN écrit : « *le déclencheur de tout cela vient de mon travail et de la façon dont nous sommes livrés à nous-mêmes mauvaise ambiance, compétition entre collègues et pas de soutien (...) j'ai essayé de postuler à plusieurs reprises en vain ; j'ai sans doute laissé les choses se détériorer trop longtemps et je n'ai pas tiré la sonnette d'alarme assez tôt* » (D1237/3).

Plusieurs éléments du dossier relevés par les personnes mises en examen, laissent présumer que si la problématique du travail a eu un rôle dans le passage à l'acte de Didier MARTIN, il ne s'agit que d'une problématique personnelle liée aux échecs récurrents que Didier MARTIN a dû affronter. En l'état du dossier, il est aisé de soutenir, sans être démenti que les rejets de ses candidatures ont été motivés « pour des raisons objectives » et que l'entreprise ne saurait se voir reprocher ces décisions relevant de son pouvoir direction.

Nous en convenons. Mais, ce n'est pas pour autant que l'infraction de harcèlement moral dans le cadre des plans NExT et Act au préjudice de Didier MARTIN n'est pas constituée.

Ainsi, en dépit des allégations de la société FRANCE TÉLECOM selon lesquelles le poste de Didier MARTIN était pérenne, le rapport de l'inspection du travail fait état de l'annonce en 2008 d'un plan national portant sur la suppression

de 325 postes au sein de l'établissement FRANCE TÉLECOM Recherche et Développement (R&D) dont une douzaine sur le site de LANNION. (D1250/11). La hiérarchie immédiate avait fait connaître à l'ensemble des personnels du site les consignes de la société concernant les réductions d'effectifs et les mouvements de personnels sans désigner de personnes précises ou prendre de mesures spécifiques, mais le rappelait lors des entretiens individuels et les réunions de service.

Concernant Didier MARTIN, celui-ci a dû faire des efforts importants pour ajuster ses compétences à l'évolution rapide des technologies et rester compétitif sur le marché interne de l'ingénierie dans un environnement instable tant sur le plan organisationnel que sur le plan fonctionnel. On comprend à la lecture des auditions de ses collègues que le maintien d'un haut niveau de compétences suppose un investissement intellectuel et matériel très exigeant et on comprend aussi que les méthodes de management appliquées exacerbent la concurrence entre les agents, sans doute pour créer une saine émulation. On comprend surtout que dans un contexte de déflation des effectifs, cette mise en concurrence exacerbée contribue à nourrir les rancœurs et les rivalités entre collègues ; autrement dit, à désagréger le collectif de travail.

En outre, la suppression de la part variable de la rémunération de Didier MARTIN suite à son congé maladie donne une idée de la rigueur avec laquelle était appréciée l'atteinte des objectifs. Concernant ce dernier point, il relève du pouvoir de direction de l'employeur et ne peut constituer un grief sauf à ce qu'il soit connecté avec d'autres éléments.

Or, en l'espèce, outre la pression sur les objectifs, les incitations directes et indirectes au départ, on retiendra la mobilité contrainte pour les raisons suivantes :

Formellement, Didier MARTIN est à l'initiative des mobilités fonctionnelles et géographiques qu'il a tenté de faire. Cependant, les témoignages de son entourage ne laissent aucun doute sur l'application du dogme du Time To Move (TTM) au site de LANNION. Si les ambitions personnelles de Didier MARTIN ne sont sans doute pas étrangères à ses recherches d'un nouveau poste, la pression du TTM exercée par l'intermédiaire des managers lors des entretiens individuels n'est pas insignifiante. Son épouse en témoigne le lendemain de la découverte sans vie de son époux (D1236/2).

A ces éléments, on ajoutera que si plusieurs membres de sa hiérarchie ont déclaré avoir manifesté de la compassion à l'endroit de Didier MARTIN, l'inspection du travail et la CRAM ont constaté que documents qui permettent de mesurer la prise en compte des risques sociaux étaient ou incomplets ou inexistantes.

Enfin, on notera que c'est sur le site de LANNION, à l'occasion d'une cérémonie de vœux au personnel que Didier LOMBARD aurait sommé les managers locaux de pister les « inutiles » : « *la pêche aux moules, c'est terminé* » (D1245/5-7). Dans cette situation comme dans les précédentes, les agissements qui ont dégradé l'environnement de travail et porté atteinte à l'intégrité psychique de Didier MARTIN s'inscrivent dans une politique d'entreprise décidée au plus haut niveau.

Le harcèlement moral au préjudice de Didier MARTIN est suffisamment caractérisé.

24 - Dominique MENNECHEZ

Le 14 février 2010, Dominique MENNECHEZ, âgé de 53 ans, se suicide à son domicile par pendaison (D1519/7). Il était en arrêt maladie pour dépression depuis avril 2009 (D3281/ D16/10).

Selon l'enquête de la Direction de l'Audit et du contrôle des risques (DACR), Dominique MENNECHEZ avait effectué trois précédentes tentatives de suicides dont deux dans les locaux de FRANCE TELECOM (en 1999, 2008 et 2009 ; D3281/D16/4).

Il avait le statut d'agent fonctionnaire II.2, Concepteur N2 (D1810/2)

Son fils Dimitri MENNECHEZ-DANILOFF s'est constitué partie civile (D3281).

Parcours professionnel

Les informations ci-après résultent du rapport établi par la Direction de l'Audit et du Contrôle des Risques de FRANCE TÉLECOM (D3281/16) . Elles sont complétées ou amendées par celles transmises par la DRH Groupe (D1819/2-D1827-D2636)

Dominique MENNECHEZ est entré le 03/07/1978 dans l'administration des PTT par concours externe, en qualité de dessinateur projeteur avec une première affectation au CDL de Saint-Nazaire puis, dans la même année, en région parisienne à Sartrouville((D2636/3-D3281/16).

En 1996, Dominique MENNECHEZ est affecté en août, à l'Unité d'Intervention Réseau (UIR) de la direction régionale de PARIS (D1810/2)

Au début de l'année 1999, il tente de se suicider sur son lieu de travail. En août, une demande de mutation pour raison de santé suite à «dépression» est déposée, appuyée par un courrier du directeur de l'entité à la DRH de la Direction Régionale.

Le rapport de la direction de l'Audit mentionne : *« Rien de significatif sur le plan professionnel, ne ressort du dossier de personnel de Dominique MENNECHEZ sur la période 2000- 2007. L'intéressé est à compter de 2003, chargé de la documentation car, suivi par le médecin du travail très régulièrement, il ne peut conduire. Des difficultés à se concentrer sont tracées dans ses évaluations managériales, du fait de la prise de médicaments »* (D3281/16).

Le Procès-verbal d'exploitation du dossier personnel de Dominique MENNECHEZ établi par les enquêteurs mentionne que c'est seulement au premier semestre 2007, *« suite à un accident du travail, (que) le médecin du travail a interdit à Dominique MENNECHEZ tout déplacement »* (D2636/4). Les entretiens d'évaluation transmis portent sur les années 2005, 2007, 2008 et 2009 et ne sont pas signées (D2636/5).

Dans sa réponse à réquisition sur le poste occupé par Dominique MENNECHEZ, la DRH indique : *« jusqu'au 30/06/2008 : chargé d'affaires, aménagement de réseaux et à compter du 1/07/2008 : chargé d'affaires, études en ligne, aménagement réseaux »* (D1810/2).

Éric SEMPRESZ devient son manager en 2006.

En 2008, juste après les décès de sa mère, puis de son demi-frère, Dominique MENNECHEZ fait une tentative de suicide dans les locaux de l'entreprise en tentant de se jeter par une fenêtre, interrompue par l'intervention de ses collègues (D3281/16).

En 2009, Dominique MENNECHEZ a plusieurs arrêts maladie successifs. *« Début avril, il laisse, sur le mobile professionnel de son manager, deux messages dont les propos jugés inquiétants feront l'objet d'une retranscription par huissier. Le lendemain 9 avril, après un long entretien avec la Responsable des Relations Sociales et son manager, il accepte d'être pris en charge par les urgences psychiatriques de SAINTE ANNE »*(D3281/16).

A compter du 27 avril 2009, à sa demande, il est en arrêt de travail prolongé sur intervention du directeur de l'UI et le 3 juillet 2009, il demande à être reconnu en longue maladie (D2636/6), ce qui lui évite le renouvellement systématique de ses arrêts de travail et lui offrant des garanties dans le paiement de son traitement (D3281/16).

Le 25 septembre 2009, Dominique MENNECHEZ est de nouveau hospitalisé mais d'office, sur décision du préfet (D3281/D16 p11).

En janvier 2010, à l'issue de son arrêt maladie, il se présente à son travail. Son manager lui explique qu'il ne peut reprendre son poste sans un avis médical préalable et favorable. Son médecin traitant prolonge son arrêt de travail (D3281/16 p12).

Il se suicide à son domicile le 14 février 2010 (D1519/7).

Le 18 février 2010, les élus du CHSCT de l' Unité d'Intervention (UI) Paris ont saisi l'Inspecteur Général des Affaires Sociales, désigné en vertu de la décision du Ministre du travail M. Xavier DARCOS, pour enquêter sur les suicides à FRANCE TÉLECOM (D3281/7).

Le rapporteur de la Direction de l'Audit et du Contrôle des Risques (DACR) conclut son rapport en ces termes : *« Dès le début de sa carrière, Dominique MENNECHEZ est fragilisé par des problèmes de santé graves. Ses appréciations managériales ont tracé régulièrement au cours de sa carrière, ses compétences et son sérieux. De nombreux et parfois, longs congés de maladie ont affecté sa vie professionnelle. De tristes événements familiaux ont bouleversé parallèlement sa vie personnelle »* (D3281/16/p12).

Le 1er juillet 2011, en cohérence avec l'avis défavorable de la Commission de réforme, FRANCE TÉLECOM a, refusé de reconnaître l'imputabilité au service de l'accident survenu à M. Dominique MENNECHEZ (D3281/17p7).

Le 28 mars 2013, le tribunal administratif de PARIS a enjoint à FRANCE TÉLECOM de réexaminer la demande de reconnaissance d'accident de service portée par le fils de Dominique MENNECHEZ (D3281/20).

Les griefs

La pression sur les résultats

Selon Frédéric VOIDEY, Dominique MENNECHEZ avait pour mission de faire des projets d'études sur la dé-saturation des réseaux . Il maîtrisait bien l'application informatique et venait en soutien de ses collègues moins aguerris en matière de dessin informatique. En revanche, il était moins à l'aise dans la fonction de chargée de clientèle de son poste, fonction pour laquelle il existait des quotas. A partir de 2008, en raison de la politique de déflation et d'une augmentation de la pression sur les résultats, il lui avait été demandé de s'investir davantage sur la fonction de chargé d'affaires : *« Après, comme on était en sous effectif et que les chargés d'affaires devaient faire ce travail informatique qu'il faisait, M. MENECHÉZ se devait de revenir sur ce métier de chargé d'affaire, ce pour quoi il était moins à l'aise »* (D1829/2).

Plusieurs collègues de Dominique MENNECHEZ ont exposé le climat particulier qui régnait dans ce service durant la période de prévention.

Frédéric VOIDEY déclare: *« Avant la vague de suicide, le N+1 affichait publiquement un graphique sur lequel apparaissait les résultats de chaque chargé d'affaires, et en fin d'année le manager disait à celui qui avait les plus mauvais résultats de se bouger pour avoir de meilleur résultat, ça créait une ambiance malsaine, surtout dans un contexte où ils voulaient supprimer 2 ou 3 postes »* (D1829/3). Pour lui, le lien entre ce type de management et le plan NExT ne prête pas à discussion.

L'un des collègues de Dominique MENNECHEZ, Dominique CIVET, fait état de conditions de travail difficiles lors des visites sur sites avec port de matériel. Ce témoignage semble porter sur une période antérieure à celle de la prévention. Le médecin du travail avait en effet, dès le premier semestre 2007, interdit pour Dominique MENNECHEZ, la conduite et le port de charges. Au vu des pièces transmises par la DRH Groupe, on constate que Dominique MENNECHEZ était néanmoins jusqu'à son décès, sur un poste de chargé d'affaires et soumis à des objectifs de rendement étroitement surveillés selon Dominique CIVET : *« la hiérarchie faisait des tableaux comparatifs entre les salariés et ceux qui faisaient le moins de dossiers étaient à faire partir (...) il y avait des quotas à respecter, à l'époque il fallait faire au moins 3 dossiers par semaine. Ça imposait un rythme soutenu tout au long de l'année »* (D1828/2).

Phillippe ENGLES, conducteur de travaux et collègue de bureau de Dominique MENNECHEZ, (D1827) confirme que la pratique du « PIC » était en vigueur au sein du service et que Dominique MENNECHEZ y était soumis comme les autres : *« nous avons chacun des affaires à résoudre, et le chef de service M. Éric SEMPRES, tenait à jour, un tableau de bord qui s'appelait PIC signifiant Performance Individuelle Comparée. Donc au départ, ce tableau était affiché dans le service et tout le monde apparaissait dessus, et, bien évidemment, étant donné que M. MENNECHEZ était sensible, on peut assimiler cette pratique à du harcèlement, car ce tableau affichait les 1ers, mais aussi les derniers. Plusieurs chefs de service refusaient d'afficher ce tableau, d'autres l'affichaient, mais n'y mentionnaient pas les noms des collaborateurs, tandis que M. SEMPRES affichait ce tableau de classement en y mentionnant les noms des collaborateurs »* (D1833/2). Il ajoute que les agents dont les résultats n'étaient pas à la hauteur des objectifs étaient convoqués par le chef de service.

Pour Philippe ENGLES, les méthodes de management appliquées par Eric MENEZ n'épargnaient pas Dominique MENNECHEZ: *« il devait rentrer une affaire par jour, on avait un quota d'affaires à traiter, il devait clôturer une affaire tous les jours. Et dans le même bureau que nous, nous avons l'adjoint du chef M. VERRON Bernard, et ce dernier lui mettait la pression tous les jours en lui disant au cours de la journée, disait : Alors tu la rends ton affaire ? »* (D1833/3).

Pour illustrer la pression exercée sur son collègue, Luc VILETTE explique que *« Son téléphone mobile de travail sonnait assez souvent quand on mangeait »* (D1830/1).

Aucun témoignage ne fait état d'un risque spécifique pesant sur l'emploi de Dominique MENNECHEZ. Mais plusieurs évoquent la pression de la politique de déflation sur les conditions de travail.

A la question : *«votre service devait perdre combien de salariés?»*, Dominique CIVET répond: *« environ 10 %, c'est-à-dire qu'une personne sur 10 salariés est partie, celle qui faisait le moins de dossiers, je ne sais plus comment elle se nommait »* (D1828/3).

Luc VILLETTE, complète ce propos: *« Il y a eu des fusions de service, des gens qui n'ont pas été remplacés, donc on travaillait en sous-effectif avec la même charge de travail. Oui, ça s'est fait, mais je ne sais plus quand, car ils avaient comme objectif de faire moins 2 ou moins trois salariés dans le service. Donc, ça créait une certaine angoisse à ce niveau-là, car on aimait tous notre travail. C'était les derniers arrivés dans le service, le manager allait proposer des postes à pouvoir et si ça ne convenait pas il fallait que la personne se trouve elle-même un poste »* (D1829/2).

Des conditions de travail dégradées

Philippe ENGLES, relève les effets de cette méthode d'évaluation et de contrôle hebdomadaire sur les relations de travail: *« ça instaurait une compétition entre les salariés, et certains salariés se vantaient d'être les premiers, voire se moquait de ceux qui étaient après eux sur cette liste, ça instaurait une mauvaise ambiance de travail »* (D1833/3).

Luc VILETTE agent de documentation dans un autre service que celui de Dominique MENNECHEZ témoigne de la dégradation des conditions de travail résultant de la pression exercée par la hiérarchie sur les agents et de l'impact particulier de cet environnement dégradé sur Dominique MENNECHEZ : *« Dès fois il me téléphonait le soir et me disait qu'il en avait marre du stress et de la pression, y'en avait beaucoup dans son service, ils étaient en contact avec le client (...) je pense que ce qui l'a vraiment cassé, c'est le travail avec le rendement, ça l'avait dégoutté de son travail qu'il aimait »* (D1830/2).

Le 8 avril 2009, Dominique MENNECHEZ dépose deux messages vocaux sur la boîte du téléphone de son manager. Il fait part de son exaspération et tient de propos inquiétants pour lui-même et pour les autres : *« Vous voulez du sang, vous voulez de la violence ? Eh bien, il va y en avoir de la violence et du sang... si vous me cassez les couilles comme ça longtemps. J'irai jusqu'au bout, s'il faut. Jusqu'au bout. J'ai plus rien à perdre, j'ai tout perdu mes parents, j'ai perdu ma femme, mon Dimitri, tout... J'fais mon boulot et on me reproche encore des choses, j'en ai marre j'en ai marre de cette putain de boîte (...) »* (D3281/16/10).

Dans le droit fil des déclarations de Frédéric VOINEY et de Philippe ENGLES, Luc VILETTE considère que si les quotas préexistaient à la période de prévention, la pression sur les objectifs est montée crescendo durant cette période pour redescendre après la médiatisation des suicides : *« En ce moment, ça va mieux, ils nous laissent un peu la paix, mais à l'époque de son suicide, il n'y avait que la productivité qui comptait »* (D1830).

Un accompagnement tardif et incohérent

Le rapport de la Direction de l'Audit et du contrôle des risques (DACR) fait état des démarches et du soutien que Eric SEMPEZ et la responsable des relations sociales de son unité ont apporté à Dominique MENNECHEZ (D3281/16 p9/10).

Ainsi, Louis LAFOSSE, un autre manager partageant le bureau d'Eric MENEZ,

entendu par le rapporteur de la DACR, explique que Dominique MENNECHEZ entretenait des relations de confiance avec son manager lequel veillait à le soustraire de toutes pressions: *«Dominique MENNECHEZ s'asseyait et parlait (...)il y avait du respect mutuel et de la confiance. Éric n'exerçait aucune pression managériale sur Dominique MENNECHEZ. Il était conscient des problèmes de Dominique. Il savait mettre les formes avec lui, notamment lorsque Dominique arrivait en retard à cause de ses médicaments et ses problèmes de santé »* (D3281/D16/9).

A la suite des deux messages déposés par Dominique MENNECHEZ sur la boîte vocale de son manager, Eric SEMPRES, le directeur de l'UIR est intervenu pour que le salarié soit placé en congé longue maladie d'office. Dans son courrier, il indique que Eric MENEZ et la responsable des relations sociales de l'Unité ont convaincu l'agent de se faire hospitaliser et l'ont accompagné à l'hôpital Saint Anne(D3281/15).

En revanche, aux dires de plusieurs agents de l'UIR, la situation de Dominique MENNECHEZ, était connue de tous et notamment de sa hiérarchie laquelle n'a pas su évaluer son degré de gravité. Dominique CIVET en est convaincu: *«FRANCE TELECOM n'avait pas compris qu'il lui fallait un autre travail, ou l'a compris trop tard, ils auraient dû le mettre plus tôt à la documentation. La pénibilité de son travail était l'un des facteurs »* (D1828/2).

Frédéric VOIDEY confirme : *« on l'avait dit au manager le N+1 M. SEMPRES Eric, que M. MENNECHEZ était plus à l'aise à la documentation, car le travail de chargé d'affaires, il était sous pression, pas à l'aise, ça se sentait, je pense que c'était dû aussi à son traitement médical et à ses problèmes familiaux »* (D1829/2).

Frédéric VOIDEY qui opère une distinction dans le management entre la période 2005/2006 et la période postérieure, suggère que les managers n'avaient peut-être pas par leur libre arbitre : *« Après, ça s'est resserré, peut-être vers 2008, là on s'est retrouvé dans une période où il fallait atteindre des objectifs, aussi bien de notre côté que du côté des managers, avec des objectifs et des quotas »* (D1829/1)

Les déclarations des personnes mises en examen

Louis-Pierre WENES met en avant les difficultés personnelles de Dominique MENNECHEZ : *« Depuis 2006 il avait des problèmes d'alcoolisme, de voisinage bruyant, il avait menacé sa voisine, il y avait des plaintes à son encontre et il avait été mis en garde en vue pour des coups de couteau portés à l'un de ses voisins. Il avait une séparation difficile avec sa femme depuis 2006 et des problèmes avec un enfant adopté dont il avait parlé avec beaucoup de personnes »* (D2927/8).

Il insiste sur l'accompagnement dont Dominique MENNECHEZ a bénéficié : *« le management suit, essaye de trouver des solutions au fur et à mesure, réduit son travail quand c'est nécessaire »* (D2927/9). Il déplore l'absence d'audition du manager, et constate que de ce fait, il ne peut s'exprimer sur l'affichage des tableaux de performance (D2927/9).

Olivier BARBEROT déclare : *« je ne connais pas ce métier. Je ne sais pas comment était apprécié le travail des équipes. Je n'ai pas d'avis. Je suis étonné de ne pas entendre parler des outils mis en place pour accompagner les salariés dont le métier se transformait. Je ne me souviens pas d'avoir lu un témoignage de quelqu'un des ressources humaines. Rien n'est dit sur le rôle des espaces développement »*. Il renvoie à ces précédentes déclarations concernant les tableaux de performance (D2860/33 et /34).

Didier LOMBARD indique : *« sur le cas de M. MENNECHEZ, j'ai compris que FRANCE TELECOM a fait des efforts pour lui trouver un emploi plus sédentaire compte tenu de ses problèmes de dos. Donc, on s'est occupé de lui. Tout ce que je vois dans le dossier est qu'il avait aussi beaucoup de problèmes personnels en plus de sa relation avec le travail, sur lesquels évidemment je ne peux pas faire de commentaire car ceci était très local »*. Il renvoie aussi à ces précédentes déclarations concernant les tableaux de performance (D2861/28 et /29).

FRANCE TELECOM réfute toute pression excessive exercée sur Dominique MENNECHEZ, considérant que les contraintes des quotas et les modalités des mesures de la performance relèvent du pouvoir de direction de l'employeur : *« quant à la pratique de l'affichage des objectifs au sein de l'équipe, cette pratique relève du pouvoir d'organisation du responsable d'équipe et ne saurait caractériser un quelconque agissement harcelant à l'encontre de M. MENNECHEZ, cette méthode étant appliquée à l'ensemble de l'équipe sans distinction »* (D2925/14). L'Entreprise souligne l'accompagnement de la ligne managériale et fait aussi valoir la nécessaire prise en compte *« des considérations personnelles ayant pu intervenir dans le passage à l'acte de M. MENNECHEZ pour apprécier la situation de ce dernier »* (D2925/16).

Synthèse

Dans son mémoire devant la juridiction administrative, FRANCE TELECOM fait état de la *« bonne maîtrise par M. MENNECHEZ des compétences nécessaires pour l'exercice de son emploi »*, de *« son professionnalisme »* soulignant que *« ses évaluations semestrielles démontrent que, même en traversant des phases difficiles, M. MENNECHEZ avait toujours donné pleine satisfaction à ses supérieurs hiérarchiques »* ((D3281/17p14). Ce faisant, l'Entreprise soutient que le poste de Dominique MENNECHEZ n'était pas voué à être supprimé à court terme et que le problème n'était pas celui d'une orientation vers l'Espace Développement.

Par ailleurs, la Société croit aussi pouvoir soutenir devant les juges administratifs comme dans la présente procédure que *« M. MENNECHEZ ayant dans une*

grande majorité de cas atteint, voire dépassé les objectifs posés, parfois même obtenu des résultats exceptionnels » il est démontré que les objectifs n'étaient pas hors d'atteinte et que la souffrance de ce salarié ne procède pas de son vécu professionnel, mais de « *considérations personnelles* ».

L'Entreprise, sur la base notamment du rapport de la DACR, se targue ainsi du soutien constant qu'elle aurait apporté à Dominique MENNECHEZ en lui aménageant son poste de travail. On peut quand même s'étonner que dans le dossier professionnel de Dominique MENNECHEZ, les dates et les motifs de son aménagement de poste résultent d'un accident du travail au premier semestre 2007 et non d'une prise en compte des difficultés personnelles du salarié en 2003 comme relatés dans le rapport de la DACR.

Quoi qu'il en soit, les témoignages des collègues de travail de Dominique MENNECHEZ comme les messages déposés sur le répondeur de son manager, démontrent que si aménagement de poste de travail, il y a eu, les contraintes de productivité sur fond de restrictions d'effectifs durant la période de prévention ont conduit les managers, eux-mêmes sous pression, à appliquer uniformément les méthodes de gestion et par suite, à réaménager le poste aménagé de Dominique MENNECHEZ à leurs contraintes de l'époque.

On observera aussi que l'application de la méthode de la *Performance Individuelle Comparée* à l'ensemble des agents du salarié ne lui retire pas son caractère d'agissement prohibé dès lors que cette méthode contribue à dégrader les conditions de travail des agents avec pour conséquence une altération de leur santé ou une compromission de leur avenir professionnel.

La fragilité psychique de Dominique MENNECHEZ confortée par ses nombreux arrêts pour maladie et ses tentatives de suicide antérieures à son geste fatale est incontestable, mais elle n'a d'incidence que dans la mesure où l'intéressé s'est trouvé plus affecté dans son intégrité mentale que d'autres salariés par les pressions réitérées sur ses résultats et mises en scène notamment à travers l'affichage des PIC.

Sans formation et sans information sur les risques psycho-sociaux, les managers ont cherché maladroitement, à gérer les deux termes de l'injonction paradoxale auxquels ils étaient enjoint : appliquer les directives de la direction et respecter leurs obligations de protection en accompagnant le salarié dont la souffrance au travail était connue de tous et évidente pour tous.

Enfin, l'issue d'une éventuelle décision de la juridiction administrative suite au recours du fils de Monsieur MENNECHEZ pour voir reconnu le suicide de son père comme imputable au service au sein de FRANCE TELECOM n'a aucune incidence sur la reconnaissance de l'infraction de harcèlement moral pour les raisons évoquées ci-dessous.

Les méthodes de management imposées au sein du service de Dominique MENNECHEZ ont contribué à dégrader ses conditions de travail et par suite ont accentué l'altération de sa santé mentale.

Le harcèlement moral est ici parfaitement caractérisé et les antécédents psychiatriques du salarié ne sont pas de nature à remettre en cause la responsabilité pénale des personnes mises en examen.

25 - Yves MINGUY

Yves MINGUY, âgé de 57 ans, développeur d'applications, rattaché à l'Agence Vente et Service Client (AVSC) Nord de France, est en arrêt de travail depuis le 17 juin 2009 (D1993, D2005, D2006). Ce jour-là, son supérieur l'a informé qu'il rejoindrait sous dix jours une fonction d'opérateur sur un plateau téléphonique (D1985, D2182/3 et /5 et D2195/3).

Yves MINGUY est fonctionnaire, cadre A.

Il s'est constitué partie civile (D2141).

Parcours professionnel

Yves MINGUY entre aux Postes et Télécommunications en 1973 en qualité de technicien grandes lignes. Il participe au développement du minitel dans sa région et intègre FRANCE TELECOM en qualité de titulaire le 1er janvier 1991 (D2637).

En 2001, il exerce cumulativement les fonctions de responsable de systèmes d'informations (RSI) et de responsable « cellule intervention locale » (RCIL) de l'Agence Vente et Service Client (AVSC) de la Direction Régionale Nord de FRANCE TELECOM à LENS et gère une unité de 22 personnes (D1976).

En 2006, à la suite de la fusion entre les Directions régionales Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardenne et Picardie, la direction fait le choix de nommer au poste de RSI (responsable des systèmes d'information) des trois régions fusionnées, Daniel PRUVOT. Le poste de Yves MINGUY est supprimé et il est nommé adjoint du responsable de systèmes d'informations (RSI) de la nouvelle direction territoriale NORD. Il se considère sous-employé et « placardisé » (D1976) et aurait envisagé alors un projet d'essaimage. (D2188/2).

En septembre 2007, lors de son entretien individuel avec son nouveau responsable hiérarchique, Daniel PRUVOT, il fait savoir qu'il n'est pas opposé au principe d'une mobilité fonction publique *« mais dans la limite des compétences requises, de l'intérêt du poste et des conditions financières »*. (D2182/2).

Sur les conseils de Gilles HAUDESTAINE, N+2 de Yves MINGUY, Patrick SENEGAS, responsable développement du projet « FAST » (Faire des Applications Sur le Terrain) basé en région parisienne, propose en janvier 2008 à Yves MINGUY, d'intégrer l'équipe « FAST » pour participer au développement d'applications en « PHP » (D1976). Yves MINGUY reste rattaché

administrativement à l'AVSC NORD sur le site de VILLENEUVE D'ASCQ auquel il doit consacrer 40% de son temps de travail. Le reste du temps, il doit le consacrer au projet FAST et est inscrit dans le planning de l'équipe qui gère ce programme (D2187/2).

En février 2008, lors de son entretien individuel avec son N+1, Yves MINGUY fait mentionner sur sa fiche d'évaluation qu'il n'envisage plus de quitter FRANCE TELECOM, sa situation ayant changé depuis son intégration au projet FAST (D2182/2).

En juillet 2008, Gilles HAUDESTAINE est remplacé par Denis DRUART à l'Agence Vente et Service Client (AVSC) Nord de France. Yves MINGUY apprend à son retour de congé la modification de ses fonctions dans l'organigramme : il est inscrit à la cellule VIGIE (assurer la surveillance de la capacité du plateau téléphonique à prendre en compte les demandes des clients) (D1981 ; D2182/3 et 2187/3).

Monique MINGUY DELEZENNE, l'épouse d'Yves MINGUY, confirme le caractère forcé de cette mutation: *« il a été « garde chiourme », il devait contrôler les temps de pause du personnel sur un plateau. Cela ne lui plaisait pas du tout. Il a subi cela comme une punition. Il n'avait plus de temps pour travailler pour FAST. Il lui semblait être la victime d'un combat comptable entre FAST et la DT Nord »* (D2195/3).

Cette affectation ne sera finalement que provisoire (D1981 et 2187/3) .

Au cours de l'année 2009, Yves MINGUY développe un projet d'application (D1998/1) qui bénéficie du soutien de Jean-Luc GAEREMYNCK, responsable qualité de l'AVSC Nord de France (D1982).

A la mi-juin 2009, Yves MINGUY est nommé au prix de l'innovation avec FAST pour l'application *« ADSL Auvergne Haut Débit »* (D2182/3).

Le 17 juin 2009, Yves MINGUY est informé par Denis DRUART, son supérieur hiérarchique de son changement d'affectation sous dix jours. Il est muté au Service National Consommateur et doit cesser de développer pour FAST (D1985). Denis DRUART justifie sa décision comme suit : *« nous avons des objectifs très ambitieux de réduction des effectifs fonctionnels et nous en prenons acte. Il ne s'agit nullement de sanction envers Yves et je le lui ai bien expliqué ce matin : objectivement, cela fait de nombreux mois qu'Yves ne devrait plus figurer dans les effectifs fonctionnels de l'AVSC. Nous nous sommes fait épingleur par notre Direction Métier et notre DT sur nos fonctionnels trop nombreux : nous n'avons plus le choix. Yves MINGUY sera donc rattaché au SNC [Service National Consommateur] au 1er juillet 2009 »* (D1985).

Le 17 juin 2009, Patrick SENEGAS répond à Denis DRUART : *« Yves est en train de développer l'appli CLNS [...] pour ton service, il est retenu au marché aux idées pour "Auvergne Haut Débit", je comptais fortement sur lui pour la suite qui est donnée au projet éligibilité, donc même si je comprends les difficultés actuelles des UO, je trouve que la pilule est dure à avaler et la sanction sévère »* (D1987).

Hervé BUISINE, responsable du SNC, confirme que la direction nationale avait reproché aux managers de la DT NORD le nombre important de fonctionnels au sein de l'AVSC et leur avait enjoint *« d'y remédier »* (D2192/2).

Le 22 juin 2009, Bernard BARRAL, directeur du programme FAST écrit à Denis DRUART : *« sur la forme, Yves a des projets en cours et des applications en responsabilité et je ne peux pas accepter qu'il change d'affectation aussi brutalement. Je ne vois pas de nécessité impérieuse à ce mouvement très soudain [...] Par ailleurs, je trouve le message managérial très hard, car il n'a jamais démérité vu de FAST. Sans garantie aucune, crois-tu que je puisse essayer de lui trouver un « vrai » poste dans le domaine informatique. Ne penses-tu pas que c'est la meilleure solution pour FT tout comme pour lui ? »* (D1988).

Laurence GEFFROY, chargée de communiquer les projets de l'AVSC NORD dans le cadre du marché aux idées, refuse de soutenir la nomination d'Yves MINGUY et invoque des raisons organisationnelles : *« Cette idée est une idée portée par une autre unité que l'AVSC Nord de France, et la contribution d'Yves est liée à une mission qui lui a été confiée et ne rentre pas dans le cadre de ses activités au sein de l'AVSC nord de France. C'est à l'UI Auvergne de porter cette communication. »* (D1983).

Le 29 juin, Patrick SENEGAS fait part à Yves MINGUY de la position de la hiérarchie de l'AVSC : *« Retour de D. Druart vers B.Barral, très négatif. Comme il ne sait pas pourquoi tu n'as plus donné la priorité à ton ppa, il t'accuse de ne pas savoir ce que tu veux et de ne rechercher que la position "d'électron libre" [...] Il ne veut rien entendre, donc maintient ta mutation sur le plateau »* (D1994/5).

A l'issue de son entretien du 17 juin 2009 avec Denis DRUART, Yves MINGUY consulte le Docteur RITTER, médecin du travail, qui le déclare inapte temporairement et préconise que son patient ne fasse pas l'objet de changement d'affectation sans avis médical préalable (D2196/1).

En arrêt de travail depuis le 17 juin 2009, Yves MINGUY reçoit le 19 juin 2009 un télégramme de Isabelle DUMSER, DRH de l'AVSC, lui notifiant qu'il ne participera pas à la formation prévue dans le cadre de FAST et au jury d'innovation: *« cette inaptitude temporaire vous interdit tout travail dans les locaux de l'entreprise comme en mobilité. Cela signifie donc la formation prévue la semaine prochaine à Paris ne peut avoir lieu et interdit tout travail y compris dans le cadre du projet FAST »* (D1994/1).

Le 25 juin 2009, la DRH Isabelle DUMSER lui envoie un mail qu'Yves

MINGUY analyse comme des menaces: *“il semblerait que, malgré mon télégramme du vendredi 19/06/09, tu continues à te connecter à ton ordinateur portable et à travailler depuis ton domicile [...] Je te rappelle que [...] tu as été déclaré en inaptitude temporaire par le docteur RITTER [...] Cette décision a été prise au regard de ta situation personnelle, afin de protéger ta santé et doit donc être suivie. Je ne souhaiterais pas être obligée de prendre d'autres mesures (confiscation de ton ordinateur portable et de ta connexion BE) »* (D1994/2). A aucun moment, elle ne s'enquiert de la santé d'Yves MINGUY.

Interrogée sur l'impact de ce message sur Yves MINGUY qui s'était connecté uniquement pour soutenir son projet devant le jury du marché aux idées, Isabelle DUMSER répond : *« je n'ai pas à considérer cela. Mon rôle en tant que DRH est de dire à M. MINGUY de ne pas se connecter sur le système d'information de l'entreprise pour ne pas être tenté de travailler. D'autant que ID Clic est basé sur le volontariat et ne constitue en rien le sens du métier de quelqu'un, ce n'est pas capital »* (D2194/4).

Patrick SENEGAS déclare que la hiérarchie de Yves MINGUY, à savoir Denis DRUART et Isabelle DUMSER la DRH, *« m'ont signifié de ne plus avoir de contact avec M. MINGUY. Ils m'ont demandé d'annuler la formation prévue pour M. MINGUY, de ne plus lui donner de travail, et de le laisser travailler à 100% pour son unité »* (D2187/4), comme en atteste le mail du 22 juin 2009 (D1989).

Pierre JACOBS, son N+3, conteste dans un courriel en date du 21 août 2009, le caractère soudain de cette mutation, affirmant qu'Yves MINGUY était *« informé depuis très longtemps de la précarité de sa situation »*. La conclusion du courriel mérite d'être relevé: *« j'espère que nous n'allons pas mettre en difficulté le Groupe, simplement parce qu'un salarié change de métier »* (D1994/8-9).

Selon Yves MINGUY et Patrick SENEGAS, jamais la mission n'a eu de fin programmée (D1994/10 et D2187/5).

Yves MINGUY s'est vu reconnaître son état comme *« en maladie contractée en service »* le 17 février 2011, après un premier refus de reconnaissance d'accident du travail (D2000; D2195/4; D2189/3). Il n'a jamais réintégré l'Entreprise.

Les griefs

Des réorganisations mal maîtrisées

La réorganisation des directions régionales en 11 directions territoriales en juillet 2006 a eu pour conséquence la suppression de 700 postes dits fonctionnels au nombre desquels celui occupé par Yves MINGUY. Celui-ci est affecté à un poste sans réel activité et se considère comme placardisé. Gilles HADESTAINE, son N+2, admet qu'en 2007, avoir fait le constat que Yves MINGUY n'était *« pas suffisamment alimenté en activité au regard de ses capacités »* et qu'en outre, *il manifestait un intérêt pour le développement d'applications »* (D2188/2). C'est pour cette raison qu'il va proposer son intégration dans un programme national

dont l'objet est de soutenir et développer les innovations informatiques, le programme FAST. Patrick SENEGAS, son responsable en explique la genèse : *« FRANCE TELECOM a voulu mettre en place un pôle de développeurs présents dans des unités opérationnelles qui serait à même de prendre en compte des développements pour leurs unités ou à partir de bonnes idées pour d'autres unités »* (D2187/2). Yves MINGUY dispose de compétences et d'un savoir-faire utiles à l'entreprise . Il fait l'objet d'un prêt de compétence par l'AVSC NORD à l'entité nationale chargée de gérer FAST dans l'attente, selon Patrick SENEGAS *« de pouvoir le recruter officiellement et le gérer au sein de son unité par le biais d'une entité de gestion(..) or, la création de l'entité de gestion de la DT Nord a posé problème»* (D2187/3).

Patrick SENEGAS explique que Yves MINGUY a fait les frais d'un dysfonctionnement organisationnel qui faisait peser sur l'AVSC NORD le coût de son salaire et de ses projets de développement : *« la difficulté venait du fait que le contrôle de gestion opération France ne voulait pas multiplier le nombre d'entités de gestion. Donc, M. MINGUY dépendait toujours financièrement de l'AVSC »* (D2187/4).

Par ailleurs, en 2009, Yves MINGUY développe dans le cadre de FAST, une application qui répond à un besoin d'une autre unité locale que celle à laquelle il est affecté administrativement et qui doit être présentée au marché aux idées avec possibilité, si l'idée est sélectionnée, de la développer industriellement. En contradiction avec la philosophie officielle qui a présidé à la création du programme FAST, le projet élaboré par Yves MINGUY n'est pas présenté, car il concerne une autre unité territoriale.

Des mutations fonctionnelles successives

A la suite de la création des directions territoriales par regroupement des directions régionales, Yves MINGUY connaît une première mobilité fonctionnelle et est affecté à un poste sans réel contenu. Il est évoqué lors de son entretien individuel un projet de mobilité externe à propos duquel il prend la précaution de mentionner les pré-requis à son engagement dans un tel projet.

Intégré au projet FAST, il apprend, à son retour de congé, *« dans des conditions qualifiées d'un peu cavalières »* par le responsable de FAST, sa modification dans l'organigramme et son affectation au plateau téléphonique qu'il considère comme nuisible à sa mission de développeur pour FAST. Il semble néanmoins que cette affectation n'ait été que provisoire.

Alors qu'il a démontré son investissement personnel et ses compétences professionnelles et qu'il travaille à de nouvelles applications considérées comme stratégiques par les responsables du programme FAST, il lui est signifié par son N+1 qu'il est mis un terme à sa mission pour FAST et qu'il doit rejoindre sous dix jours un poste au sein du service auquel il est rattaché administrativement.

La direction conteste la brutalité de la dernière mutation en faisant valoir que Yves MINGUY n'ignorait pas que son statut au sein de FAST était précaire .

Isabelle DUMSER, la DRH, déclare : « *M. MINGUY n'a pas fait l'objet de déclassement. Ce changement n'a pas été brutal dans la mesure où il a eu trois mois de délai de prévenance. On offrait à M. MINGUY un poste à hauteur de ses compétences et de son niveau de grade* » (D2194/5).

Les échanges de courriels versés à la procédure par le conseil de Yves MINGUY, lèvent toute ambiguïté sur une décision qualifiée « *d'unilatérale et soudaine* » par le directeur de FAST . Il s'agit d'une mesure de gestion destinée à satisfaire aux directives nationales de déflation. Il n'est ainsi pas anodin que Denis DRUART invoque pour justifier sa décision du 17 juin 2009, les « *atermolements* » de Yves MINGUY en se référant au Projet Personnel Accompagné évoqué en 2007 par Yves MINGUY et abandonné depuis, comme en atteste la mention qu'il avait fait porter sur sa fiche d'évaluation.

Un contrôle excessif et intrusif

Yves MINGUY dénonce aussi un contrôle par sa hiérarchie administrative qu'il juge excessif au regard de son statut de cadre exécutif autonome. Il produit un courriel que lui a adressé son supérieur hiérarchique N+2, Gilles HAUDESTAINE : « *Yves. 15H30, je suis passé à ton bureau pour refaire le point sur le fichier Mercure et base Access. Tu es déjà parti. Je suis assez cool sur le sujet. Je te laisse relativement libre pour gérer tes horaires au mieux en fonction des contraintes de la route, mais je ne souhaite pas que tu quittes le bureau avant 16H au minimum. Merci de ta compréhension. Bon WE* » (D1980).

Bien que Gilles HAUDESTAINE qualifie ce courriel de « *clair, explicite, factuel et non agressif* » (D2182/3), Yves MINGUY y voit un acte de harcèlement, faisant valoir qu'il commençait sa journée de travail très tôt, vers 7h-7h30, pour la terminer très souvent à son domicile, faute de connexion internet libre sur son lieu de travail (D2187/6).

En réalité, la réaction du N+2 révèle surtout l'isolement fonctionnel dans lequel vivait Yves MINGUY depuis sa participation au projet FAST et la méconnaissance par les managers auxquels il était rattaché administrativement, de la réalité et de l'intérêt de sa mission. L'absence d'évaluation de l'intéressé en 2008 et 2009 le suggère. (D2189/3). L'approche de Pierre JACOBS, le N+3, le confirme: « *comme sa position était un peu « électron libre » on a décidé de l'affecter à ce service. Il a été informé le 17 juin de cette affectation* » (D2198/3).

Les conséquences sur la santé de Yves MINGUY de la dégradation de ses conditions de travail

Le 17 juin 2009, Yves MINGUY prend rendez vous avec son médecin traitant qui lui prescrit un arrêt de travail mentionnant « *troubles de l'humeur. Souffrance psychologique avec anxiété. Troubles de l'attention, du sommeil* » (D1995). Cet arrêt sera prolongé et Yves MINGUY n'a jamais réintégré son poste.

Sur intervention du CHSCT qui a fait usage de son droit d'alerte pour cause de danger grave et imminent, la direction revient sur sa décision de l'affecter sur un plateau téléphonique et le maintient dans le programme FAST (D2189/3 et D2190).

Sophie BOISMENU, inspectrice du travail, qui le rencontre avec un délégué syndical fin 2009 décrit un salarié « *complètement abattu et en larmes* » (D2189/2). Yves MINGUY dit être incapable de pénétrer dans les bureaux de FRANCE TÉLECOM, il décrit une véritable phobie (D2190/11).

Son épouse, Monique MINGUY DELEZENNE confirme: « *à partir de juin 2009, il a commencé à souffrir d'insomnie, de poussées de crises d'angoisse, d'eczéma, et aussi de troubles de comportement, d'humeur. Il ne sait plus travailler, commencer un projet et le mener à terme, programmer une tâche, prendre une décision. Il est capable de pleurer pour un accident qui ne le touche même pas de loin. Il est incapable de passer devant un local FRANCE TELECOM* ». Elle ajoute: « *les experts sont unanimes sur l'incapacité d'Yves à reprendre le travail à ce jour* » (D2195/4).

Les conclusions du rapport du médecin psychiatre qui examine Yves MINGUY en 2010 sont parfaitement explicites : « *M. MINGUY a présenté un état de stress post traumatique à la suite de difficultés relationnelles avec sa hiérarchie. Il ne semble pas y avoir d'état pré existant et on peut penser qu'il y a un lien direct entre la pathologie et les conditions de travail. actuellement, on ne peut considérer MINGUY ni comme guéri, ni comme consolidé, il faut continuer la prise en charge psychologique et le traitement psychotrope pendant encore au moins six mois* » (D2190/13).

Pour l'inspectrice du travail du secteur, le lien entre l'état psychologique de Yves MINGUY en 2009 et son vécu au travail est établi. Elle déclare qu'à la différence d'autres agents de FRANCE TELECOM qui ont manifesté leur souffrance au travail, la situation de Yves MINGUY relève du harcèlement moral. C'est sur ses conseils que Yves MINGUY engage une procédure avec le soutien des syndicats pour faire reconnaître sa maladie en accident du travail. Il aura finalement gain de cause en 2011.

L'inspectrice du travail, rapporte les difficultés auxquelles il a été confronté dans le cadre de cette procédure : « *(il) a connu de nombreux déboires dans la reconnaissance de son accident de service. Il a dû établir son dossier lui-même malgré son état psychologique dans des conditions difficiles, car il n'arrivait pas à obtenir d'éléments d'information de FRANCE TELECOM par rapport à la reconnaissance de l'accident de service, notamment de Madame DEREUDRE, la DRH de l'époque* » (D2189/3).

Les déclarations des personnes mises en examen

Olivier BARBEROT admet une maladresse dans la gestion de la situation mais conteste le lien entre la situation d'Yves MINGUY et les plans NExT et Act : « *Globalement l'entreprise ne cherche pas à faire partir M. MINGUY. Il y a un*

conflit entre deux directions de l'entreprise. On n'est pas du tout dans Act et NExT » (D2860/37) « C'est ni NExT, ni Act, c'est un sujet important qui arrive dans toutes les entreprises du monde des centaines de fois par jour » (D2860/38). Concernant l'attitude de la DRH d'Yves MINGUY, il indique: « Je comprends qu'elle a pu agir ainsi car cela peut poser des problèmes juridiques si un salarié en arrêt maladie a un accident alors qu'il est en train de travailler. Je pense que Mme DUMSER a voulu éviter ce type de situation en demandant à M. MINGUY de ne pas travailler. Juridiquement elle a eu raison de prendre cette précaution, mais il faut l'accompagner d'explications, car je conçois que ça puisse apparaître étrange pour le salarié ». Pour le DRH Groupe, il s'agit d'une « maladresse » (D2860/38).

Louis-Pierre WENES fait valoir qu'il ne s'agit pas d'un déclassement mais d'un reclassement: *« le plan NExT a prévu la création de direction territoriale par regroupement des directions régionales. Cela a été présenté par moi-même au comité central d'entreprise début 2006 et il était précisé dans cette présentation que ce regroupement imposerait à FRANCE TELECOM de reclasser 700 personnes. M. MINGUY fait partie de ces 700 personnes. Mais au lieu de mener le processus de manière normale, il est affecté sur un poste qui lui plaît de développeur FAST » (D2927/12). Selon Louis-Pierre WENES, c'est parce que « le processus n'a pas été suivi » que la situation est devenue problématique. Il ajoute: « il n'y a rien d'autre dans tous les échanges de mails que vous avez cités, sauf de la maladresse » (D2927/12) mais il souligne qu'Yves MINGUY est « au courant de sa situation précaire depuis plusieurs mois » (D2927/13). Il conteste toute mesure vexatoire: « concernant l'arrêt de formation et le fait de ne plus lui donner de travail pour FAST, ce n'est pas une mesure vexatoire. Il s'agit pour l'entité avec laquelle il doit travailler maintenant de dire « il travaille pour nous ». C'est l'application stricte à son rattachement hiérarchique et fonctionnel » (D2927/13).*

Didier LOMBARD déclare: *« le dossier est totalement incompréhensible même en écoutant soigneusement la question. On ne comprend pas ce qui c'est passé. Je pense qu'il y a eu un petit manque de bon sens managérial de la part des personnes qui avaient en charge la situation de M. MINGUY » . Il nie tout lien avec « les directives centrales » (D2861/31).*

FRANCE TELECOM soutient qu'Yves MINGUY avait connaissance du caractère temporaire de son détachement auprès de FAST et que l'entreprise a souhaité pérenniser son poste (D2925/17). L'entreprise souligne que le nouveau poste d'Yves MINGUY au SNC correspondait à son grade et ses compétences (D2925/19) et , à l'instar des trois dirigeants, justifie l'attitude de la DRH qui a agi dans le cadre du droit du travail et dans le but de protéger la santé du salarié (D2925/20).

Synthèse

Yves MINGUY est un développeur expérimenté et qualifié qui a su faire évoluer ses compétences pour s'adapter aux différentes transformations de l'entreprise depuis son entrée dans la fonction publique des télécommunications. A la suite

de la réorganisation des directions territoriales présentée par Louis-Pierre WENES début avril 2006 au CCE et mise en application en juillet 2006, Yves MINGUY subit une première mutation fonctionnelle qui s'apparente à ses yeux à un déclassement tant en raison de la rétrogradation hiérarchique qu'il subit qu'en raison de l'inactivité à laquelle il est contraint. Pour les personnes mises en examen, il s'agit d'un reclassement.

Maintenu sous l'autorité administrative de l'AVSC NORD qui continue à le prendre en charge financièrement et qui assume ses projets de développement, Yves MINGUY est ensuite rattaché fonctionnellement à une entité nationale dans l'incapacité de le prendre en charge financièrement, le projet FAST.

Le Programme FAST conçu pour valoriser l'esprit d'initiative des agents et accélérer la transformation de l'entreprise ne dispose pas des moyens de ses ambitions et ses responsables sont dans l'incapacité de pouvoir faire prévaloir l'intérêt de leurs missions auprès des managers des entités en région, soumis pour leur part, aux contraintes de déflation de la direction nationale comme l'expose très explicitement Denis DRUART, le responsable hiérarchique de Yves MINGUY: « *nous avons des objectifs très ambitieux de réduction des effectifs fonctionnels et nous en prenons acte* » (D1985). La pression est telle que Denis DRUART refuse le moratoire de quatre mois sollicité par Patrick SENEGAS qui lui indiquait pouvoir résoudre la question du financement du poste de Yves MINGUY dans ce délai (D2187/4;D1989).

On observera que Louis-Pierre WENES semble désapprouver l'orientation de Yves MINGUY vers le Programme FAST. On ne comprend pas pour autant ce qu'aurait été « *le processus normal prévu dans le cadre de NExT et Act* » qui aurait évité l'avènement de la situation qu'il évoque. Mais contrairement à Olivier BARBEROT qui exclut tout lien entre la situation de Yves MINGUY et les plans NExT et Act, pour Louis-Pierre WENES, la situation de ce salarié s'inscrit bien dans le cadre de ces plans.

Pour les personnes mises en examen, la conscience que Yves MINGUY aurait du avoir de la précarité de sa situation semble justifier les agissements de sa hiérarchie qui a multiplié à son endroit les incohérences dans la gestion humaine et fonctionnelle de sa situation pour répondre aux directives nationales.

On constate que les différentes maladresses de la hiérarchie locale reconnues par les personnes mises en examen ne sont in fine que l'application « au micro » des directives « macro ». Ce que Patrick SENEGAS (responsable fonctionnel de FAST) résume en ces termes : « *M. JACOBS a bien appliqué les dispositions du Projet Act à M. MINGUY* » (D2187/6).

Ces agissements ont dégradé les conditions de travail de Yves MINGUY et cette dégradation a eu pour effet d'altérer sa santé et de compromettre son avenir professionnel. Le harcèlement moral est ici parfaitement caractérisé.

26 - Stéphanie MOISON

Le 11 septembre 2009, Stéphanie MOISON, âgée de 32 ans, gestionnaire de recouvrement Grand Compte à PARIS, se suicide en se défenestrant sur son lieu de travail 46(D1839/1)

Le jour de son suicide, elle envoie un mail à son père dans lequel elle écrit:
« Mes pulsions suicidaires me reprennent. J'ai décidé de passer à l'acte ce soir. [...] Mon chef n'est bien sûr pas prévenu, mais je serais la 23^e salariée à me suicider. En effet, je n'accepte pas la nouvelle réorganisation du service. Je change de chef et pour avoir ce que je vais avoir, je préfère encore mourir [...] Je regrette que tu aies à recevoir ce genre de message, mais je suis plus que perdue » (D1839/10).

Stéphanie MOISON était agent contractuel.

Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Parcours professionnel

Stéphanie MOISON est recrutée chez FRANCE TELECOM le 29 octobre 2001 en qualité de chargée de Relations Consommateur au Centre Clients situé à IVRY-SUR-SEINE (94) (D1841/1). Elle est mutée à sa demande au Centre clients Entreprise (CCE) de COURBEVOIE-LA DÉFENSE en qualité de Chargée de recouvrement Grands Compte le 1er décembre 2007 (D1841/1) puis est ensuite affectée, à l'occasion d'une réorganisation, rue Médéric à PARIS 17^{ème} (D1839)

Stéphanie MOISON se suicide le mois suivant, en se jetant du 5^e étage de l'immeuble de FRANCE TELECOM le 11 septembre 2009 et décède des suites de ses blessures à l'hôpital (D1839/1). Elle avait reçu un mois auparavant son numéro d'inscription à la COTOREP (D1839/7).

Ses managers entre 2007 et septembre 2009 sont successivement Florence LAMOUROUX, Christophe MARQUES⁴⁷.

Le 18 décembre 2009, le suicide de Stéphanie MOISON est qualifié d'accident du travail par la Caisse primaire d'assurance maladie (D1841/3).

Les griefs :

Des réorganisations multiples et désordonnées

Stéphanie MOISON souffre depuis le décès de sa mère en 1996 de troubles bipolaires qui sont à l'origine de ses fréquents arrêts de travail et explique pour

46 Stéphanie MOISON avait déjà fait deux précédentes tentatives de suicide (en se jetant sous le métro en 2005 et en tentant de se noyer dans sa baignoire en 2007 (D1839/7).

47 On observera que la réponse du directeur des relations sociales de FRANCE TELECOM (Laurent de MAGNIEN-VILLE) à la réquisition aux fins de connaître les noms des supérieurs hiérarchiques de Stéphanie MOISON (D1841/1) est en contradiction avec les éléments du dossier professionnel de la jeune femme (D 2638/1)

partie les relations tendues qu'elle a entretenues avec sa hiérarchie.

L'exploitation de son dossier professionnel par les enquêteurs confirme la fréquence de ces congés maladie et de plusieurs absences irrégulières (D2638/ 3).

Selon son père, Stéphanie MOISON a longtemps dissimulé à sa hiérarchie les motifs de ses absences avant de se résoudre à lui en faire part à l'occasion d'un entretien d'évaluation. Elle omettait parfois de transmettre ses arrêts maladie et a, de ce fait, reçu un blâme en mai 2009. Elle faisait l'objet d'un suivi par la médecine du travail depuis 2006 à la suite d'une tentative de suicide sur son lieu de travail. Le statut de travailleur handicapé lui avait été reconnu par la COTOREP un mois avant son suicide (D1839/7).

Guy MOISON indique que c'est en raison des reproches répétées de sa manager directe que sa fille demande à quitter le Centre Client d'IVRY-SUR-SEINE. Mutée au CCE de COURBEVOIE, elle se voit à nouveau reprocher de manière récurrente ses absences et son manque de résultat par son manager (D1839/4). Guy MOISON explique : *« A LA DÉFENSE, (...) lors de l'évaluation annuelle, l'une de ses supérieures prénommée Florence (LAMOUROUX), lui a reproché son manque de résultat. Il n'a jamais été question de la qualité de son travail, qui était très satisfaisant, mais de ses absences pour cause de maladie qui étaient officialisées par certificats médicaux. (...) vu ses absences, elle n'a touché aucune prime et n'a eu aucune augmentation »*(D1839/5).

Sous la responsabilité de Christophe MARQUES, à compter de juin 2008, Stéphanie MOISON semble, aux dires de ce nouveau supérieur hiérarchique (D1839/4), donner satisfaction dans un environnement professionnel qui lui convient. Sans plus de précision, Christophe MARQUES ajoute néanmoins qu'elle lui avait demandé deux mois avant son passage à l'acte, si l'entreprise *« montait un dossier contre elle »*. Il affirme également ne pas avoir eu connaissance de l'existence des difficultés entre Stéphanie MOISON et Florence LAMOUROUX (D1839/5).

Il précise que le jour des faits, le 11 septembre 2009, Christophe DELAMARRE avait annoncé une nouvelle organisation managériale dont l'une des conséquences était le remplacement de Christophe MARQUES par Florence LAMOUROUX (D1839/4). Le procès verbal de synthèse de l'enquête de police mentionne que Christophe DELAMARRE avait organisé cette réunion à la demande de sa hiérarchie, qu'elle était présidée par le directeur du département qui devait annoncer une évolution du métier avec changement de la hiérarchie (D1838/2).

C'est à la sortie de cette réunion que Stéphanie MOISON se défenestre après avoir écrit un dernier mail à son père : *« je n'accepte pas la nouvelle réorganisation du service. Je change de chef et pour avoir ce que je vais avoir je préfère encore mourir »* (D1839/10).

Guy MOISAN estime que l'élément déclencheur du suicide de sa fille est le changement de chef et sa crainte d'être sous la responsabilité d'une femme autoritaire à laquelle, en raison de sa maladie, elle ne saurait pas résister. Il considère que sa fille n'a pas été victime de harcèlement moral et ce bien que cette dernière lui dise vivre les reproches récurrents de sa N+2 comme tel. ((D1839/7 ;D1843/2) : *« Elle entretenait de très bonnes relations avec sa hiérarchie directe MARQUES Christophe. En déménageant rue Médéric, elle s'est retrouvée sous la coupe de Florence qu'elle n'aimait pas du tout. Cette femme l'avait fait pleurer une fois dans une réunion. A ma connaissance, Florence ne la harcelait pas. Mais Stéphanie intériorisait tout et avait peur des chefs. Vu sa maladie bipolaire, elle avait des hauts et des bas (...) Hier Stéphanie a eu connaissance de sa nouvelle place dans la réorganisation de son service et qu'elle se retrouvait sous la tutelle directe de Florence dont elle craignait l'autorité » (D 1839/6 et /7).*

L'exploitation des fiches d'évaluation du dossier professionnel de Stéphanie MOISON permet de constater que Florence LAMOUROUX, présentée comme le N+2, a renseigné deux fiches d'évaluation, la première couvrant l'année 2007 alors que Stéphanie MOISON exerce au Centre d'IVRY-SUR-SEINE et la seconde couvrant le 1er semestre 2008 et faisant état de résultats insuffisants (D2638/2). Les deux autres fiches renseignées par Christophe MARQUES couvrent le dernier semestre 2008 et le premier semestre 2009. Dans la dernière évaluation, le manager fait le commentaire suivant : *« La période à venir constitue une période de changements avec la convergence des équipes recouvrements. Stéphanie devra s'adapter aux évolutions du service (qui n'impactent pas le métier ni le secteur d'activité géré aujourd'hui) »*(D2638/2).

Les déclarations des personnes mises en examen

Olivier BARBEROT déclare: *« un changement de responsable hiérarchique a été apparemment déclencheur de ce geste désespéré. Je pense que ça n'a absolument rien à voir avec Act ni avec NExT, des changements de « chef » interviennent quotidiennement dans tous les grands groupes. Il était sans doute extrêmement difficile pour l'entourage de Mme MOISON d'anticiper une conséquence aussi horrible »* (D2928/3).

Louis-Pierre WENES relève *« qu'une grosse partie de ses difficultés avec le management sont ses absences irrégulières très nombreuses dont elle dissimulait la cause »*. Il ajoute: *« elle ne se plaint pas de son travail, évoque une bonne ambiance, n'est pas harcelée d'après ce qu'indique son père, se trouve dans un bon climat social et le seul élément déclencheur de son geste est le changement de chef d'équipe. Je ne vois pas dans ces conditions de quoi je peux être accusé, il n'y a pas de mobilité, on n'essaie pas de la mettre dehors, il n'y a pas de pression sur les résultats. Je ne vois pas de rapport ni avec NExT ni avec Act »* (D2927/15).

Didier LOMBARD nie tout rapport avec Act et NExT : *« il apparaît nettement que NExT et Act n'ont rien à voir avec ce malheureux événement puisqu'il ne s'agit pas d'une décision dépendant de l'application de NExT et Act, qui*

d'ailleurs étaient terminés en 2009 ». Il souligne la fragilité psychologique de Stéphanie MOISON et ajoute: « *la rotation d'un manager au sein d'une structure peut difficilement être reprochée à FRANCE TELECOM. Elle aurait eu tout le loisir de demander un changement de poste si elle n'avait pas été aussi rapide dans sa réaction* ». Il conclut en disant que la médiatisation du suicide de Stéphanie MOISON a été un événement « *très douloureux* » (D2926/4).

FRANCE TELECOM soutient que les relations de travail avec la ligne hiérarchique telles qu'elles résultent de la procédure, excluent tout harcèlement et que le choix d'un responsable hiérarchique relève exclusivement du pouvoir d'organisation interne et du pouvoir de direction. L'entreprise retient les difficultés personnelles de l'intéressée (D2925/21 à /23).

Synthèse

En premier lieu, on observera que l'affirmation selon laquelle le changement concernant Stéphanie MOISON se limitait au changement du chef d'un service de sept personnes est pour le moins contredite par l'organisation de la réunion du 11 septembre à laquelle ont été conviés 40 salariés pour leur présenter l'évolution de leur métier (D1838 et D1839/4). On voit mal comment dans ce contexte, Stéphanie MOISON aurait été épargnée par les autres évolutions annoncées au cours de la réunion du 11 septembre.

Par ailleurs, Stéphanie MOISON est incontestablement une personnalité fragile psychologiquement. Dans les moments de répit que lui laisse sa maladie, elle est considérée par son dernier chef de service comme répondant aux objectifs qui lui sont fixés et appliquée dans l'exercice de sa mission. Sa maladie est connue de sa hiérarchie depuis plusieurs années. Elle est suivie par la médecine du travail, a bénéficié d'un mi-temps thérapeutique en 2007 et fait l'objet d'une procédure de reconnaissance du statut COTOREP alors qu'on lui demande, comme en témoigne, le commentaire de son dernier évaluateur en juin 2009, de s'adapter à l'évolution du service qui doit permettre la convergence des recouvrements et qui placera la jeune femme sous la tutelle d'un manager manifestement imperméable à la réalité psychique de ses subordonnés. Ce commentaire rédigé en juin 2009 suggère que Stéphanie MOISON avait fait part de ses inquiétudes à son évaluateur et que son père, Guy MOISON n'était pas le seul auquel elle avait confié ses craintes de la réorganisation à venir.

En outre, en interrogeant, deux mois avant son suicide, son chef de service sur l'existence d'un « *dossier contre elle* », Stéphanie MOISON manifeste qu'elle est sensible aux pratiques de mobilités externes forcées alors en vigueur au sein de son entreprise. Les propos apaisants de son manager ont du être d'une faible portée lorsqu'il lui a été signifié, quelques jours plus tard, la permutation des chefs de service. Les conditions de travail de l'intéressée se sont trouvées dégradées par l'incertitude que fait peser cette nouvelle réorganisation sur son avenir professionnel.

Le changement d'un chef de service relève du pouvoir d'organisation interne et du pouvoir de direction mais l'obligation d'assurer la santé physique et psychique des salariés est une obligation qui pèse sur l'employeur.

Les modifications qui devaient affecter l'environnement de travail de Stéphanie MOISON ont été annoncées et mises en œuvre dans le mépris de ses répercussions sur la santé fragile de la jeune femme et ne peuvent être détachées du contexte dans lesquelles elles ont été programmées. A la date des faits, le plan NExT est officiellement terminé mais les salariés de FRANCE TELECOM n'en ont pas fini avec le culte de l'instabilité érigé en mode de management par les dirigeants de FRANCE TELECOM.

Enfin, le fait que Guy MOISON affirme que sa fille n'a pas été victime de harcèlement moral ne suffit pas à exclure la situation de Stéphanie MOISON de la liste des victimes de la présente procédure. Il en est de même de sa pathologie et de ses tentatives de suicide antérieures lesquelles, si elle peuvent expliquer son geste extrême, n'anéantissent pas pour autant la réalité du harcèlement moral caractérisé ici en tous ses éléments.

27 - Annie NORET

Le 26 février 2010, Annie NORET, âgée de 53 ans, agent fonctionnaire de l'Unité d'Intervention de la Direction Territoriale Nord Pas-de-Calais de FRANCE TELECOM, se suicide par pendaison à son domicile. Elle était en arrêt maladie pour dépression depuis le 29 août 2008 (D2639).

Elle était fonctionnaire.

Son mari, Francis NORET et sa fille Véronique LALOUX se sont constitués partie civile (V3 - D3069).

Parcours professionnel

Annie NORET est reçue au concours d'agent d'exploitation du Ministère des PTT le 15 octobre 1975. Elle est titularisée l'année suivante. Elle occupe différents postes de secrétariat administratif et technique au sein de la Direction Régionale de LENS où elle est affectée à compter de 1996 au sein de l'unité technique de cette direction (D2639/2). A compter de 2003, elle exerce les fonctions de Chargée de contentieux réseaux au sein du service de la Conduite d'activité du site de LENS (D2639).

Son dossier personnel fait état de plusieurs arrêts maladie en 1999 (56 j), 2002 (52 J) puis d'un arrêt pour longue maladie du 14 janvier 2003 au 13 février 2004 pour état dépressif (D2639/3).

Selon son second mari, Francis NORET, son épouse aurait vécu une mutation fonctionnelle en 2003 qu'elle aurait mal supportée : *« C'est ce qui l'a fait*

sombrer dans sa première dépression. Tout a démarré à ce moment-là » (...) mon épouse était sous antidépresseur depuis sa première dépression en 2003 » (D821/2).

Philippe BLIN, délégué syndical CFDT et secrétaire du CHSCT, explique avoir appris qu'en 2003, Annie NORET aurait été contrainte de quitter le poste de secrétaire de direction de l'unité de raccordement des réseaux de lignes téléphoniques, poste dans lequel elle était très impliquée, à la suite d'une faute professionnelle (D852/2).

Un certificat établi en mars 2003, par le Docteur Claude MOLLET, médecin-psychiatre, mentionne qu'Annie NORET « *présente un état dysthymique qui s'est dégradé en fin d'année dernière, essentiellement en raison d'un vécu de dévalorisation professionnelle qui l'a amenée à une facilitation du passage l'acte, c'est-à-dire trois tentatives de suicide rapprochées* » (D821/4).

En février 2004, sur décision conforme du comité médical départemental, elle reprend le travail en mi-temps thérapeutique (D852/2D2639/3).

En mars 2008, les activités des unités de LILLE, ARRAS et LENS sont regroupés sur un seul plateau technique à LENS.

Dans le dossier professionnel d'Annie NORET figurent également la mention d'un arrêt de douze jours en août 2008 et d'un congé pour longue maladie du 29 septembre 2008 au 28 juin 2009 prolongé jusqu'au 28 mars 2010 (D2639/3).

Annie NORET se suicide le 26 février 2010.

Les griefs

des incitations au départ dans un contexte de réorganisations multiples et désordonnées

Francis NORET, tout en soulignant les difficultés psychologiques de son épouse, affirme qu'avant la réorganisation de mars 2008, « *elle aimait son travail et était appréciée de ses collègues et managers, et atteignait toujours ses objectifs* » (D821/3).

Philippe BLIN (délégué syndical) le confirme: « *ses relations avec ses collègues étaient bonnes, elle était bien entourée, hormis les périodes où elle s'isolait* ». Il observe qu'« *elle n'avait pas de chiffres à faire, elle n'avait pas de pression particulière, seulement des échéances de dossier qu'elle gérait très bien, méthodiquement* » (D852/3). (D852/3).

Le dossier professionnel de Annie NORET saisi dans les locaux de FRANCE TELECOM ne comporte qu'un compte-rendu d'entretien d'évaluation pour la période de juillet à décembre 2007. L'appréciation globale est satisfaisante, les compétences sont maîtrisées : « *Mme NORET respecte les délais de traitement des dossiers, fait un travail de qualité de part sa rigueur et son organisation* »

(D2639/3).

On peut y lire aussi la mention suivante : « *Projet professionnel : pas de projet pour l'instant. Mobilité interne sans objet. Mobilité externe : avis favorable du manager, Annie NORET consulte régulièrement les offres FP sur la commune de LIEVIN (62) (D2639/3).*

Francis NORET considère que la fragilité de son épouse a été accentuée par la nouvelle organisation mise en place en 2008 et le comportement de la hiérarchie : « *dans le cadre de cette réorganisation, à FRANCE TELECOM, ils n'ont pas su expliquer à mon épouse ce qu'allait devenir son emploi...(...) Mon épouse s'occupait du suivi de contentieux, mais ne savait pas quelle place elle allait prendre, ni quelle activité au sein de cette organisation* » (D821/2).

Philippe BLIN corrobore : « *la hiérarchie n'a jamais été capable de lui expliquer clairement ce qu'elle allait devenir dans cette nouvelle organisation (...) elle ne figurait même pas dans le nouvel organigramme. Alors qu'il était Acté qu'elle avait sa place, lorsqu'elle demandait des nouvelles de son devenir, il lui était répondu qu'elle devait prendre ses congés et qu'elle verrait quand elle rentrerait, dans ces conditions elle ne supportait pas, elle était inquiète et se demandait ce qu'elle allait devenir* » (D852/3).

Cathy TANT, l'assistante sociale qui n'a jamais rencontré Annie NORET avec laquelle elle n'a eu qu'un contact téléphonique en septembre 2009, apparemment à la demande du CHSCT, indique néanmoins que « *dans le cadre de cette restructuration, il était convenu que l'intéressée garde la même activité pour ne pas la perturber* ». L'assistante sociale précise qu'Annie NORET était signalée comme une personne fragile et bénéficiait d'un poste aménagé (D828/1).

Il est également à noter que le mari d'Annie NORET, qui travaillait également à FRANCE TELECOM dans la même centre que son épouse, avait fait l'objet d'une mutation géographique avant la réorganisation de 2008 (D852/2).

Une dégradation de ses conditions de travail et une atteinte potentielle à sa santé.

Philippe BLIN décrit les conséquences de cette mauvaise gestion de la réorganisation sur Annie NORET : « *elle ne supportait pas, elle était inquiète et se demandait ce qu'elle allait devenir* » (...). « *elle était déjà fragile et de ce fait elle a replongé dans la dépression en août 2008 et on ne l'a plus revue au travail* » (Philippe BLIN, D852/3).

Les déclarations des personnes mises en examen

Olivier BARBEROT rappelle que les réorganisations s'inscrivaient comme une conséquence des évolutions technologiques et faisaient l'objet, depuis la mise en place des instances représentatives du personnel, de procédures d'information-consultation au niveau national lorsqu'elles concernaient tout le territoire, et puis

au niveau local lorsqu'elles devaient être déclinées localement.

Concernant la situation de Mme NORET, il déclare *« Je pense qu'il était important qu'on dise à Mme NORET qu'elle avait sa place. Je pense aussi que c'est très difficile d'être précis sur la définition d'un poste quand il s'agit d'une salariée absente depuis un an et demi et dont on ne sait pas exactement dans quel état psychologique elle va revenir. En 18 mois, il se passe beaucoup de chose. Je peux comprendre, si c'est le cas, qu'on ait eu des difficultés à définir un poste pour son retour. J'ajouterais qu'accompagner quelqu'un qui n'est pas présent sur son lieu de travail, je ne sais même pas si c'est techniquement possible, car en arrêt maladie il faut laisser le salarié se soigner »* (D2928/5).

Louis-Pierre WENES considère que sur la période de prévention, la réorganisation du service dans lequel travaillait Annie NORET ne l'a pas impactée et que ses problèmes sont antérieurs : *« elle a changé de plate-forme de conduite mais en conservant des fonctions identiques avec un poste aménagé tenant compte de sa fragilité et sans changement de contenu. Donc, il y a une réorganisation, car la plate-forme augmente de taille mais ça ne change rien pour Mme NORET. Je ne comprends pas pourquoi son mari dit qu'elle avait du mal à trouver sa place dans la réorganisation, car on ne lui demande pas de changer »*. (D2927/17)

Quant à l'absence du nom d'Annie NORET dans l'organigramme, il déclare : *« dans l'organigramme il n'y a pas forcément une liste nominative détaillant les personnes constituant les conduites d'activité. Ce que je pense que Mme NORET, qui était fragile, n'a pas vu son nom de manière explicite et en a tiré des conséquences en faisant des supputations. L'autre explication possible est que nombre de salariés considèrent chez FRANCE TELECOM qu'une nouvelle organisation n'était pas en place tant qu'ils n'avaient pas vu de note officialisant cette nouvelle organisation. Je ne sais pas si c'est l'attitude de Mme NORET, ni si elle a vu une telle note »* (D2927/18).

Didier LOMBARD fait aussi valoir que *« la dégradation psychologique de Mme NORET date de 2003, où elle a eu sa première dépression »*. A son avis, *« le fait de changer de place sur un plateau, ce n'est pas une réorganisation »*. Il souligne l'accompagnement par l'entreprise : *« elle bénéficiait d'un poste aménagé, car on la savait fragile. Donc FRANCE TELECOM a fait sa partie du travail en lui confiant un poste sans aucune contrainte de résultat »* (D2926/5), *« peut-être qu'on ne lui a pas expliqué avec assez de détails. Mais au vu du dossier, justement on l'a protégée »* (D2926/6). Il conclut : *« tout ça n'a rien à voir avec la situation de l'entreprise, ni avec NExT, ni avec Act »* (D2926/5).

FRANCE TELECOM met en avant qu'Annie NORET a bénéficié d'un suivi personnalisé prenant en compte sa fragilité (poste aménagé, absence d'objectifs...). L'entreprise soutient que la réorganisation était justifiée et qu'il a été tenu compte de la situation d'Annie NORET (D2925/24 et /25).

Synthèse

Annie NORET n'a pas eu à souffrir dans la période de la prévention de pressions sur les résultats . En dépit de sa fragilité psychologique, elle parvenait à remplir ses objectifs : le rapport de son entretien d'évaluation conforté par les témoignages de ses collègues, recueillis le laisse présumer .

La problématique dépressive de Annie NORET précède et excède la politique d'entreprise mise en place par les personnes mises en examen. Olivier BARBEROT relève à juste titre que Madame NORET bénéficiait d'un aménagement de poste et qu'il est compliqué de profiler un poste pour un salarié en longue maladie .

Mais en l'espèce, le dossier professionnel ne fait pas état d'arrêts de travail entre février 2004 date de son retour d'un congé pour longue maladie et le 11 août 2008, date à compter de laquelle elle aurait été hospitalisée « pour dépression » avant de se voir délivrer un nouveau congé pour longue maladie de 18 mois avant le terme duquel elle suicide.

La période entre ces deux dates et précisément la période qui précède le dernier congé pour longue maladie, est celle durant laquelle Annie NORET qui a connu au cours de sa carrière professionnelle plusieurs mobilités fonctionnelles, certaines choisies, d'autres imposées, est confrontée à une réorganisation majeure de son unité de travail : le regroupement sur un seul site des activités déployées sur les sites de Lille, Arras et Lens en mars 2008 (D2925/25).

L'emploi « protégé » d'Annie NORET n'est pas expressément menacé par cette réorganisation comme le soulignent Louis-Pierre WENES et le conseil de FTSA (D2925/25). Néanmoins, à cette occasion, son nom disparaît de l'organigramme et sa hiérarchie locale, probablement davantage préoccupée par le sort de salariés moins protégés , n'oppose à ses questions sur son devenir que des réponses évasives en l'invitant à prendre ses congés annuels.

La disparition d'un salarié de l'organigramme dans un contexte de réorganisation n'est pas un fait anodin contrairement à l'opinion exprimée par Louis-Pierre WENES. D'autres salariés et notamment Guy DESCHAMPS, cadre dépendant de la même direction territoriale que Annie NORET et partie civile dans la procédure, ont eu à en souffrir. La Direction Territoriale Nord a en effet connu, entre avril 2007 et décembre 2008, une série de 6 réorganisations des unités et des métiers qui a conduit à une baisse des effectifs de 2611 à 2269 agents entre 2006 et 2009 (D58/20).

Notons que cet agissement renforcé par un second agissement, une absence d'explication sur sa place dans la future organisation, s'il ne peut pas expliquer une autolyse, peut suffire à dégrader les conditions de travail d'un salarié, quel que soit son état de santé mental.

Ajoutons que ces incidents se déroulent dans un contexte local directement impacté par les directives nationales de réduction et de déstabilisation des

effectifs : Annie NORET, titulaire depuis plus de trente ans d'un emploi au sein de FRANCE TÉLECOM, était fortement incitée, comme le démontre sa fiche d'évaluation, à rechercher un emploi dans la fonction publique territoriale. En outre, son mari a fait l'objet d'une mutation géographique et fonctionnelle forcée.

Il résulte de ces éléments que Annie NORET a vu ses conditions de travail dégradées en raison d'agissements répétés dans un contexte anxio-gène savamment orchestré par les dirigeants de l'entreprise et que cette situation n'a pas été sans conséquence sur sa santé mentale certes déjà dégradée par des causes exogènes à son environnement professionnel immédiat. Le harcèlement moral est ici parfaitement caractérisé.

28 - Jean-Paul NOUHAUD

Jean-Paul NOUHAUD, né le 22 novembre 1949 (D2640), cadre fonctionnaire, directeur régional Martinique et Guyane à FORT DE FRANCE, dit avoir subi des pressions pour lui faire accepter de signer un Contrat de Fin de Carrière.

Il a été en arrêt maladie du 12 octobre 2006 au 7 janvier 2007.

Il s'est constitué partie civile (D2135).

Parcours professionnel

Jean-Paul NOUHAUD intègre l'administration des P.T.T. sur concours le 17 avril 1974 en qualité de dessinateur et est titularisé en 1975 (D2640/1). En septembre 1978, il devient inspecteur, puis inspecteur principal en poste successivement à EVRY, à LIMOGES, à CLERMONT FERRAND, à l'agence professionnelle de Picardie, puis, jusqu'en décembre 2003, à l'agence Périgord Agenaise.(D2640/1-2)

Au 1^{er} décembre 2003, il est nommé Directeur régional de FRANCE TÉLECOM Martinique et Guyane à FORT DE FRANCE, par Thierry BRETON (PDG de FRANCE TELECOM), Yves GOUIFFES (Directeur Exécutif) et Marie-Claude PERRACHE (Directeur Exécutif Délégué) (D946/1 et /2), pour relever une « *situation sociale explosive* » ayant contraint le directeur régional en titre à quitter précipitamment la région. Il exerce ces fonctions à compter du 1^{er} décembre 2003 jusqu'en septembre 2006 (D2423/2).

A la suite de la décision prise en avril 2006 par Louis-Pierre WENES de réorganiser les directions régionales en 11 directions territoriales, il est muté d'office en métropole et est contraint d'accepter un départ en pré-retraite dans le cadre d'un contrat de fin de carrière.

Retraité de FRANCE TELECOM depuis le 1^{er} décembre 2009, Jean-Paul NOUHAUD, à la date de sa déposition, poursuivait son activité professionnelle :

il était commissaire-enquêteur auprès de la Communauté d'agglomérations d'AGEN, enseignait à l'Université, dans une école de commerce et deux écoles d'ingénieur et était investi dans l'humanitaire et (D2423/2 ; D2640/2).

Les enquêteurs qui ont exploité le dossier personnel de Jean-Paul NOUHAUD mentionne que « *M. NOUHAUD a, durant sa carrière, atteint les objectifs qui lui était fixés sans incident particulier. La charge de travail qui lui était dévolue, était en corrélation avec les postes occupés. M. NOUHAUD était bien noté et semblait être apprécié de sa hiérarchie* » (D2640/2).

De fin 2005 au 15 octobre 2006, le N+1 de Jean-Paul NOUHAUD est Patrick JOURDAN (directeur de l'Outre-mer de mi-2004 à 2007), son N+2 Fabrice ANDRE et son N+3 Benoît EYMARD (Responsable Grands Projets) (D2423/4).

Les griefs

Une mutation fonctionnelle et géographique imposée

La décision prise en avril 2006 par Louis-Pierre WENES de réorganiser les directions régionales en 11 directions territoriales a annoncé, selon Jean-Paul NOUHAUD, le début des manœuvres de la Direction nationale pour l'évincer de l'Entreprise.

Il explique qu'au cours de l'été, Fabienne HOCQUARD, nouvelle directrice territoriale des Antilles, l'informe qu'elle est mandatée par Olivier BARBEROT (DRH Groupe) pour obtenir son départ en préretraite. Selon l'intéressé, elle aurait usé de termes menaçants pour le convaincre (D1847/1): « *On te détruira, tu n'as plus rien à attendre de l'entreprise, tu n'as pas le choix, tu n'auras plus de poste...* » (D951/2).

Les courriels qu'il a produits en procédure sur ses échanges avec Fabienne HOCQUART sont sans équivoque quant au caractère forcé et brutal utilisé pour obtenir son départ (D1847/2-4). Dans son message du 21 juillet 2006 à 18h49, la nouvelle directrice territoriale lui écrit qu'elle ne lui confiera « *ni poste ni mission au sein de la nouvelle Direction Territoriale et qu'il doit quitter la Martinique* » (D1846/4). Lors d'un entretien téléphonique du 21 juillet 2006 rapportée dans le courrier de réponse que Jean-Paul NOUHAUD lui envoie le même jour, elle lui demande de libérer son bureau et de laisser son véhicule à Alexandre Vincent, le nouveau Directeur régional (D1847/2).

Ce n'est que le 8 septembre 2006 que Patrick JOURDAN, son N+1, lui fait savoir officiellement, qu'en application de la décision FRANCE TELECOM/DirFrance/LPW/n°1 du 10 juillet 2006, la direction territoriale des Caraïbes est instaurée et que la responsabilité en a été confiée à Fabienne HOCQUARD. Il lui indique également qu'une décision du 28 juillet 2006 a attribué le poste de Directeur régional de Martinique dans sa nouvelle définition à Alexandre VINCENT (D1847/5) et l'informe qu'une mission opérationnelle de transition au sein de la direction de l'Outre-mer, d'une durée déterminée, lui est confiée.(D1847/5).

Par courrier recommandé avec accusé de réception daté du 14 septembre 2006, il lui est fixé un rendez-vous à Paris le 18 septembre 2006 « *pour une prise de fonctions dans un nouveau service en mission ponctuelle à PARIS et justifiée par la fin de ses fonctions pour raisons de restructurations* » (D946/3 mention dans la plainte).

En arrêt-maladie depuis le 12 septembre jusqu'au 23 septembre 2006 (D952), il n'honore pas l'entretien du 18 septembre 2006 et sollicite son report au 25 septembre (D1849/29).

Un départ en pré-retraite contraint

Il ressort de la plainte déposée par Jean-Paul NOUHAUD (D946) que lorsqu'il se présente le 25 septembre 2006 au rendez-vous que lui a fixé Philippe ANDRES (directeur de la gestion des cadres dirigeants de la mobilité internationale et du talent management Groupe), Olivier BARBEROT est présent. Selon Jean-Paul NOUHAUD, Olivier BARBEROT l'aurait menacé de sanction disciplinaire pour ne pas s'être présenté au rendez-vous du 18 septembre sauf à ce qu'il accepte de signer d'une part, un protocole d'accord de demande de départ en préretraite et d'autre part, son affectation ponctuelle sur le nouveau poste jusqu'au 31 décembre 2006 (date de son départ en préretraite) (D1849/29). Jean-Paul NOUHAUD dit avoir signé les documents parce que Philippe ANDRES lui avait été assuré que son épouse retrouverait un poste en métropole.

Le protocole d'accord que Jean-Paul NOUHAUD a finalement accepté de signer prévoit que c'est à sa demande qu'il est muté à la Direction de l'Outre-Mer à PARIS Archives, à compter du 16 octobre 2006 et ce, jusqu'à sa date de départ en congé de fin de carrière (CFC) le 31 décembre 2006. Il est également prévu qu'il fera usage de son compte épargne temps (CET) à compter du 16 octobre 2006, et sera dispensé de toute activité à compter de cette date. Une compensation financière de 150 000€ lui sera attribuée. (D947).

Sur le document produit par Jean-Paul NOUHAUD, il est apposé, à côté de sa signature, la mention suivante : « *à condition que les pressions exercées sur mon épouse et moi-même cessent* ». L'intéressé affirme l'avoir écrit en présence de ses supérieurs (D2423/4). Olivier BARBEROT dément et réplique que Jean-Paul NOUHAUD aurait apposé la mention postérieurement (D2928/8).

Les jours suivants, Jean-Paul NOUHAUD dit avoir reçu un courrier du siège lui intimant de quitter les Antilles sous trois semaines. (D946/4 mention dans la plainte).

Jean-Paul NOUHAUD considère que cette mise en retraite d'office, sans préavis, est d'autant plus injuste qu'il lui aurait été demandé, lors de sa nomination au poste de directeur territorial en 2003, de renoncer à faire valoir son droit à la préretraite. (D951/1-2 ; D1849/28). Dans un courriel du 21 février 2006 qu'il adresse à Guy SALZIGUER, directeur de la qualité et du service client et président de l'ACSED jusqu'en 2011, il exprime son amertume en ces termes : *« au cours de ma carrière, j'ai cherché à faire 3 mobilités extérieures à FT. Dans les 3 cas, FT n'a pas souhaité me laisser partir! - mon retour en métropole était programmé après entretiens sur un poste équivalent et puis, après le Meeting Entrepreneur, il m'a été demandé de prendre le CFC »* (D965/6).

Le contexte décrit par Jean-Paul NOUHAUD

Jean-Paul NOUHAUD affirme que son refus d'appliquer strictement les directives de l'entreprise concernant la réduction des effectifs est à l'origine des pressions et menaces exercées à son encontre.

Il rapporte s'être vu fixer, dès 2004, en sa qualité de Directeur régional, des objectifs de déflation du personnel (courriel en date du 16 mars 2004 mentionnant comme objectif personnel quantitatif les « *Départs FP* » (D1849/7), accompagnées d'instructions verbales plus brutales. (D1846/2 et /3). Lors de son audition, le 29 janvier 2013, Jean-Paul NOUHAUD indique: *« je conçois qu'il soit difficile d'apporter des éléments tangibles, car les consignes nous étaient données par téléphone uniquement et il n'y avait rien de fActuel par écrit sauf de temps en temps dans le cadre des contrats de gestions. Il nous était demandé de proposer des contrats de gestion avec une prise en compte de la déflation des effectifs encore plus importante que ce qui nous était indiqué par écrit. Ces éléments étaient pris en compte parmi un nombre important d'objectifs pour parvenir au calcul de la part variable dans un algorithme très compliqué qu'il nous était difficile de comprendre. C'est verbalement qu'il était très fortement insisté sur l'objectif de déflation des effectifs »* (D2423/4).

Ses allégations sur les « contrats de gestion » sont confortées par un mail du 15 septembre 2005 rédigé par Pierre PAPON, adjoint du directeur de l'Outre-mer de 2004 à 2007 (D963/4) et par les déclarations de Pierre PAPON lui-même : *« En gros, dans les RH, il y avait des objectifs en termes d'évolution de l'emploi et la tenue ou non des objectifs, impActait les PV, c'est-à-dire la part variable, donc la rémunération variable. À l'époque l'objectif était la déflation d'effectifs »* (D2956/3-4).

Didier RETOURNARD, ancien salarié chez FRANCE TELECOM, confirme les déclarations de Jean-Paul NOUHAUD, à savoir que la *« pression s'exerçait à travers un contrat de gestion, c'est-à-dire une lettre de mission acceptée et contresignée par le N-1, et qui conditionnait la part variable de son salaire »* (D1846/6).

Il précise: *« pendant l'entretien annuel (qui est devenu bi-annuel), il y avait des objectifs qui étaient fixés et qui conditionnaient la part variable, ce qui pouvait être conséquent. Les objectifs étaient chiffrés et s'ils étaient atteints, cela pouvait correspondre à plusieurs mois de salaire. La réduction des effectifs était l'un des objectifs prioritaires »* (D2671/6 -7).

Lors de son audition du 29 janvier 2013, Jean-Paul NOUHAUD illustre ce que concrètement signifiait la verticalisation des RH dans sa version descendante: *« Nous recevions dans le cadre de meetings des consignes comme quoi il fallait déflater de la part de M. LOMBARD qui expliquait la nécessité de réorganiser, de faire des mobilités internes, externes, des départs, des créations d'entreprises (...) Ensuite ces éléments étaient repris dans le cadre des CODIR des directeurs régionaux. Et enfin, ces éléments étaient repris par le N+1 au niveau local »* (D2423/5).

Il ajoute : *« On nous a expliqué qu'un cadre dirigeant devait obéir sans se poser de question, sinon, il devait se retirer »* (D1846/6).

Les sanctions financières

Jean-Paul NOUHAUD évoque aussi des sanctions financières : *« Si les objectifs de déflation des effectifs n'étaient pas respectés, cela influait sur l'avancement de carrière et la part variable du salaire. On pouvait se voir la route barrée »* (D2423/3).

Au vu des documents versés en procédure, on observe une diminution flagrante de sa part variable en 2006 : elle passe de 23 584 € en 2003, 24 495€ en 2004, 22 783€ en 2005 à 6 881€ en 2006 (D1849/9). Patrick JOURDAN, son manager, la justifie dans un courrier du 15 septembre 2006 ainsi : *« l'appréciation de [sa] performance individuelle réalisée lors de [son] entretien de progrès et des résultats des objectifs collectifs fixés pour [son] service »* (D1849/21). Jean-Paul NOUHAUD affirme qu'il n'y a pas eu d'entretien individuel.

En outre, Jean-Paul NOUHAUD a fait valoir dans les historiques de son conflit avec FRANCE TELECOM, les nombreuses démarches qu'il a faites pour obtenir le paiement du solde de jours déposés sur son Compte-épargne temps (CET) postérieurement à sa mise en pré-retraite : *« (...) 25/01/08 à 15H30: j'appelle le CSRH [Centre de Service Ressources Humaines]...Mme GEROLD (...) me signale que P. JOURDAN a donné par email toutes les consignes sous la forme « il n'y a pas lieu de payer le CET de JP NOUHAUD »* (D1849/1 et / 2).

Une atteinte potentielle à sa dignité, ses droits et sa santé.

Jean-Paul NOUHAUD a évoqué un malaise, notamment dans le bureau du DRH le 25 septembre 2006 et fait état d'un infarctus qui n'est pas corroboré par un document médical (D946/3; D1849/29; D951/2).

En revanche, l'exploitation de son dossier personnel permet de retrouver plusieurs arrêts de travail « pour surmenage et stress » décomposé comme suit: *« Un Certificat initial pour la période du 12 au 27 octobre 2006 et 3 prolongations pour les périodes du 27 octobre au 17 novembre 2006, du 17 novembre au 08 décembre 2006 [et] du 08 décembre 2006 au 09 janvier 2007 »* (D2640/2).

Dans le courrier qu'il adresse à Stéphane RICHARD, le 15 septembre 2009, Jean-Paul NOUHAUD, lui écrit *« que [son] environnement personnel a été détruit délibérément par le management actuel de FRANCE TELECOM »* (D955/3).

Les déclarations des personnes mises en examen

Olivier BARBEROT réfute avoir mandaté Fabienne HOCQUARD pour menacer Jean-Paul NOUHAUD, en faisant valoir qu'il n'était pas en charge des territoires d'Outre-Mer, ni de la réorganisation des directions régionale. Il conteste que la mutation de l'intéressé en métropole résulte de son refus de respecter les trajectoires d'effectifs.(D2928/8). Dans un précédent interrogatoire, le 17 décembre 2012, Olivier BARBEROT avait néanmoins déclaré: *« il (Jean-Paul NOUHAUD) n'appliquait pas les instructions qui lui étaient données et outrepassait son mandat. D'une manière générale, il manquait de rigueur, j'ai entendu à ce moment-là qu'il avait perdu la confiance de sa hiérarchie »* (D2378/3).

Olivier BARBEROT confirme avoir été présent lors de la signature du protocole d'accord par Jean-Paul NOUHAUD à la demande de Monsieur ANDRES qui craignait que ce rendez-vous se passe mal : *« Quand je vois M. NOUHAUD, M. ANDRES m'explique que M. NOUHAUD refuse de rentrer, qu'il a omis de se présenter à un premier rendez-vous et que le deuxième rendez-vous risque de mal se passer, donc il me demande si je peux être là »*. Il affirme néanmoins que la mention apposée sur le protocole produit par Jean-Paul NOUHAUD l'a été à posteriori : *« jamais je n'aurais signé ce document en voyant la mention qu'évoque M. NOUHAUD. Ce type de document était négocié et discuté par M. ANDRES et lorsqu'il prenait rendez-vous pour la signature, en pratique, la veille il me mettait le document dans mon parapheur, comme ça je le signais et le lendemain, lorsqu'il recevait le salarié concerné ce dernier pouvait repartir avec le document (...) Je pense que c'est ce qui s'est passé avec M. NOUHAUD, sinon c'est que ma mémoire me fait défaut. En principe lorsque je signais le document, la situation était réglée »*.(D2928/7). On observera que ni l'original, ni une copie du protocole d'accord n'a été retrouvé dans le dossier personnel de Jean-Paul NOUHAUD.

Olivier BARBEROT ne souscrit pas davantage aux déclarations de Jean-Paul NOUHAUD sur la politique de déflation: *« de mémoire, les réorganisations dans les DOM concernaient essentiellement l'encadrement, je ne crois pas qu'il y ait eu dans les DOM des réductions des effectifs chez les opérationnels de terrain »*.(D2928/8).

Louis-Pierre WENES indique que les difficultés de Jean-Paul NOUHAUD commencent en 2005 début 2006 soit avant la mise en place de NExT et Act et avant qu'il soit en poste. Il déclare: « *Il fait donc un amalgame entre ses problèmes et NExT et Act* ». Il soutient qu'il n'y a pas eu de directives de déflation écrites ou données par téléphone. Il souligne que Jean-Paul NOUHAUD est mis en cause par Daniel DOUBLET et regrette qu'il n'y ait dans le dossier « *aucune audition des responsables de M.NOUHAUD à l'époque* »(D2927/20).

Didier LOMBARD déclare que Jean-Paul NOUHAUD n'avance pas la preuve de ses allégations. Il rappelle également la mise en cause de Jean-Paul NOUHAUD dans le dossier DOUBLET (D2926/8; D2353/2).

Synthèse

Jean-Paul NOUHAUD fait état d'agissements répétés d'une particulière brutalité. Ses déclarations sur les circonstances de son éviction sont confortées par les échanges de courriels qu'il a produits et par les déclarations de son supérieur hiérarchique, le directeur de l'Outre-mer, Patrick JOURDAN qui rapporte avoir eu à souffrir un traitement similaire tout juste amélioré grâce à ses bonnes relations avec Philippe ANDRES. Lui aussi fait état des menaces subies et du climat d'intimidation qui régnait dans les hautes sphères de l'Entreprise (D3062/3-7).

On approche avec une particulière acuité à travers les témoignages croisés de la ligne managériale des Antilles, Patrick JOURDAN, Jean-Paul NOUHAUD et Daniel DOUBLET, les effets de la décision FRANCE TELECOM/DirFrance/LPW/n°1 du 10 juillet 2006 qui entérine la suppression des directions régionales et la création des directions territoriales annoncées trois mois plus tôt par Louis-Pierre WENES .

Les déclarations convergentes de ces trois cadres supérieurs étayées par celles plus distancées d'un autre témoin, Pierre PAPON (adjoint de Patrick JOURDAN), présentent un intérêt particulier, car de par leur niveau hiérarchique, ils ont été les premiers récipiendaires du discours « cash » des dirigeants sur la politique de transformation et ses premiers promoteurs avant d'en être les victimes.

Il est en effet incontestable que les agissements dénoncés par Jean-Paul NOUHAUD se commettent dans le cadre de la politique de déflation décidée par Didier LOMBARD et de la réorganisation pilotée par Louis-Pierre WENES avec les méthodes et les outils conçus par Olivier BARBEROT.

Les dénégations des trois dirigeants qui s'offusquent des méthodes décrites par Jean-Paul NOUHAUD, sont guère crédibles et le courriel du 8 juin 2006 adressé à Nathalie BOULANGER et au bras droit de Olivier BARBEROT , Christophe BOIRON, par un membre du staff de la DR Martinique démontre que la déstabilisation concernait aussi, contrairement à ce que soutient Olivier BARBEROT, les opérationnels de terrain.

Dans ce courriel déjà cité, son auteur interroge la direction centrale en ces termes : *«Ce déploiement concernant au moins 85 personnes ne s'apparente-t-il pas à un P.S.E (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) ?»* (D965/8).

Aussi violentes aient été les méthodes utilisées à l'encontre de Jean-Paul NOUHAUD, celui-ci a bénéficié de certains « égards » dont ont probablement été privés « les opérationnels de terrain ». La Direction nationale a en effet pris la précaution d'établir un protocole d'accord au terme duquel Jean-Paul NOUHAUD devait percevoir une indemnité de 150 000 € à la condition toutefois qu'il en respecte les termes et se garde d'engager toute action contre la société. En dépit de cet avantage financier, la lecture du protocole d'accord que Jean-Paul NOUHAUD a accepté de signer, laisse peu de doute sur son caractère imposé. On notera que Olivier BARBEROT ne dément pas le contexte de pressions mais se borne à réfuter avoir été témoin de l'acte de révolte revendiqué par son ancien subordonné.

La difficulté dans la présente situation réside dans le fait que les agissements les plus caractéristiques ont été commis dans les semaines antérieures à la période de prévention retenue, le contrat de fin de carrière de Jean-Paul NOUHAUD débutant au 1er janvier 2007.

Dans ces écrits, Jean-Paul NOUHAUD fait grief à la société de ne pas avoir procédé au règlement de ses jours déposés sur son compte-épargne temps. Il décrit avec force détail les refus qui lui sont opposés par des agents qui se font l'écho des instructions de la Direction laquelle s'en tient au protocole d'accord au terme duquel Jean-Paul NOUHAUD avait l'obligation de faire usage de son solde de jours déposés sur son compte épargne à compter du 15 octobre et jusqu'au 31 décembre 2006. Or, le dossier personnel de Jean-Paul NOUHAUD permet de constater qu'il a été en arrêt -maladie jusqu'au 7 janvier 2007 et qu'il a été inscrit dans les effectifs de FRANCE TELECOM jusqu'à décembre 2009, date de sa retraite légale. Il était donc en droit de revendiquer le paiement du solde de son CET.

Le refus réitéré de lui régler les jours déposés sur son CET constitue bien dans le contexte précis décrit ci-dessus, des agissements au sens de l'article 222-33-2 du Code pénal, commis durant la période de prévention qui ont eu pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, la circonstance que le salarié ne soit pas physiquement dans l'entreprise, n'étant pas un obstacle à la constitution de l'infraction⁴⁸.

⁴⁸ La Cour d'appel, qui, sans dénaturer l'article 22 du règlement de la société, a retenu que le salarié, en arrêt de maladie prolongé, avait reçu de nombreuses lettres de mise en demeure injustifiées évoquant de manière explicite une rupture du contrat de travail et lui reprochant ses absences, a pu décider que ces faits caractérisaient l'existence d'un harcèlement moral.

Cass. soc., 7 juillet 2009, n° 08-40.034 F-D

29 - Marc PELCOT

Personnalité

Les 2 et 3 janvier 2010, Marc PELCOT, marié, DEUX enfants, âgé de 54 ans, affecté sur la plate-forme téléphonique « 10.14 » d'ÉVREUX (AVSC Normandie Centre), tente à de multiples reprises de se suicider.

Il avait déjà fait une tentative de suicide en 1996 et était suivi pour des troubles bipolaires.

Il est fonctionnaire (D1444/3).

Il s'est constitué partie civile (D3068).

Parcours professionnel

Marc PELCOT intègre l'administration des PTT en janvier 1979 en tant qu'agent d'exploitation stagiaire et est titularisé en 1980 au grade d'agent d'exploitation service général (D2641/2).

En 1996, il est affecté à ÉVREUX comme agent « administration des ventes produits affaires ». Son dossier personnel mentionne qu'en 1996, il n'a pas été admis à l'examen d'aptitude au grade d'Agent de Maîtrise I1.3 « option accueil Clientèle Vente » (D2641/2). Il fait alors une première tentative de suicide (D1379/9).

De juin 1999 à octobre 2006, Marc PELCOT occupe les fonctions d'assistant commercial Entreprises au sein du service Marketing du site d'ÉVREUX. L'agence marketing d'Évreux est alors rattachée à la direction régionale basée à ROUEN (D1379/9).

En 2006, à l'occasion de la réorganisation des activités FRANCE créant les directions territoriales, le service marketing du site EVREUX est supprimé et les salariés sont redéployés (D1379/9).

Marc PELCOT est alors affecté sur la plate-forme téléphonique « 10.14 » à Évreux en octobre 2006 où il fait de la prise d'appels clients (D1379/9).

L'exploitation du dossier personnel de Marc PELCOT (D2641) permet de constater que sa carrière a été jalonné de congés maladie avec, selon l'enquêteur, « une accentuation à compter de 2007 ». Un courrier en date du 7 septembre 2008 du psychiatre qui le suit depuis 1994 (D1444/3) atteste que « *Marc PELCOT souffre d'un syndrome dépressif sévère ayant nécessité une hospitalisation en milieu spécialisé (trouble bipolaire type II), d'où la nécessité de prolonger son congé longue durée de 6 mois* » (D2641/2).

Marc PELCOT reprend le travail, le 3 octobre 2009 après une visite médicale de reprise préconisant l'absence de contact avec les clients (D1445/2).

Sur sa fiche d'évaluation pour l'année 2009, le manager écrit : « *Marc PELCOT est revenu en septembre de presque deux ans d'absence et a bénéficié d'un mi-temps thérapeutique avec un aménagement de poste sur une activité annexe au 1014 jusqu'à la fin d'année. La montée en compétence sur cette activité s'est effectuée sans problème et avec la volonté de se réintégrer afin d'envisager une mobilité vers la sphère publique. Malheureusement, ce projet est mis en stand-by car une rechute à la maladie fin 2009 laisse présager une absence longue et indéterminée à ce jour* »(D2641).

Les 2 et 3 janvier 2010, il fait plusieurs tentatives de suicide à son domicile, interrompues par les interventions de son épouse et d'une amie médecin (D1379/9 et D1444/1). Il est alors été hospitalisé en psychiatrie pendant 10 semaines puis, après un séjour en maison de repos durant 5 semaines, son médecin lui prolonge son arrêt-maladie jusqu'au 3 avril 2011. Marc PELCOT demande ensuite sa prolongation pour une période de 6 mois à compter du 3 avril 2012 (D1444/2 ;D2641/3).

Les griefs

Une mobilité fonctionnelle forcée

En 2006, l'absorption partielle de l'agence de ROUEN par celle d'ORLÉANS conduit à de nombreuses suppressions de postes au sein de l'agence d'Évreux et notamment à la suppression du service marketing. Marc PELCOT est alors muté sur la plate-forme d'appels téléphoniques « 10.14 » à compter de septembre 2006. Il vit difficilement cette situation : « *En ce qui concerne le service marketing, seuls quatre agents ont été maintenus à ROUEN, sur un total de neuf en 2006. Je n'ai pas fait partie de ceux qui sont restés au marketing. Personne ne m'a demandé mon avis* » (D1444/3).

Marc PELCOT affirme que sa supérieure hiérarchique n'a fait aucun cas des propositions qu'il a exprimées : « *Elle m'a demandé ce que je souhaitais faire. Je lui ai fait trois propositions, à savoir le soutien commercial, vendeur en boutique et vendeur pour la clientèle professionnelle. Elle a décliné toutes mes propositions et m'a indiqué qu'il n'y avait qu'une seule place pour moi, à savoir la plate- forme « 10-14 » . Elle m'a dit qu'il n'y avait que ce service qui avait besoin de personnel. Je ne lui ai rien dit, mais cette affectation ne m'a pas enchantée du tout* » (D1444/3).

Son manager au centre d'appel clients, Philippe RAYER, soutient qu'il a été proposé à Marc PELCOT « *soit de suivre son activité sur ROUEN, soit de rester sur le site d'Évreux mais en changeant dans ce cas d'activité* ». Selon lui, Marc PELCOT aurait décidé de privilégier le site géographique plutôt que ses fonctions au service marketing (D1445/5).

Erick BOURDET, son ancien manager au service marketing, devenu conseiller à l'Espace développement, est plus dubitatif : « *à ce moment-là, on n'était pas tellement à l'écoute des salariés* ». Il précise le contexte : « *L'activité*

opérationnelle, à laquelle appartenait Marc PELCOT avec quatre autres personnes, a été réduite à un seul agent sur la Haute-Normandie, l'activité étant pilotée au niveau national. L'agent qui a été conservé, n'était plus qu'un relais de l'activité nationale. Cet agent devait travailler à ROUEN. (...) alors même qu'il fallait du personnel au 1014, on n'a pas tenu compte de son souhait de travailler en boutique » (D1448/2).

Le fils et l'ex-épouse de Marc PELCOT contestent les propos de Philippe RAYER et soutiennent que si une telle alternative lui avait été proposée, Marc PELCOT aurait accepté la mobilité géographique pour se maintenir dans son poste (D1449/2).

Philippe RAYER tient à préciser qu'en dépit de ses difficultés personnelles, *« Marc PELCOT était un excellent vendeur. Il réalisait et dépassait ses objectifs de vente très régulièrement, sans harcèlement ou pression particulière »* (D1445/2). Cette appréciation sur les performances de Marc PELCOT est aussi partagé par son ancien manager au service marketing, Erick BOURDET s (D1448/3).

En 2009, Marc PELCOT apprend que son poste sur le site d'Évreux a été réouvert et qu'un de ses collègues y a été affecté: *« Je me suis rendu compte, en septembre 2009, qu'un de mes anciens collègues au service marketing, Francis BRUNEL, qui travaillait sur le site de ROUEN venait d'être affecté sur le site d'Évreux, toujours au service marketing. Cette affectation m'a touché. Je me suis demandé pour quelle raison FRANCE TELECOM avait supprimé mon poste à EVREUX, pour ensuite le réouvrir et y affecter un collègue qui, avant d'être à ROUEN, travaillait à DIEPPE »* (D1444/5).

La dégradation de ses conditions de travail

Marc PELCOT dénonce les conditions de travail au sein du service 10-14 : *« Je pense que les conditions qui étaient fixées ne permettaient pas, selon moi, de faire correctement son travail »* (D1444/5). Il apporte des précisions sur les raisons qui font que ces conditions lui sont personnellement insupportables : *« Je ne supportais pas cette perte de responsabilité et d'autonomie, cette sédentarité dans mes fonctions, alors que je me déplaçais régulièrement lorsque j'étais au marketing »* (D1444/3).

Son ex épouse décrit ce que l'intéressé lui rapportait: *« Il s'est retrouvé dans une salle avec plein de gens, un casque sur les oreilles durant neuf heures par jour, toujours surveillé. Il avait un temps imparti pour répondre aux clients (je crois que c'est sept minutes). Marc prenait le temps avec les gens au téléphone pour leur répondre et lorsqu'il dépassait le temps, il se faisait engueuler (...) C'était du débit, il n'y a rien d'humain dans cette activité. Je suppose que ses supérieurs avaient des consignes »*(D1446/2).

Le responsable de la plate-forme 1014, Philippe RAYER, fait aussi état dans sa déposition du « mal-être » professionnel de Marc PELCOT.(D1445/2).

Un accompagnement réel mais tardif

Les dépositions de ses deux anciens supérieurs hiérarchiques laissent présumer que Marc PELCOT a fait l'objet d'un accompagnement de leur part durant la période de la prévention et donc postérieurement à la décision de le muter sur le plate-forme téléphonique .

Philippe RAYER, son manager sur le plateau du 10-14, assure lui avoir apporté une attention particulière : *« j'étais toujours plus attentif à ce que je disais ou je faisais à son égard, beaucoup plus qu'avec d'autres salariés, afin de le ménager »* (D1445/5).

Eric BOURDET a rencontré plusieurs fois Marc PELCOT à son domicile alors qu'il était en arrêt maladie afin de réaliser un bilan de compétences et envisager les modalités de sa réinsertion dans l'entreprise : *« je voulais savoir en quoi je pouvais l'aider dans son retour. Je savais que ce métier-là ne lui convenait pas. Mon objectif était de voir avec lui sur quel type de métier, plus approprié à ses envies, il pouvait réintégrer l'entreprise »* (D1447).

Après avoir postulé à trois emplois dans la Fonction publique, *« il s'est résigné à l'idée de réintégrer FRANCE TELECOM. Cette idée-là lui est devenue très difficile, même si son environnement professionnel est attentif. Il a un bon manager qui ne lui met pas de pression particulière .Il lui a même proposé de prendre un poste qui n'est pas en relation directe avec les clients »*(D1447/3).

Son dossier professionnel fait état d'un mi-temps thérapeutique avec un aménagement de poste sur une activité annexe au 1014 jusqu'à la fin d'année. Une fiche signalétique découverte sur le disque dur de FRANCE TELECOM fait état d'un suivi par le médecin du travail (sans précision de la période) de Marc PELCOT *« reconnu à Évreux comme une personne fragile »* (D2687/2).

Marc PELCOT n'impute pas la responsabilité de ses passages à l'acte à FRANCE TÉLECOM mais constate que ses conditions de travail dégradées ont contribué à altérer son état psychologique : *« Si je n'avais pas quitté le marketing, tout ce qui s'est passé dans ma vie personnelle ne serait pas intervenue. J'ai été déstabilisé personnellement en ayant été affecté à la plate-forme "10.14". Pour autant, la raison de ma tentative de suicide ne réside pas dans mes conditions de travail. Je n'ai pas tenté de me suicider parce que j'avais été affecté à la plate-forme. Mais je le répète, si j'étais resté au marketing, rien ne serait arrivé »* (D1444/6).

Pour Catherine SEILLIER ex-épouse de Marc PELCOT : *«Je dirais que c'est un tout. FRANCE TELECOM a une part de responsabilité dans la destruction psychologique de Marc, ce qui a eu pour conséquence la dégradation de notre couple et notre divorce. FRANCE TELECOM n'est pas le seul responsable, mais FRANCE TELECOM a toujours été à l'origine des problèmes de Marc »* (D1446/4).

Déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD estime qu'« *il y a un effet d'image qui fait que les personnes qui vont sur les plate-formes se sentent dévalorisées, ce qui est absolument faux, mais c'est une atmosphère liée à l'histoire profonde de FRANCE TELECOM. Concernant M. PELCOT, c'est d'autant plus vrai qu'il y a la composante familiale qui intervient puisqu'il semble avoir développé un complexe d'infériorité par rapport à sa femme. Il était auparavant affecté au service marketing, consistant à appeler des entreprises pour leur faire des offres supplémentaires. Apparemment son service est passé de 4 à 1 agent. Il n'y a pas eu d'aller-retour au sein de son service mais une simple compression car à l'époque, les PME fuyaient les contrats professionnels.* ». Il relève que l'intéressé a « *priviliégé la géographie, par rapport à d'autres offres* » et qu'il a bénéficié d'un accompagnement par un conseiller de l'Entreprise. (D2926/10).

Olivier BARBEROT indique que Marc PELCOT a préféré éviter une mobilité géographique plutôt que de garder son métier. Il affirme que l'alternative -maintien dans le métier ou maintien dans la localisation géographique- est une règle écrite dans l'accord GPEC signé avec les organisations syndicales en 2003. Il relève que « cet aller-retour » concernant le poste supprimé puis ré-ouvert est une décision locale sur laquelle il ne peut se prononcer en l'absence d'audition des managers sur ce point. Il note la prise en compte de la situation de l'intéressé par l'employeur (visite d'un conseiller pendant son arrêt maladie, aménagement de son poste au 10.14) et insiste aussi sur la subjectivité de poste de travail dévalorisant. Il évoque néanmoins un manque d'anticipation de la hiérarchie (D2928/10).

Louis-Pierre WENES considère que l'entreprise a été à l'écoute de Marc PELCOT et a mis en œuvre toutes les mesures pour trouver une position qui lui convienne (maintien sur le site d'Évreux, visite d'un conseiller pendant son arrêt maladie, adaptation de son poste). Si Olivier BARBEROT trouvait « *absurde* » la fermeture puis la réouverture d'un poste (D2928/10), Louis-Pierre WENES explique la manipulation par la nécessité d'adapter la taille du service aux besoins tout en pointant la responsabilité de la direction territoriale dans ce type de décision. Il justifie l'attribution du poste à un salarié de l'extérieur par le fait que Marc PELCOT aurait été en arrêt maladie lors de la réouverture du poste (D2927/22). Il souligne les difficultés conjugales de Marc PELCOT (D2927/24).

FRANCE TELECOM conteste le grief de mobilité forcée et défend l'argument du choix entre deux alternatives : suivre son activité sur le site de Rouen et rester sur le site d'Évreux en intégrant le service 10.14 (D2925/26). L'entreprise insiste sur la prise en compte par la ligne managériale des difficultés de Marc PELCOT et relève aussi les difficultés extra-professionnelles de l'intéressé (D2925/28).

Synthèse

Les quatre dirigeants mis en examen ont développé un argumentaire commun axé autour du choix fait par Marc PELCOT de privilégier une mobilité fonctionnelle plutôt qu'une mobilité géographique qui lui aurait permis de se

maintenir sur un poste qui lui convenait, la qualité de l'accompagnement par la ligne hiérarchique dont a bénéficié cet agent et les difficultés extra-professionnelles liées à sa pathologie psychiatrique.

Concernant le choix qui lui aurait été offert au moment de la fermeture de son service, Marc PELCOT le conteste et présente son affectation au plateau du 10-14 comme une décision qui lui a été imposée sans alternative. Sa famille et son ancien manager au service marketing corrobore ses déclarations. Philippe RAYER dont certaines des déclarations sont reprises par les personnes mises en examen pour écarter le caractère forcé de la mobilité fonctionnelle de Marc PELCOT au service du 10-14, tempère pourtant dans la même déposition la liberté de choix offerte à chaque agent concerné par les restructurations en parlant d'« un choix certes relatif » (D1444/3).

La réouverture du poste que Marc PELCOT occupait à peine trois ans après sa fermeture et son attribution à un agent venu d'une autre ville, est un élément qui démontre l'absurdité de ces réorganisations mal maîtrisées et qui peut être retenu concernant Marc PELCOT, comme un élément caractérisant la répétition des agissements.

En outre, la description par Catherine SEILLIER des conditions de travail de son mari sur la plate-forme téléphonique est en cohérence avec les nombreux témoignages des opérateurs ayant occupé cette fonction. Marc PELCOT maîtrisant bien les techniques de vente, y obtient de bons résultats. Ce n'est donc pas tant l'affectation de Marc PELCOT dans un service peu valorisé au sein de la société, à tort selon Olivier BARBEROT, que son inadaptation à une organisation du travail, qui va accentuer la déstabilisation de cet agent avec les conséquences sur sa santé amplement commentées en procédure.

On comprend aisément, compte tenu du profil médical de ce salarié que les personnes mises en examen avancent l'argument du choix du salarié avec insistance. En effet, l'accompagnement de Marc PELCOT décrit comme attentif n'en est pas moins tardif car postérieur à sa mutation fonctionnelle et par ailleurs, mis en œuvre pour l'essentiel, par son ancien manager au service marketing, devenu conseiller développement à la suite d'une mutation fonctionnelle. Il faut noter que dans ce dossier, FRANCE TELECOM se prévaut d'un accompagnement d'un salarié en arrêt maladie alors qu'habituellement l'entreprise soutient ne pas pouvoir accompagner les salariés du fait de cet arrêt.

Il apparaît ainsi qu'en dépit de la bonne volonté de ses managers locaux, la société FRANCE TELECOM n'a pas pris les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé de Marc PELCOT fléchi pourtant comme un individu fragile et l'a contraint dans le cadre d'une réorganisation dont la méthode peut être discutée, à accepter un poste dans un service dont l'organisation du travail se fondait sur des process et techniques conçues au niveau central dans le seul souci d'améliorer la performance commerciale sans égard pour la santé des salariés.

Le harcèlement moral est ici caractérisé.

30 - Robert PERRIN

Le 17 mai 2008, Robert PERRIN, âgé de 51 ans, technicien à l'Unité d'Intervention Alsace-Lorraine de la Direction Territoriale Est à STRASBOURG, se suicide par arme à feu à son domicile (D1015).

Depuis février 2008, Robert PERRIN était en arrêt maladie pour dépression et bénéficiait d'un suivi assuré par le Docteur CHAUMONT, psychiatre à OBERNAI (D1016/2).

Il était ouvrier d'État (D2643).

Sa sœur Marie-Laure PERRIN et son frère Jean PERRIN se sont constitués parties civiles (D1191).

Il a laissé deux courriers à sa famille indiquant: *« je n'arrive plus à manger, mes nerfs sont de plus en plus incontrôlables et surtout je ne dors presque plus même avec les médicaments... je suis faible et je n'ai plus le goût à la vie... plus rien ne m'intéresse. Adieu à tout le monde [...] je sais aussi que je n'arriverai plus physiquement à m'occuper de ma maison et travailler [...] je veux vous dire que la vie pour moi dans mon état n'est plus possible [...] je souffre trop physiquement et les médicaments m'abrutissent[...] je demande pardon à toute ma famille pour ce geste »* (D1016/3; D1016/5).

Parcours professionnel

Robert PERRIN entre en 1975 aux PTT en qualité d'ouvrier d'État (D2643).

En 1993, il devient technicien au Service Après Vente professionnel à Strasbourg (D2643). En 1995, il est affecté au centre support clients (CSC) pour les liaisons louées (lignes spécialisées louées à des clients importants pour relier plusieurs sites entre eux) (D352, rapport de l'IGAS).

Il est en arrêt maladie du 20 février 2008 jusqu'à son décès le 17 mai 2008 (D1018/5).

L'exploitation du dossier individuel de Robert PERRIN n'apporte aucune information sur sa manière de servir et fait état de plusieurs arrêts maladie en 2004/2005. Une seule évaluation y figure (D2643).

Le rapporteur de l'IGAS recommande qu'il soit donné une suite favorable à la requête de la famille de voir déclarer le décès de Robert PERRIN en accident de service (D352/2).

Par décision en date du 30 avril 2010, FRANCE TELECOM a reconnu l'imputabilité du suicide au service (D1018/4).

Le service des liaisons louées (liaisons spécialisées reliant les différents sites de grands clients) dans lequel exerçait Robert PERRIN, était sous la responsabilité

de Christian VERBAIL et dépendait du Département CSC (Centre supports clients) qui était dirigé, comme celui de MULHOUSE par André GAIRE. Le directeur d'établissement, basé à NANCY, était M.SALSIGER (D 1027/2).

Les griefs

Le service des liaisons louées (L.L.) auquel appartenait Robert PERRIN était appelé progressivement à disparaître en raison de l'arrivée des technologies internet et des choix faits par la direction nationale. André GAIRE explique : « à STRASBOURG il y avait deux CSC, les Liaisons Louées et le PABX (standards téléphoniques). Il faut comprendre que les Liaisons Louées étaient un service «noble», c'était une vitrine de la société, d'ailleurs, les entreprises payaient cher pour ce service. Mais les technologies ayant changé, l'ADSL est arrivé, ce n'est pas le site de STRASBOURG qui a été retenu pour les Liaisons Louées IP concernant l'ADSL) mais LILLE. Donc, au fur et à mesure, STRASBOURG perdait de plus en plus d'activité. En plus, c'est le site de CAEN qui avait repris l'ouverture le samedi. Et puis, le nombre de personnes travaillant sur la plateforme, environ 50, était un peu limite » (D1027/2).

Une mutation fonctionnelle et géographique imposée dans un contexte de réorganisations désordonnées

Jean PERRIN, le frère du défunt, employé à FRANCE TELECOM explique que son frère qui travaillait depuis 30 ans en horaires décalés et depuis de nombreuses années au service des « liaisons louées » (LLT2) dont la fermeture était projetée sans être annoncée officiellement, appréhendait d'être affecté au service du «PABX» : (D1021/2, D1019/2, D1020/15). Parallèlement, il était prévu une modification des plages de travail et un déménagement sur un autre site. « Pour vous expliquer, on faisait des réunions concernant les futurs changements. On nous parlait de certaines contraintes, nous nous faisions des propositions et c'était toujours non. Dès qu'on a commencé à parler de brigades supprimées, de changements d'horaires, j'ai vu que ça le perturbait [...] tout ça l'a traumatisé. Les horaires, du commercial qui se profile... d'un seul coup en plus, ça l'a complètement perturbé. On a commencé à nous donner des indications par rapport à ces changements début 2008. Robert a été en arrêt très rapidement après ça, et à cause de ça » (D1019/2).

Jean-Marc BOULANGER, l'inspecteur de l'IGAS détaille les changements en cours à la période du congé-maladie de Robert PERRIN :« le premier de ses arrêts pour maladie, à compter du 20 février 2008 et se poursuivant presque sans interruption jusqu'à sa mort, coïncide avec l'annonce d'un changement d'organisation né de la réduction des plages de fonctionnement du CSC LL-T2 passant de 7H30-20H à 8H-18H30. Ce changement induisait un passage de tout le personnel du CSC à un régime de travail à la journée (matin et après midi, 5 jours par semaine) et le renoncement à une organisation en brigades (travail du matin ou de l'après midi) ouvrant de plus larges possibilités de disponibilité personnelle pour les agents codés, dont M. P faisait partie. Simultanément il était annoncé un déménagement du CSC du centre-ville de STRASBOURG vers de nouveaux locaux situés à SCHILTIGHEIM dans la banlieue nord de la ville,

déménagement réalisé en octobre 2008. La réorganisation du fonctionnement de l'équipe LL-T2 constituait une étape, non annoncée mais perçue comme décisive, vers l'arrêt probable de cette activité à Strasbourg à l'image de ce qui s'était déjà produit dans d'autres CSC pour l'activité LL qui connaissait une régression comme liée à l'évolution technique » (D352/2). L'inspecteur de l'IGAS relève que la crainte de Robert PERRIN était fondée puisque les liaisons louées ont bien été supprimées par la suite: « de fait, il a été mis fin en 2009 à cette activité à Strasbourg et les personnels concernés ont été reclassés à l'équipe PABX du CSC » (D352/2).

Christian MORGENTHALER, un collègue, confirme que l'annonce de ces changements a déstabilisé les agents et en particulier Robert PERRIN : *« ce que j'ai vu, c'est que quand on nous a dit qu'il n'y aurait plus de brigade et qu'on a eu la modification de planning, il était tout retourné parce qu'il ne savait pas comment faire. Il y avait les horaires, le site, et aussi le fait de changer de boulot pour faire du PABX où on ne savait pas si on y arriverait, ce qui n'est pas évident à vivre » (D1024/2).*

Selon plusieurs témoins, ces transformations successives se sont déroulées dans un climat d'opacité de sous-information propices à toutes les rumeurs .

Jean-Paul LUTZ, l'un des collègues de Robert PERRIN déclare: *« C'étaient surtout les réorganisations incessantes [...] au niveau de la communication c'était ça le problème, ça parlait entre nous, mais c'était au dernier moment qu'on nous annonçait le truc. Quand on en discutait en réunion on nous disait tout le temps que rien n'était décidé, alors que toute l'organisation était déjà prévue [...] Je sais que ça le perturbait beaucoup ces changements sans qu'on puisse s'y préparer ni en discuter » (D1021/3; D1021/4).*

Jean-Yves FISCHBACH, un autre collègue du service, ajoute : *« Non il n'y avait rien, pas de négociation ni concertation, de toute façon c'était simple on nous disait que si on n'était pas content on n'avait qu'à aller au 10.14 » (D1022/3).*

Pour Christian VERBAIL, manager de Robert PERRIN: *« effectivement ces changements n'étaient pas bien perçus, par personne, moi aussi je les ai mal vécus d'ailleurs [...] Pour le changement d'horaires, on m'a demandé de négocier ça avec les employés, de proposer des horaires. Mais en fait, c'était tout le temps refusé [...] Je me suis même énervé une fois parce que je ne voyais pas pourquoi on me demandait de négocier ça alors qu'en fait les conditions imposées faisaient qu'il n'y avait pas grand-chose à négocier » (D1025/2).*

André GAIRE (le Responsable Département CSC, N+2 de Robert PERRIN) affirme : *« Je précise que nous ne pratiquons pas la langue de bois à ce sujet » avant de préciser : « Quand on me posait des questions sur l'avenir des L.L. (liaisons louées), je disais qu'à STRASBOURG il y aurait toujours de l'activité. C'est vrai que je ne disais pas clairement que je parlais de travail au PABX, mais les gens ont parfaitement compris. Là-dessus, s'est greffé à un moment des changements d'horaire. Ça faisait déjà un bout de temps que j'en entendais parler mais, rien ne se décidait, et c'est vrai que d'un coup, ça a été décidé en*

février (2008), de manière un peu soudaine. A la Direction, ils ont annoncé (le changement d'horaires pour) la date du 10 mars mais c'était irréaliste ». (D1027/3).

Des incitations indirectes au départ

Jean PERRIN (le frère du défunt et employé de FRANCE TELECOM) rapporte: *« le changement est venu progressivement, à partir du moment où le plan NExT a été mis en place. Ça a été diffusé mais on a commencé à être progressivement plus stressé, et les réunions ont commencé à s'accroître de plus en plus vers nos départs [...] je pense que tout le monde a dû être convoqué, à cause du plan NExT qui parlait de la suppression de 22 000 emplois. Ça devait être fait en 3 ans, et comme ils n'arrivaient visiblement pas à cet objectif, on a senti une pression qui montait crescendo. C'est à dire qu'on nous a dit quand on était donc convoqué qu'on était vieux, qu'on n'arriverait plus forcément à suivre, qu'il faudrait commencer à partir, ce genre de choses »* (D1019/2; D1019/4).

Jean-Paul LUTZ, un collègue, indique: *« Vous me demandez si le plan de suppression de postes en 2006 s'est ressenti niveau management, oui, oui, il y a eu lors des entretiens beaucoup de monde à qui les chefs demandaient plus ou moins de partir en pré-retraite, ou partir ouvrir sa propre entreprise, enfin l'important était de partir quoi. C'était surtout à ce moment-là qu'il y a eu plus de pression »* (D1021/3).

Christian VERBAIL, manager et supérieur hiérarchique de Robert PERRIN, détaille la méthode et l'objectif: *« il a fallu faire un entretien par mois avec les gens, ça s'appelle P.I.C, Performance Individuelle Comparée. C'est-à-dire qu'il fallait fixer des objectifs aux personnes, et on nous avait même demandé d'afficher les résultats de chacun. Je ne l'ai pas fait. On nous a dit que c'était de l'émulation saine. Je précise qu'encore une fois c'étaient des consignes données par M.GAIRE mais qui venaient d'au-dessus de lui parce que j'en avais discuté avec d'autres services et c'était pareil »* (D1025/3). Plus loin, il ajoute: *« Je pense que c'est à partir du plan NExT que tout ça a commencé, cette façon de faire, même si ça avait déjà commencé au passage en société privée. Honnêtement j'avais l'impression que c'était devenu l'objectif principal, faire partir des gens, tout en continuant à nous fixer des objectifs sur notre travail »* (D1025/4).

Pour Jacky KISSENBERGER, un collègue, le changement: *« on l'a senti chez nos N+1, parce qu'eux ont été directement concernés, c'est eux qui devaient nous faire des entretiens mensuels qui n'existaient pas avant, appelés « entretiens de progrès » et à eux aussi, on leur a demandé de partir. Lors de ces entretiens individuels, le but était de mesurer l'activité du mois passé, de voir si les objectifs fixés étaient atteints. Et à la fin de l'entretien on nous demandait systématiquement ce qu'on avait prévu de faire pour partir, si on avait bien vu les mails qui nous étaient envoyés et ce qu'on comptait en faire. En fait on recevait tout le temps des mails nous proposant des postes dans diverses administrations »* (D1023/4).

Jean-Yves FISCHBACH rappelle que cette technique de management était confortée par l'envoi répétitif de mails : *« De toute façon à l'époque, on recevait quotidiennement des mails qui nous incitaient à partir, c'étaient des offres pour d'autres services publics »* (D1022/3).

Christian VERBAIL, manager et supérieur hiérarchique de Robert PERRIN, confirme et révèle ce qui était attendu des managers : *« Il y avait donc aussi les fameux mails, que tout le monde recevait, y compris moi. Et je devais même donner deux noms associés à deux postes en dehors de FRANCE TELECOM, je devais inciter les gens à trouver mieux ailleurs, leur expliquer ce qui était le mieux pour eux, etc. En réalité je disais aux gens « je mets ton nom mais ne t'inquiète pas ça ne t'engage à rien, mais je dois donner des noms: Je ne sais pas ce que la Direction faisait de ces noms, mais il fallait montrer qu'on avait poussé les gens à partir. Ça faisait partie de nos objectifs »* (D1025/3).

André GAIRE (le Responsable Département CSC (centre support client), N+2 de Robert PERRIN) aime manier le paradoxe : *« Il n'y a jamais, jamais, eu de pression pour dire aux gens de partir. Par contre lors des entretiens on devait demander aux gens ce qu'ils étaient prêts à faire si leur service fermait. Et dès lors qu'une personne avait manifesté un peu d'intérêt pour un emploi dans la sphère publique, on faisait une démarche proactive, c'est à dire qu'on l'orientait vers un poste. Ou si on voyait qu'il y avait un poste ouvert près du domicile d'un agent on faisait aussi cette démarche proactive, on lui parlait de ce poste au cas où ça l'intéresserait. Et je crois qu'effectivement Christian VERBAIL envoyait tout ça sous forme de mail. Mais les gens avaient peut-être l'impression qu'on voulait les forcer à partir alors que ce n'était pas dans cette optique-là que c'était fait, même si c'est sûr, on devait les inciter à partir »* (D1027/6).

Un environnement professionnel dégradé

Jean-Marc BOULANGER, l'inspecteur de l'IGAS, analyse sévèrement le positionnement de la hiérarchie et pointe la dégradation de l'environnement professionnel générées par ces changements mal calibrés : *« il apparaît que le changement d'organisation a donné lieu à des échanges internes destinés à définir les nouveaux horaires sans ligne directrice managériale clairement arrêtée et communiquée aux personnels de sorte qu'il en est résulté une période de tensions et un rejet répété, sans cohérence apparente ni réel effort d'explication et de compréhension de la part du manager décideur »* (D352/2).

Les conséquences sur sa santé et son avenir professionnel

L'inspecteur de l'IGAS décrit les conséquences sur les agents et notamment sur Robert PERRIN de la dégradation des conditions de travail : *« affecté par les changements personnels qu'induisait la nouvelle organisation (horaires à la journée, allongement des temps de trajet) il craignait, par ailleurs, de ne pouvoir supporter une étape supplémentaire de changement de métier, non dite - et de ce fait surestimée - mais pressentie par tous, dans un contexte de faible soutien »* (D352/2). Pour Jean-Marc BOULANGER, *« Le suicide de M. P, que lui-même relie expressément à son travail, est intervenu au terme d'un processus*

désordonné de réorganisation au cours duquel l'entreprise n'a pas véritablement cherché à concilier les légitimes exigences de l'entreprise et les contraintes ou les souhaits des personnels » (D352/2).

André GAIRE, son N+2, mis en cause par la famille, se défend en assurant que si la médecine du travail et l'assistance sociale n'ont pas été Actionnées, c'est parce que Robert PERRIN n'avait pas été identifié comme à risques.

Sa sœur Marie-Eléonore PERRIN relate les angoisses qui taraudaient son frère Robert durant son dernier congé maladie : *« Il réfléchissait tout le temps, se posait tout le temps des questions « qu'est-ce-qu'on va me dire quand je vais revenir », « où est-ce-qu'on va me mettre », « qu'est-ce-que je vais faire comme horaires », « est-ce-que j'y arriverais ». Quand on sortait se promener au bout d'un moment je voyais qu'il recommençait à réfléchir. C'était « où est-ce-que je vais aller » et « qu'est-ce-que je vais faire (comme travail) » (D1017/3). Elle dénonce l'absence d'accompagnement par FRANCE TELECOM (D1018/6).*

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD retient que la réorganisation était justifiée par la disparition des brigades chargées de la maintenance des PABX en entreprise, elle-même induite par les changements techniques (D2926/13). Il conteste le grief d'incitation au départ (*Le sujet était de lui trouver un poste correspondant à ses compétences dans une géographie où il voulait rester*) et renvoie à la façon dont la situation a été gérée localement sur la quelle il ne peut pas se prononcer . (D2926/15). Il exclut tout rapport avec NExT et Act qui *« ne comportaient pas d'objectif de réduction des effectifs »* et *« reprenaient la continuité de l'évolution des statistiques observée dans le cadre des mandats de mes prédécesseurs. Il n'y a jamais eu de décision autoritaire faite sur les départs. Le choix de chacun est de décider de sa trajectoire »*. (D2926/15).

Olivier BARBEROT rappelle que les réorganisations étaient programmées et faisaient l'objet de nombreux échanges avec les instances représentatives du personnel. Il justifie le manque d'information ou le retard avec lequel l'information était communiquée au personnel par le fait que: *« la procédure prévue par le code du travail, tant que l'information-consultation n'est pas terminée, c'est-à-dire tant que l'employeur n'a pas reçu formellement l'avis des représentants du personnel, la loi interdit à l'employeur de prendre une décision sous peine de délit d'entrave »* (D2928/13). Il rappelle que les réorganisations n'ont pas commencé avec le plan NExT : *« on peut mettre au regard de NExT la période où, sous la présidence de Michel BON, à la fin des années 1990, des milliers de fonctionnaires sont devenus des commerciaux »*. (DD2928/15).

Louis-Pierre WENES considère que la situation de Robert PERRIN ne relève pas d'une désorganisation mais d'une réorganisation en raison de l'évolution technologique qui exigeait de *« faire passer certains employés de l'activité en décroissance vers l'activité en croissance pour anticiper ce mouvement »* (D3066/3). Il rappelle que cette réorganisation a été faite dans le respect des règles de concertation des représentants du personnel (*« tout ceci a été fait en*

conformité totale avec les obligations de l'employeur concernant la présentation du projet aux différentes instances de représentation du personnel »), notamment concernant les aménagements d'horaires : « il y a d'ailleurs eu des allers-retours avec le CHSCT sur ces points et, contrairement à ce que disent les témoins que vous citez, on a trouvé un accord avalisé par le CHSCT avant le suicide de M. PERRIN (D1012/3) ». Il admet que le changement de site entraînait une mobilité géographique mais constate que l'intéressé n'était pas plus éloigné de son domicile qu'auparavant. Il relève également que le rapport de police mentionne qu'il est difficile de lier le suicide de M. PERRIN à du harcèlement (D3066/5).

FRANCE TELECOM reprend l'argument de la pertinence de la réorganisation du service dans lequel travaillait Robert PERRIN et affirme que « *dans le cadre de l'application de la nouvelle organisation du temps de travail au niveau national, la direction du site de STRASBOURG a veillé à solliciter les collaborateurs concernés afin de recueillir leurs avis et revendications* » et qu'après un premier refus, le CHSCT a validé le 2 avril 2008 un accord qui préservait « *les temps convenus* » pour les agents qui le demandaient dans une limite raisonnable » (D3067/4). L'entreprise souligne qu'aucune pression n'est mise en évidence de la part de son environnement professionnel, lequel ignorait les difficultés de l'intéressé (D3067/6). FRANCE TELECOM fait valoir que Robert PERRIN semblait présenter des difficultés d'adaptation malgré la nature « raisonnable » du changement considéré. En outre, selon FRANCE TELECOM, la transmission des opportunités de départ de l'entreprise aux salariés et agents ne constituent pas des incitations répétées au départ (D3067/7).

Synthèse

Les personnes mises en examen et notamment le conseil de la société et Louis-Pierre WENES, ont choisi d'aborder la situation de PERRIN sous l'angle de la résistance de ce salarié au changement d'horaires qui lui étaient imposés. Ce prisme fort restrictif fait l'impasse sur les témoignages y compris ceux de l'inspecteur de l'IGAS et du Responsable Département CSC (centre support client), N+2 de Robert PERRIN, rapportant que la réorganisation qui touchait le site de STRASBOURG supposait pour les salariés une mobilité fonctionnelle (passage du service des Liaisons Louées au service PABX), une mobilité géographique (changement de site), un changement de l'organisation du travail et un changement des horaires (disparition des brigades et allongement de la durée du travail).

Que ces décisions aient été prises sous la pression de l'évolution technologique et qu'en l'espèce, les mutations fonctionnelles et géographiques imposées à Robert PERRIN aient été la résultante de cette pression exogène, nous en convenons.

Par ailleurs, les dirigeants objectent avoir respecté leurs obligations à l'égard des IRP et que le défaut ou le retard dans l'information des salariés serait la preuve de leur respect scrupuleux des règles légales concernant la primauté de l'information aux IRP. On observera néanmoins que le rapport de l'IGAS relève

une communication et une concertation obérées par une absence de maîtrise par la direction centrale du processus de transformation dont les effets se répercutaient à tous les échelons de la ligne managériale faisant peser sur le manager de terrain la charge de gérer les angoisses des agents sans disposer des outils d'accompagnement.(D352/2)

Le moyen de défense privilégié par les quatre dirigeants démontre leur faible prise en compte - consciente ou calculée - de la portée de leurs décisions sur les conditions de travail et la santé des agents impactés par ces décisions. On relèvera à cet égard que le seul témoin qui fait référence, avant le décès de Robert PERRIN, à la présence d'un service social ou d'un suivi par la médecine du travail, est son N+2 mis en cause par la famille pour son inaction.

Aucune des personnes mises en examen n'oppose d'éventuelles mesures qui auraient été prises pour prévenir les risques psycho-sociaux. Or, selon son entourage, Robert PERRIN, dont « la *conscience, les qualités professionnelles et la disponibilité* » sont soulignés par ses collègues et managers, avait manifesté à plusieurs reprises la crainte d'un désajustement de ses compétences qu'il avait acquises et Actualisées au cours de ses trente années de carrière et par suite, de ses répercussions sur ses conditions de vie à court et moyen terme.

Il convient aussi de préciser que l'accord sur les changements d'horaires qui aurait été « validé » par le CHSCT du 2 avril 2008, n'a pas été soumis au vote et que postérieurement au décès de Robert PERRIN, la direction est revenue à la pratique du « temps convenu », Robert GAIRE admettant que l'application de la directive nationale n'ayant pas de justification immédiate sur le site de STRASBOURG (D1027/4).

Au surplus, dans le prolongement logique de leur vision trouble des conséquences de leurs décisions d'organisation, les dirigeants font mine d'ignorer les conséquences de leur politique de déflation et des méthodes de management qu'ils ont érigées pour en optimiser sa réussite, en l'espèce, dénoncées en termes plus ou moins sévères par tous les témoins entendus. Leur impact sur Robert PERRIN est ici mesurable dans les propos tenus par la sœur de l'intéressé.

Il apparaît que la mobilité fonctionnelle et géographique de Robert PERRIN dans un contexte de transformations mal maîtrisées et d'incitations indirectes au départ a affecté profondément les conditions de travail de Robert PERRIN et lui a fait craindre sa relégation dans un secteur éloigné de son savoir-faire. L'absence de prise en compte des effets de ces changements sur les agents, leur crainte d'un désajustement professionnel, a fini de déstabiliser cet ouvrier expérimenté.

Le délit de harcèlement moral est caractérisé en tous ses éléments .

31 - Bernard PILLOU

Le 4 septembre 2008, Bernard PILLOU, âgé de 51 ans, responsable technique informatique réseaux de l'Unité de Service et d'Infogérance (USEI) d'Ile-de-France, se suicide la veille de son anniversaire en sautant d'un viaduc. Il laisse à son fils une lettre dans laquelle il écrit : *« Ne te sens pas responsable de ce qui arrive, pas mal d'éléments entrent en ligne de compte. Ces dernières années, mon univers s'est rétréci dans tous les domaines, parfois avec ma participation active, sans que j'aie le peps ou les moyens de faire machine arrière »* (D1854/5).

Il était fonctionnaire (D1851).

Il était divorcé et avait la garde de son fils. Après son décès, l'autorité parentale a été confiée à son frère (D2644).

Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Parcours professionnel

Bernard PILLOU a intégré les PTT le 24 avril 1976 sur un emploi de préposé aux PTT (D2644).

En 1988, il passe le concours d'inspecteur technique et est titularisé en 1990. En avril 1990, il réussit l'examen d'accès à l'emploi d'analyste, il est alors affecté au Laboratoire de BAGNEUX comme inspecteur analyste. En 1996, il est affecté au CNET/Laboratoire de BAGNEUX en raison d'une réorganisation de direction. Suite à un appel à candidature, Bernard PILLOU est retenu comme responsable technique informatique et réseaux à PARIS sur la fonction de responsable technique informatique et réseaux à compter de 1998 (D2644).

En 2000, après un accident de travail lors d'une opération de changement de câbles d'alimentation de matériel informatique, il subit une réduction de luxation de la hanche droite (D2644).

En 2001, Bernard PILLOU est affecté à l'UIE PARIS Bourse en qualité de Responsable Technique Informatique et Réseaux. Il s'agit d'une réaffectation suite à une réorganisation du service (D2644).

En 2002, il est muté sur un poste Expert Réseau IP Pôle PARIS en tant que responsable technique informatique et réseaux, mutation intervenant suite à un appel à candidature (D2644).

Depuis l'année 2006, Bernard PILLOU exerce au sein de l'Unité de Service et d'Infogérance (USEI) Île-de-France à PARIS et rattachée à la Direction de l'Infogérance et du Service aux Utilisateurs (D2644).

Son dossier personnel fait mention de plusieurs congés maladie. On note la présence d'une ordonnance du Dr Pierre RABANY datée du 03/11/1981

indiquant que Bernard PILLOU *«semble aujourd'hui moins dépressif ; qu'il est toujours angoissé et présente une certaine fragilité et qu'il est souhaitable de maintenir pour une période de 6 mois son activité professionnelle à mi-temps »* et d'un courrier du 10 septembre 2008 informant Bernard PILLOU que son renouvellement de temps partiel à 80% lui a été accordé pour la période du 1er janvier 2008 au 4 septembre 2008 (jour de son suicide) (D2644).

Y figurent également quelques évaluations datant des années 90 et ses évaluations 2007/2008 faisant état d'une appréciation globale *« satisfaisante »* et précisant que ses objectifs ont été atteints en 2007 et que ses contributions sont *« fiables et sérieuses »* en 2008. Aucun projet de développement personnel ou de souhaits d'accompagnement n'est mentionné (D2644/D1865-1866).

Les griefs

Bernard PILLOU était technicien réseau, et devait régler des incidents sur le réseau interne FRANCE TELECOM, la plupart du temps à distance (D1860/2). Il avait quitté le pôle infrastructure réseau (PIR) un an avant son décès pour intégrer le service exploitation de l'Unité de Service et d'Infogérance (USEI).

Pour Marc PILLOU, son frère est victime des réorganisations successives et d'incitations directes au départ.

Des réorganisations successives et déstabilisantes

Marc PILLOU explique que son frère avait été confronté au cours des années 2000 à de nombreuses réorganisations et qu'il avait dû, *« entreprendre des recherches de postes nouveaux parce qu'il voyait que la structure où il travaillait allait fermer. Il ressentait que s'il n'entreprenait pas cette démarche, il serait mis au placard »* (D1852). Il ajoute : *« Lorsqu'il réussissait à trouver un poste à Rivoli, à Tolbiac entre autres, au début, il était plutôt enthousiaste. Malheureusement pour lui, après trois ou quatre années, il y avait de nouveau des restructurations qui l'obligeaient à retrouver un autre poste. La difficulté était d'en trouver un qui reconnaissait ses compétences, son niveau professionnel. »* (D1852).

Adrijana NEAUME, DRH de l'USEI, devenue DRH de la Direction de l'Exploitation des Infrastructures (DEI) fait état d'une restructuration en cours à la date du décès de Bernard PILLOU mais affirme que cette réorganisation ne devait pas entraîner de suppressions de poste : *« une nouvelle direction, la direction de l'exploitation des infrastructures (DEI) a été créée au 1^{er} juillet 2008 avec des salariés issus de 9 directions différentes dont l'USEI d'Île-de-France dont faisait partie M. PILLOU »* (D1860/2).

Interrogée sur l'impact des plans NExT et Act, elle précise qu'en raison de l'évolution du métier des techniciens de proximité qui ne se déplace plus mais dépanne à distance, leur nombre était passé de 300 à 150 sur une période de deux ans *« en employant tous les moyens du plan Act dont l'accompagnement vers des métiers prioritaires, vers la fonction publique, la mobilité interne et l'essaimage »*

par création d'entreprise ou projet indépendant par les salariés. Il y a eu des accompagnements individualisés avec un soin particulier de la personne » (D1860/3).

Gilles TOURATIER, un collègue qui travaillait avec Bernard PILLOU au pôle infrastructure réseau (PIR) entre 2003 et août 2007, rappelle que c'est dans le cadre d'une réorganisation du service que Bernard PILLOU a quitté le PIR et rejoint le réseau de production pour lequel il avait été démarché(D1760/3).

Pour Philippe SAUVAGE, son collègue, ce passage du pôle ingénierie au pôle exploitation n'était pas une mutation *« c'était juste une réorganisation sur le papier [...] ça ne changeait pas grand-chose, car on travaillait tous ensemble »* (D 1863/2).

Dominique DARNIS qui déclare avoir vécu notamment avec Bernard PILLOU et Philippe SAUVAGE *« les multiples réorganisations depuis en 2002/ 2003 »* apprécie différemment ce changement de poste. Pour elle, Bernard PILLOU et un autre collègue, Denis DELPONT *« ont été fortement incités à intégrer notre équipe qui était en besoin de personnel »* (D1864/2).

A l'instar de la DRH, Adrijana NEAUME, Philippe SAUVAGE considère lui aussi que les réorganisations de leur unité n'ont pas entraîné de suppression de poste *« juste eu une absence renouvellement de personnel. Il n'y a pas eu de mobilité forcée. Le seul cas que je connaisse et celui d'un collègue qui devait partir à la retraite dans 6 mois, et à son retour de congé on lui a indiqué qu'il partait tout de suite »*(D1863/2).

Des incitations indirectes au départ

Dominique DARNIS, tout en rejoignant Philippe SAUVAGE pour dire que la pression hiérarchique était faible, observe néanmoins que les réorganisations ne sont pas sans incidence sur le climat et le sort des agents : *« il est vrai que ces réorganisations servent à perdre des gens en route, parce que cette technique sert à regrouper les services, donc après le regroupement, les salariés se rendent compte que les postes sont en doublon, donc soit ils se trouvent un autre poste, soit ils restent sans travail en attendant de trouver un autre poste. Ce type de réorganisation évite d'avoir un mouvement social et permet de faire partir des salariés d'eux-mêmes »* (D1864/2).

Philippe SAUVAGE, bien que convaincu que l'emploi de Bernard PILLOU n'était pas menacé, constate que ce dernier *« n'était pas satisfait de son travail, car il était cantonné à des tâches administratives, (...) Je me suis demandé si ce n'était pas en lien avec sa décision de se suicider »* (D1863/2). Sur ce point, Dominique DARNIS approuve: *« son travail ne l'intéressait plus. Mais il faisait quand même très bien »* (D1864/2), et Gilles TOURATIER déclare: *« Malheureusement, le nouveau poste occupé n'a pas correspondu à ses attentes. Il a eu un poste administratif alors qu'il aurait souhaité un poste technique [...] A mon avis, d'un point de vue professionnel, il y avait une forte démotivation liée à son travail »* (D1760/3). Adrijana NEAUME, DRH de l'unité, confirme que

dans son dernier entretien annuel, vers juillet-août 2008, Bernard PILLOU avait indiqué trouver son activité « *un peu trop administrative et qu'il souhaitait qu'elle soit plus technique* » (D1860/2).

Marc PILLOU, le frère de Bernard PILLOU est pour sa part convaincu que son frère subissait des incitations directes pour effectuer une mobilité externe : « *Bernard m'a dit à plusieurs reprises que sa hiérarchie souhaitait qu'il renonce à son statut de fonctionnaire et était incité à trouver un poste ailleurs* » (D1852/2). La DRH Adrijana NEAUME dément cette allégation en arguant que Bernard PILLOU avait une compétence technique intéressante pour la direction (D1860/3).

Le désintérêt de Bernard PILLOU pour son travail n'avait pas échappé à son fils Charles « *mon père s'ennuyait beaucoup dans son nouveau poste. Il était passé à 80% au mois de juin, conséquence de la fatigue et de la lassitude* » (D1854/2). Charles PILLOU indique que son père avait subi plusieurs opérations au niveau des hanches et se sentait extrêmement diminué physiquement ne pouvant plus pratiquer de sport, notamment l'escalade qu'il affectionnait particulièrement (D1854/3). Ses collègues et amis, Philippe SAUVAGE et Dominique DARNIS, insistent sur le fait que Bernard PILLOU vivait mal ses problèmes de santé et estiment que « *c'était le fond du problème* » (D1863 et D1864).

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD met en avant l'absence de lien entre le geste de Bernard PILLOU et son travail et considère qu'il s'agit « *d'un cas très caractéristique d'un problème personnel lié à ses opérations de la hanche et à ses problèmes familiaux* ». Il suggère que ce sont ses problèmes physiques qui ont dû empêcher Bernard PILLOU de continuer à faire de la technique : « *On a probablement essayé d'adapter son poste à sa situation physique et tout ça n'était pas figé. Il aurait pu évoluer* ». (D2926/17).

Olivier BARBEROT met en avant que cette situation ne relève pas d'une réorganisation impliquant des mobilités fonctionnelles ou géographiques « *même si le ressenti de M. PILLOU ou de ceux qui s'expriment pour lui, semble différent* ». Il rappelle que la loi du 31 décembre 2003 a pérennisé le statut de fonctionnaire pour l'ensemble des fonctionnaires de FRANCE TELECOM et que seule une mobilité vers la Fonction Publique était envisageable : « *je ne vois pas comment on peut pousser quelqu'un à renoncer à son statut de fonctionnaire.(...) Je pense en revanche que dans certains cas on a pu proposer à des fonctionnaires d'être détachés dans des équipes différentes de leur rattachement d'origine ou peut-être de se mettre en disponibilité, mais dans les deux cas on ne perd pas son statut de fonctionnaire* ». Le DRH Groupe considère la notion de « *fonction motivante* » comme subjective et s'interroge sur les propositions qui lui ont été faites par la DRH et l'accueil que celui-ci leur a réservé (D2928/17).

Louis-Pierre WENES insiste sur le fait que la réorganisation n'était qu'une réorganisation « *sur le papier* » sans suppression de postes, ni mobilités fonctionnelles. Il retient que seul le frère de Bernard PILLOU évoque des

problèmes liés à la réorganisation et que toutes les autres déclarations ainsi que le rapport de police, mettent en évidence une problématique personnelle (problèmes de santé) (D3066/7) . Il ne comprend pas en quoi les fonctions exercées par Bernard PILLOU étaient dévalorisantes et considère qu'il s'agit de « *supputations* » de son entourage (D3066/8).

FRANCE TELECOM met en avant l'évolution de carrière de Bernard PILLOU tenant compte de sa situation et de ses demandes, sans mobilité géographique ou fonctionnelle imposée. La réorganisation évoquée n'était qu'une opération de rattachement administratif et à son sens, « *L'analyse des déclarations concordantes des collègues de M. PILLOU permet d'établir que ce dernier bénéficiait de très bonnes conditions de travail* ». L'Entreprise retient que M. PILLOU a bénéficié tout au long de sa carrière d'un aménagement de poste pour raisons personnelles, relevant tant de son état de santé que de ses propres demandes. L'entreprise citait aussi le rapport de synthèse des enquêteurs (D1519/3) qui avaient retenu « *le suicide de M. PILLOU comme étant exclusivement lié à des raisons personnelles* » (D3067/8).

Synthèse

Au vu des témoignages recueillis, Bernard PILLOU ne subissait pas de pression pour augmenter son rendement, ses objectifs étaient atteints, son poste n'était pas en danger et aucun élément n'objective une pression directe pour l'orienter vers une mobilité externe à l'exception d'une déclaration de son frère. Si la collègue de travail de Bernard PILLOU analyse les réorganisations comme un moyen indirect de réduire les effectifs, sa déposition ne permet pas d'en tirer les conséquences précises sur Bernard PILLOU.

Seul Marc PILLOU fait état de la lassitude de son frère des réorganisations successives et de sa crainte, si ce n'est de devoir renoncer à son statut de fonctionnaire, à minima de celle d'être placardisé.

En premier lieu, on observera que les incitations indirectes au départ n'étaient pas absentes de l'environnement professionnel immédiat de Bernard PILLOU. Elles sont exposées, plus ou moins consciemment, par la DRH de l'USEI promue DRH de la grande direction DEI créée à la suite de la dernière réorganisation. Cette dernière se déclare en effet convaincue que la moitié des agents de sa direction qui ont du la quitter, l'ont fait volontairement et dans de bonnes conditions. On mesure à partir de cette déclaration optimiste, l'impact des mouvements de personnels qui ont affecté le service dans lequel travaillait Bernard PILLOU.

De surcroît, la lecture de son dossier professionnel permet de confirmer que bien que son poste n'apparaisse pas directement visé par les restrictions d'effectifs, l'intéressé a été soumis à des mutations successives dont deux au cours de la dernière année avant son décès, soit dans le cadre de la période de prévention et dans le contexte peu sécurisant des plans NExT et Act.

On observera que si les changements de poste de Bernard PILLOU, antérieurs à la période de prévention, ne sont pas imputables aux dirigeants mis en examen, ces deux mutations successives dont la lisibilité n'est pas évidente, ont pu contribuer à accentuer le malaise de Bernard PILLOU au sein de son environnement professionnel.

Ainsi, son entourage familial et professionnel s'accorde sur le constat du désintérêt croissant de Bernard PILLOU pour les tâches administratives qui lui étaient attribuées dans sa dernière affectation et de sa forte démotivation.

Par ailleurs, les personnes mises en examen s'entendent pour analyser le mal-être de Bernard PILLOU comme résultant de ses problèmes familiaux et médicaux. Mais aucun ne mentionne l'accident de travail lors d'une opération de changement de câbles d'alimentation de matériel informatique ayant eu pour conséquence une réduction de luxation de la hanche droite (D2644). Pourtant, son fils indique que son père avait subi plusieurs opérations au niveau des hanches et se sentait extrêmement diminué physiquement ne pouvant plus pratiquer de sport (D1854/3).

Cet événement professionnel, en lien direct avec les problèmes physiques avancés par les dirigeants pour se dédouaner de leur responsabilité pénale, semble méconnu de la DRH comme lui semble méconnu le fond dépressif du salarié, démontrant que contrairement aux allégations du conseil de FRANCE TÉLECOM, Bernard PILLOU n'a pas bénéficié de la part de sa hiérarchie (absente selon ses collègues) et de la DRH (investie dans le reclassement de 150 agents techniques) de l'accompagnement et du soutien de son Entreprise.

In fine, on retrouve réunis, dans la situation de Bernard PILLOU, les éléments constitutifs du harcèlement moral : des décisions de réorganisation et des méthodes de management dégradant les conditions de travail susceptibles d'avoir porté atteinte à l'avenir professionnel et à la santé psychique d'un agent sans que cette dégradation soit compensée par un accompagnement adapté et effectif.

32 - Jean-Marc REGNIER

Dans la nuit du 3 au 4 mai 2008, Jean-Marc REGNIER, âgé de 48 ans, technicien de l'établissement Unité d'Intervention Alsace Lorraine (site de LONGWY) de la Direction Territoriale Est de FRANCE TELECOM, se suicide en usant d'une arme à feu à la frontière belge (D1488/3). Sa veuve indique qu'il a laissé un mot pour toute sa famille et ses amis : « *j'en ai plein la tête, je souffre de trop* » (D1495/4).

Le 29 avril 2008, quelques jours avant le suicide, le Docteur ROSSIGNOL lui avait délivré un arrêt de travail pour « *stress professionnel - angoisse - insomnie* » (D1495/5).

Il était fonctionnaire (D2651).

Ghislaine REGNIER, la veuve de Jean-Marc REGNIER, et son fils Alexandre REGNIER, se sont constitués parties civiles (D2137/2).

Parcours professionnel

Jean-Marc REGNIER entre à la Direction des Télécommunications en 1978 sur concours. En 1979, il est muté à sa demande à LONGWY où il a effectué toute sa carrière jusqu'à son décès (D1488/4; D1495/2).

L'exploitation du dossier personnel de Jean-Marc REGNIER permet de constater que celui-ci a bénéficié à sa demande tout au long de sa carrière d'un aménagement de son temps de travail, sous la forme soit d'un temps partiel, soit de mises en disponibilité pour convenances personnelles. La seule évaluation qui figure au dossier est celle de l'année 2007. Ses résultats sont globalement atteints, mais irréguliers. L'enquêteur mentionne la présence de nombreux arrêts de travail dont plusieurs en 2008 (17 jours) et de cinq déclarations d'accidents du travail. (D2651/2)

Les griefs

Une mobilité fonctionnelle contrainte dans un contexte de disparition des métiers

Jean-Marc REGNIER a exercé pendant près de trente ans le métier de technicien intervenant dans le cadre du SAV (service après-vente) pour dépanner les lignes analogiques des particuliers et les Publiphones. Il avait une compétence en RTC (Réseaux Télécommunication commutés). Avec le passage de l'analogique vers le numérique, il est informé que son métier est en voie de disparition et commence un parcours de professionnalisation de « *Technicien Intervention Client Multi-services (TIC)* » qui devait lui permettre d'évoluer vers un métier de l'ADSL. Selon les témoignages recueillis, il était convaincu qu'en cas d'échec à la validation de cette formation, il serait muté sur une plate-forme téléphonique.

Stéphane FRANCHINA, délégué syndical CGT et technicien explique avoir rencontré Jean-Marc REGNIER au cours d'une formation locale sur l'ADSL en 2005 souligne : « *Je me souviens que Jean-Marc REGNIER, ce jour-là m'avait dit que ce genre de boulot, ce ne serait jamais pour lui. Il ne comprenait pas que l'on puisse s'intéresser à cela. Jean-Marc REGNIER, tout comme les collègues de son âge, se trouvaient dépasser par cette technologie, et ce, à juste titre. Ces gens étaient des « lignards », agent des lignes, ils étaient aguerris aux travaux physiques, mais il était visible qu'ils n'étaient pas faits pour cela. C'est l'évolution technologique qui a fait que ces gens-là devaient s'intéresser aux lignes ADSL* ». (D1508/3).

Ghislaine REGNIER, veuve de Jean-Marc REGNIER, prétend que cette formation lui a été proposée et non imposée mais que sa hiérarchie a agité le chiffon rouge de la disparition prochaine de son emploi pour recueillir son consentement : « *En novembre 2007, sa hiérarchie lui a fait part de*

changements dans le cadre de son activité. On lui a dit que son job était amené à disparaître et qu'il fallait évoluer sur son poste de travail. Sa direction lui a donc proposé des stages [...]» (D1495/2).

C'est aussi l'avis d'Alexandre REGNIER, le fils de Jean-Marc REGNIER, qui parle de la contrainte exercée sur son père dont il rappelle qu'il n'avait aucune pratique de l'internet et qu'en sus, le programme de la formation était d'un niveau élevé: *« Avec l'arrivée d'internet, l'ADSL, il a fallu que son poste de travail évolue [...] en 2007, il a été contraint d'effectuer des stages sur l'ADSL [...] il s'agissait de formations assez poussées. Pour une personne, comme c'est le cas de mon père, de la génération qui n'avait pas connu ni les ordinateurs, ni internet, c'était costaud. Les cours portaient sur les réseaux, sur les débits d'information. Mon père ramenait des dossiers épais qu'on lui donnait »(D1497/2 et /3).*

Une formation dont le rythme est inadapté à ses acquis initiaux

Gérard TOCCACELI, un collègue de Jean-Marc REGNIER, considère que Jean-Marc REGNIER s'est engagé dans ce parcours de formation sous la pression de ses managers: *« A l'époque, nous subissions une restructuration. Notre hiérarchie avait la pression et il fallait adapter le personnel à de nouvelles prestations et techniques. C'est comme cela que Jean-Marc REGNIER a été envoyé en stage« Parcours qualifiant ADSL».Ce que je peux vous dire, c'est que Jean-Marc REGNIER n'a pas eu le choix ».*D1500/3 et /4).

Il est convaincu comme Madame REGNIER que le management a brandi la menace de la disparition du métier pour déterminer Jean-Marc REGNIER à s'engager dans cette formation : *« le stage que Jean-Marc a suivi, était imposé sous prétexte que son job allait disparaître. Or, ce motif est faux puisque cette charge ce travail existe toujours, mais que FRANCE TELECOM s'est déchargé de ce travail en revendant cette activité au privé. Son job existe toujours aujourd'hui » (D1500/3 et /4).*

Patrick TUDURI, agent FRANCE TELECOM qui a suivi le même parcours de professionnalisation que Jean-Marc REGNIER et collègue de travail indique que le rythme et les modalités de la formation exigeaient un investissement personnel important que Jean-Marc REGNIER faisait en dépit de son ignorance de l'univers internet. Il doute néanmoins que son collègue ait fait le choix de cette formation en toute liberté compte tenu du contexte : *« Jean-Marc REGNIER devait être à 4 ou 5 ans de la retraite. Il est arrivé dans cette formation dans un contexte de restructuration au sein de FRANCE TELECOM, de fermeture de sites. Tout le monde disait qu'il y avait trop de monde chez FRANCE TELECOM! [...] Je suis certain qu'il comprenait, mais il était angoissé par la nouveauté. Il a rapidement perdu pied. Il avait envie de faire cette formation. Il n'était pas venu en traînant les pieds, il s'intéressait même peut-être trop. Il était angoissé à l'idée de se retrouver devant un client et de ne pas savoir être à la hauteur pour le dépanner »(D1498/3).*

Stéphane FRANCHINA rappelle que le climat qui régnait au sein de l'entreprise n'est pas indifférent au choix de Jean-Marc REGNIER : *« C'était une ambiance de restructuration, avec la peur de perdre son emploi. Lorsque je dis perdre son emploi, ce n'est pas être licencié, c'est que le poste de travail disparaisse et que le service ferme. Les restructurations se faisaient en permanence. Il fallait à tout prix faire du « moins » »* (D1508/2; D1508/3). Un autre collègue Pierre POPELARD confirme que l'environnement de travail de l'époque incitait à prendre au sérieux la menace sur l'emploi : *« Oui, il y avait des directives. Il fallait baisser les effectifs, être plus productif. Tout était bon pour arriver à ce but-là , y compris « l'essaimage ». C'est-à-dire que la direction proposait aux salariés un accompagnement financier pour des formations dans le cadre d'une éventuelle reconversion dans le privé et également des formations pour changer d'administration »* (D1505/3).

Jean-Marc BONTEMPS, connaissait Jean-Marc REGNIER de longue date, avant même leur admission respective à FRANCE TELECOM. Il était à la date des faits le supérieur hiérarchique de Jean-Marc BONTEMPS et décrit ce dernier comme un technicien maîtrisant parfaitement les tâches qu'il exerçait depuis trente ans mais plus intéressé par ses activités extra-professionnelles que par son emploi : *« Jean- Marc REGNIER n'avait pas de P.R.C, de promotion de reconnaissance de compétence. Il n'avait pas spécialement envie d'évoluer. Jean-Marc avait un régime de travail particulier, puisqu'il était volontaire pour effectuer des heures de travail le samedi. De ce fait, il récupérait des jours en semaine pour pouvoir assouvir sa passion qu'était la pêche »*(D1501/3)

Paradoxalement, Jean-Marc BONTEMPS dément les allégations de pressions indirectes ou directes évoquées ci-dessus et affirme que c'est de sa propre initiative que Jean-Marc REGNIER s'est inscrit dans le parcours de professionnalisation TIC : *« il avait déjà suivi en 2005 des stages organisés au niveau local sur l'ADSL et s'était porté volontaire lors des entretiens individuels pour suivre le parcours de professionnalisation de TIC en toute connaissance des contraintes »* (D1501/3).

Des conditions de travail dégradées

Plusieurs témoins assurent que Jean-Marc REGNIER était persuadé qu'en cas d'échec, il ferait l'objet d'une mutation fonctionnelle sur une plate-forme téléphonique :

Deux amis du défunt déclarent que ce dernier leur aurait fait des confidences en ce sens. Selon Jacques CARTIAUX, *« L'hiver avant son suicide, en 2007, il m'a dit « Ma hiérarchie m'oblige à faire des stages, alors que moi, je souhaite rester dans le boulot que je fais. J'aime ce boulot. Mais tu ne peux pas comprendre, si je ne réussis pas cette formation, je vais finir sur une plate-forme » [...] Son moral s'est dégradé de plus en plus au fil du temps [...] le samedi avant son décès [...] Il m'a alors dit : « J'en ai ras-le-bol du boulot. Ils me font chier. Mais je réussirai dans ce qu'ils me demandent de faire »*(D1503/2 et 3).

Alexandre REGNIER constate comme d'autres témoins que la santé de son père

se dégrade et que ce dernier, décrit comme un individu jovial et ouvert, s'enfonce dans la dépression ; *« Il était perturbé. Il avait peur de ne pas satisfaire à l'examen et de se retrouver sur une plate-forme téléphonique. Il avait peur de cette sanction-là. Il ne voulait pas être privé du contact avec les gens. La validation se profilait, il ne se sentait pas prêt. Il ne dormait plus les nuits [...] Pour lui, la plate-forme, cela avait été présenté pour les gens qui n'y arrivaient pas »* (D1497/2 et /3).

L'épouse de Jean-Marc REGNIER témoigne du désarroi de son époux et de sa crainte d'être muté sur une plate-forme : *« Il voulait réussir dans son nouveau job, c'était clair. Mais, il est clair que malgré sa bonne volonté et sa détermination, il n'y arrivait pas. Il ne voulait surtout pas dire à son chef qu'il n'y arrivait pas, parce qu'il craignait qu'on le mute sur une plate-forme. Et cela, il n'en voulait pas. Confronté à l'échec de cette formation, alors qu'il y consacrait un fort investissement, son moral s'en est trouvé anéanti. Il est tombé en dépression »* (D1495/3).

Stéphane FRANCHINA, délégué syndical suggère que la menace de se voir muter sur une plate-forme téléphonique n'était pas seulement en l'espèce une rumeur infondée mais aurait été exprimée par la hiérarchie : *« On a présenté à Jean-Marc REGNIER le fait que son poste allait disparaître. [...] Et c'est ce qui s'est passé pour Jean-Marc REGNIER lorsqu'on lui a dit qu'il allait atterrir sur une plate-forme, s'il ne satisfaisait pas à la formation. Il a eu cela en tête et il ne s'en est jamais sorti. Il a fini par perdre pied à cause de cette manipulation mentale. Un « lignard » qui se trouve sur une plate-forme d'appel prend cela comme une sanction »* (D1508/4).

Jean-Marc BONTEMPS, le N+1 de Jean-Marc REGNIER, dément le risque de fermeture du site de Longwy et affirme que son collaborateur serait resté à LONGWY et n'aurait pas été transféré sur une plate-forme s'il avait échoué à la certification : *« Ce que je peux vous dire, c'est que le service des techniciens d'intervention de LONGWY n'a jamais connu de projet de fermeture. LONGWY ne possède pas de plate-forme. Il n'y a jamais eu de technicien du site de LONGWY qui a atterri sur une plate-forme à METZ »* (D1501/5). Il ajoute : *« le job exercé par Jean-Marc REGNIER en 2008, technicien analogique, existe toujours »* (D1501/6).

Pour Stéphane FRANCHINA, délégué syndical SUD, la démarche de Jean-Marc REGNIER se comprend au regard des techniques de communication managériale appliquées à cette période pour diminuer les effectifs : *« Le discours tenu était tordu : les salariés étaient victimes de ce que j'appelle de bruits de couloirs. C'était comparable à une guerre psychologique. En fait, il y avait une technique qui consistait dans un premier temps à faire courir un bruit, lequel arrivait jusqu'aux oreilles des salariés, comme, par exemple, la fermeture de poste ou d'un service. Psychologiquement, les gens faisaient un travail dans leur tête. Ils se préparaient à devoir subir. Cette politique était dispatchée comme cela dans toute la France. Chaque direction devait faire du « moins ». Les gens victimes de faux bruits se préparaient eux-mêmes à la reconversion »* (D1508/3).

L'absence de prise en compte de la souffrance de Jean-Marc REGNIER

La souffrance de Jean-Marc REGNIER n'a pas échappé à son entourage :

Patrick TUDURI, agent FRANCE TELECOM constate lui aussi le changement radical de comportement de son collègue qu'il côtoyait dans le cadre de la formation : *« Son « ancien » métier, il le connaissait au bout des doigts. Là, il se retrouvait maintenant à réapprendre son métier! [...] Je l'ai vu au fur-et-à mesure perdre pied. Il était passé d'un comportement jovial à une totale remise en question. Plus l'échéance de la formation arrivait, plus il me disait qu'il était « mal », angoissé [...] en fin de formation, vu la détresse dans laquelle se trouvait Jean-Marc, j'avais proposé un partenariat à ma direction pour former un duo avec Jean-Marc pour l'aider et lui démontrer qu'il était capable. Cette démarche n'a pas pu aboutir, Jean-Marc est passé à l'acte »* (D1498/3).

Selon Joseph DABROWSKI, un autre ami: *« Il a changé de comportement à partir du moment où chez FRANCE TELECOM, on lui a demandé de se recycler sur les nouvelles technologies. Par la suite, il a été envoyé en stages, et à chaque fois qu'il revenait, son moral, sa combativité baissaient. Il vivait une descente! [...]. Le dernier jour que je l'ai vu avant sa mort, il a voulu me parler. Nous sommes restés une heure et demie à discuter. Il ne parlait que de son boulot. Il disait qu'il ne sortirait pas. Son teint était blanc. Il disait que FRANCE TELECOM était en train de le rendre fou. Il parlait aussi beaucoup de plate-forme. Il ne se voyait pas enfermé entre 4 murs »* (D1504/2 et /3).

Pour, Gérard TOCCACELI, *« cette formation imposée a été à la source de la déstabilisation psychologique de Jean-Marc REGNIER qui l'a conduit à commettre son geste et aucune autre chose »*.

Les Déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD assure que cette situation *« n'a bien évidemment aucun rapport avec NExT et Act mais avec l'évolution de l'analogique vers le numérique qui s'est imposée à FRANCE TELECOM »*. S'il existe encore des publiphones obligatoires, *« les interventions sur ces publiphones ont grandement diminuées et les besoins de techniciens sur ce point également »*. Il note la volonté de Jean-Marc REGNIER de se former et souligne que *« personne n'a jamais été sanctionné de ne pas avoir réussi les tests de cette formation »*. Selon lui, Jean-Marc REGNIER *« s'est créé des angoisses sur la réussite de la formation et pour une arrivée sur une plate-forme alors que rien de tout ça n'était concrétisé, ni la fermeture de la plate-forme de LONGWY. Il n'était menacé en rien »*. Il estime que le climat d'angoisse décrit par les témoins ne s'observe que dans un petit nombre de points à partir desquels on ne peut pas généraliser : *« il s'agit de particularités locales »* (D2926/17).

Olivier BARBEROT déclare: *« On est dans un cas d'évolution technologique inévitable et irréversible »*. Il indique qu'Act a été conçu pour *« faire face à ce type d'enjeu »*. Il relève la difficulté pour certains agents d'acquérir des savoirs nouveaux: *« Et puis il arrive, c'est comme ça que je comprends le drame de »*

M.REGNIER, qu'on n'arrive pas à appréhender les nouvelles connaissances et qu'on se retrouve en situation « d'échec » pour monter une marche dans ses connaissances ». Il ajoute: « Ce qui me manque, pour avoir une appréciation précise sur ce drame, est de savoir si M. REGNIER s'est adressé à la cellule d'écoute et d'accompagnement, qui était un endroit hors hiérarchie où on pouvait, sans perdre la face, dire « je n'y arrive pas »; s'il a pu bénéficier des espaces développement pour envisager son évolution dans un autre univers technique et une nouvelle formation » (D2928/10).

Louis-Pierre WENES rappelle que l'activité de Jean-Marc REGNIER était en décroissance et que si à la date des faits, elle était encore exercée par des agents de FRANCE TELECOM et par des sous-traitants, elle était appelée à disparaître à terme, mais « *pas immédiatement* ». Il affirme que le « *transfert automatique sur les plate-formes est une rumeur infondée* » et fustige les effets des rumeurs qui « *arrivaient à avoir prise sur des gens dont le métier était assuré malgré les changements technologiques* ». Il considère que Jean-Marc REGNIER était volontaire pour entamer ce parcours de professionnalisation, que « *la mobilité n'est pas avérée puisque d'après la hiérarchie, elle n'était pas liée à l'échec du processus de certification et qu'on ne peut pas qualifier la formation d'insuffisante* »(D3066/10 et /11).

FRANCE TELECOM met en avant que Jean-Marc REGNIER était apprécié de sa hiérarchie pour ses compétences professionnelles et a pu bénéficier tout au long de sa carrière au sein de la société d'un aménagement de son temps de travail pour se consacrer à sa passion de la pêche. La Société fait valoir qu'en proposant à Jean-Marc REGNIER qui l'a accepté le suivi d'un parcours de professionnalisation pour s'adapter à l'évolution de son métier, elle a répondu à son obligation de formation. Les craintes de l'intéressé d'échouer à la certification sont à l'origine de sa dépression et ont été alimentées par des rumeurs infondées de suppression de postes sur le site de LONGWY. Enfin, le conseil de l'Entreprise mentionne que Jean-Marc REGNIER, déclaré apte par le médecin du travail en 2007, ne s'est jamais ouvert à son manager de ses angoisses (D3067/11 à /13).

Synthèse

Jean-Marc REGNIER avait acquis au cours des trente années où il a exercé en qualité de technicien une bonne compétence en matière de Réseau télécommunications commutés qui lui permettait de satisfaire aux exigences de son poste tout en se ménageant des plages importantes pour ses activités extra-professionnelles. Son activité était en décroissance et était appelée à disparaître.

Aux dires de son manager qui le connaissait de longue date, il a demandé de son propre chef à se former sur les nouvelles technologies. Les témoignages recueillis contredisent cette allégation et l'indigence du dossier personnel dans lequel ne figure qu'une seule évaluation sans mention d'une perspective ou demande de formation ne permet pas de la soutenir. On se rappellera que les managers étaient aussi évalués sur leur capacité à accélérer les mobilités tant internes qu'externes et que le parcours de professionnalisation était une mesure phare pour Olivier BARBEROT et peut-être Louis-Pierre WENES, probablement à juste titre. Le nombre d'agents en parcours de professionnalisation était probablement un critère d'évaluation des managers.

Par ailleurs, les témoignages concordent pour dire que Jean-Marc REGNIER avait été convaincu que du suivi et de l'issue de cette formation, dépendait son maintien sur un poste de technicien ou son transfert vers une plate-forme, cette orientation étant vécue par de nombreux techniciens comme une sanction.

La controverse sur le point de savoir si Jean-Marc REGNIER a été contraint ou non de se former est stérile dans la mesure où elle ne pourra plus être tranchée. Ce que l'on peut dire c'est que le climat déstabilisant décrit par les agents du site de Longwy n'est pas, au regard de l'ensemble de la procédure, « *une particularité locale* » et que les rumeurs infondées sur les suppressions de postes des techniciens « RTC » et les mutations d'office vers les plate-formes, que dénonce Louis-Pierre WENES, n'ont pas nécessairement pour origine les seules organisations syndicales. L'explication de Stéphane FRANCHINA « *sur la guerre psychologique* » mérite d'être opposée à celle de Louis-Pierre WENES.

Cela étant, il incombait à FRANCE TELECOM d'accompagner ses agents dans les transformations de l'entreprise en leur permettant d'adapter leurs compétences aux nouveaux besoins de la société. Et on doit constater que Jean-Marc REGNIER avait réellement investi son parcours de professionnalisation mais qu'il redoutait de ne pas être à la hauteur techniquement.

La question est bien sur, comme le relève Olivier BARBEROT, celle de la prise en compte des risques psycho sociaux dans une situation où un agent, fier de son savoir-faire acquis se trouve en difficulté face à un savoir-faire à acquérir pour maintenir son emploi à court ou moyen terme dans un contexte de restructuration et d'évolution technologique.

Le conseil de FRANCE TELECOM semble considérer que Jean-Marc REGNIER n'ayant pas évoqué ses difficultés devant son supérieur hiérarchique et n'ayant pas alerté les syndicats, la société ne peut se voir reprocher un défaut d'accompagnement et de soutien d'autant, est-il précisé, que le médecin du travail avait délivré un certificat d'aptitude au travail .

On objectera que le service RH semble inexistant dans cette situation; que le manager de terrain paraît gérer seul et en direct les besoins de formation de son collaborateur ; que la formation suivie, aussi qualifiante soit-elle et qu'elle ait été choisie ou non par l'intéressé, n'était manifestement pas en adéquation avec les possibilités de Jean-Marc REGNIER, que ni le manager en responsabilité sur deux sites, ni les formateurs n'ont perçu le désarroi et l'angoisse de celui-ci, que cette absence de soutien sur fond de « rumeurs » ou de « bruits de couloirs » ont dégradé sérieusement les conditions de travail de Jean-Marc REGNIER et ont généré chez ce salarié une souffrance morale dont la réalité n'a pas échappé à son entourage familial et à plusieurs de ses collègues, mais n'a pas été identifiée par la ligne managériale.

Le harcèlement moral au préjudice de Jean-Marc REGNIER est suffisamment caractérisé en l'espèce pour être retenu dans les qualifications de renvoi.

33 - Noël RICH

Le 8 février 2010, Noël RICH, âgé de 48 ans, magasinier à l'Unité d'Intervention Auvergne et rattaché à l'UAT Sud-Est de la Direction Territoriale Sud-Est de FRANCE TELECOM à CLERMONT-FERRAND, tente de se suicider par absorption médicamenteuse sur son lieu de travail dans le local de son syndicat (D2696 et D1104/7).

Il a adressé le jour-même un mail intitulé « *plutôt mourir* » indiquant: « *L'UATSE m'a poussé à cette extrémité* » en accusant directement et nommément sa hiérarchie directe (D1105/6 et 2696/3). Dans un mail précédent du 11 septembre 2009 intitulé « *lettre ouverte à des destructeurs* », il a déjà dénoncé l'encadrement de l'UAT: « *je considère que la responsabilité de certains membres de l'encadrement de l'UAT est totale dans le fait de la déstabilisation de ma santé* » et conclut que « *FT détruit des emplois à ce jour l'UAT détruit des hommes* » (D1105/7).

FRANCE TELECOM n'a pas reconnu son geste comme accident de service (D1104/8).

Il s'est constitué partie civile (V3).

Parcours professionnel

Noël RICH intègre le 19 février 1985 le Centre de Tri de CRETEIL après avoir été reçu au concours d'agent d'exploitation du Service Général aux PTT (D1104/1). Il est titularisé en 1986 (D1104/6).

Le 19 mars 1990, il est nommé au centre de tri de MOULINS-GARE comme agent d'exploitation. Son état de santé ne lui permet pas de tenir ce poste. Il est hospitalisé d'avril 1990 à juin 1991 dans un établissement psychiatrique (D1104/6).

Du 15 juin 1991 jusqu'à la fermeture de ce service le 1^{er} juin 2006, Noël RICH est affecté au service des renseignements téléphoniques de CLERMONT-FERRAND (le 12). A la fermeture de ce service, il est muté au service U.A.T. (Unité d'Assistance Technique – le 1013) sous la direction de Marie-Nicole PEYNEAU (D1104/2/ D1108).

Entre 2005 et 2009, Noël RICH est élu délégué du personnel, membre du syndicat SUD-PTT et membre du CHSCT jusqu'à sa démission en 2008 (D1104/2).

Fin mars 2007, en réunion, la Direction du plateau du 1013 de CLERMONT-FERRAND annonce que l'activité 3900 (activité internet) deviendra à terme l'activité principale sur le site. Noël RICH dépose alors, au nom de son syndicat SUD PTT, un droit d'alerte début avril 2007 (D1104/3).

Selon Noël RICH, il est reçu le 12 octobre 2007, par son manager, Marie-Hélène RENON, qui lui fait des reproches professionnels, et lui suggère de quitter l'entreprise (D1104/6). A la suite de cet entretien, il est hospitalisé en psychiatrie, puis en arrêt maladie durant six mois (D1104/6).

Lors de sa reprise sous le régime du mi-temps thérapeutique le 30 juin 2008, la directrice de l'UAT, Marie-Nicole PEYNEAU lui annonce qu'il est à nouveau dans l'équipe de Marie-Hélène RENON. Il fait alors valoir son droit de retrait et se voit délivrer par son médecin un arrêt de travail initial d'un mois (D1104/6). (D1104/6).

Quelques jours plus tard, sur l'intervention du médecin du travail, Noël RICH rencontre la responsable du personnel de l'Unité d'Intervention Auvergne qui lui propose plusieurs postes sur son unité. Il accepte un poste de magasinier au service logistique de l'Unité d'Intervention Auvergne (D1104/6). Il s'agit administrativement d'un prêt de compétence, Noël RICH restant rattaché à l'Unité d'Assistance Technique.

En octobre 2009, il est à nouveau hospitalisé au service Berlioz du CHU de CLERMONT- FERRAND pour six semaines (D1104/6).

Le 8 février 2010, il tente de se suicider par absorption médicamenteuse sur son lieu de travail et explique son geste comme suit : « *Ce jour là, je me réveille et je pense brutalement : tout est fini, ils m'ont eu... ils (les cadres de l'UAT) continuent comme si de rien n'était tout ce que j'ai souffert n'a aucune importance à leurs yeux Je prends donc la décision, qui n'est pas un appel au secours, d'en finir* » (D1104/6). Ayant envoyé un mail annonçant son suicide aux membres de sa hiérarchie directe, il est pris en charge par le SAMU (D337/4 et D1104/7).

Dans les documents saisis chez FRANCE TELECOM, il est mentionné que « *M. RICH est suivi médicalement depuis plusieurs années aussi bien dans l'entreprise (Dr Jean Pierre GRIFFOUX) qu'à l'extérieur et qu'il a fait l'objet de*

nombreux congés de maladie depuis l'année 2007: 2007: 83 jours 2008: 197 jours ; 2009: 87 jours au S2 et 7 jours au S1 ; 2010 :3 jours »(D2693/2).

Les griefs

Après une première réorganisation ayant entraîné la fermeture du service des renseignements téléphoniques le 1er juin 2006, et par conséquent la mutation fonctionnelle de Noël RICH dans le service U.A.T. (Unité d'Assistance Technique – le 1013) (D1104/2), il est annoncé aux agents fin mars 2007 que l'activité 3900 (activité internet) deviendra à terme l'activité principale sur le site. Cette annonce implique de nombreux changements et adaptations technologiques.

Une formation insuffisante

Noël RICH dénonce une formation insuffisante à l'occasion de ces réorganisations successives imposées par la réglementation et le besoin de maintenir la compétitivité de l'entreprise. *« Cette activité (l'activité 3900-activité internet), par sa complexité, était redoutée par beaucoup d'agents du 10.13. Les premiers cours de formation étaient prévus quinze jours plus tard. Cela entraînera beaucoup d'inquiétude et de questions des personnels qui ne s'attendaient pas à une telle évolution de l'activité professionnelle »* (D1104/3).

Il ne remet pas en cause le principe de ces réorganisations mais considère insuffisante la durée de la formation (5 jours) pour répondre aux besoins des personnels concernés : *« Je voulais que l'entreprise prenne en compte les risques encourus par les agents, risques psycho-sociaux. Le sens de ma demande était de bien faire comprendre à la direction de l'entreprise de la nécessité de travailler en amont afin que nous puissions faire face si un problème majeur (suicide, dépression...) se présentait »* (D1104/3).

C'est le sens du droit d'alerte qu'il dépose et qui sera rejeté par la direction : *« Je n'ai malheureusement pas pu faire ces remarques à la direction, celle-ci considérant comme totalement infondé le droit d'alerte »*(D1104/3). Il produit les résultats d'un questionnaire remis aux salariés de l'UAT par le syndicat SUD PTT qui fait état du mal-être rencontré par les salariés à cette période (D1105/1).

Marie-Hélène RENON, la chef d'équipe de Noël RICH, confirme que la réorganisation engagée a été vécue avec difficulté par les agents du service : *« tout le personnel qui arrivait découvrait un nouveau monde, car nous travaillions toute la journée sur ordinateur ce que beaucoup ne pratiquaient pas auparavant. Des formations ont été assurées pour ceux qui n'avaient pas de connaissances informatiques ou bureautiques avant les formations spécifiques au métier du 10.13 [...] Il est vrai que des gens ont eu des difficultés à ce nouveau métier [...] Dans mon équipe je pense qu'il y avait 20% des salariés qui avaient des difficultés »* (D1110).

A cette époque, le médecin du travail le Docteur GRIFFOUX alerte la hiérarchie par un mail en date du 4 décembre 2006 : *« les salariés de l'UATSE reçus en*

consultation, vivent un mal être. Ils me disent « manquer de formation » et du soutien nécessaire. Ils entendent par là, non seulement un enseignement des procédures, mais aussi comprendre ce qu'ils font. Ils expriment par ailleurs la crainte d'un abandon de l'entreprise face à leurs difficultés, d'autant plus, qu'ils sont dans un contexte professionnel anxiogène. A partir des situations vécues, des difficultés éprouvées et des obstacles auxquels le personnel est confronté dans la réalisation de leur travail je vous invite à le rencontrer pour des propositions de correction et construire un processus de mise en confiance dans leur activité » (D1104/11).

Des méthodes de gestion intrusives et peu respectueuses de la dignité des personnels

Noël RICH déplore également la modification des procédures d'évaluation, notamment les entretiens individuels hebdomadaires, la comparaison des résultats des agents en réunion de service, le système de double écoute qui dégradent à son sens les conditions de travail : *« à chaque fois que ma responsable d'équipe me communiquait mes résultats (productivité, taux de présence face au client, durée moyenne de traitement d'un appel...), cette présentation, je la ressentais toujours comme une mise en concurrence avec mes collègues »* (D1104/4). Selon l'intéressé *« le principe de la double écoute était fortement rejeté par les personnels [...] Ce système était pour beaucoup de mes collègues une source de stress importante. Certains voyaient arriver leur manager avec angoisse et se posant à chaque fois la question : « Qu'est-ce qui ne va pas lui aller aujourd'hui ? [...] J'avais à chaque fois l'impression de passer un examen alors que je suis convaincu que je travaillais correctement »* (D1104/5).

Marie-Hélène RENON, la chef d'équipe, admet que *« la double écoute ne plaisait pas à Noël RICH et on respectait son souhait de ne pas avoir de double écoute. Il est vrai que j'ai fait quand même quelques doubles écoutes avec lui pour le faire progresser et voir où il en était dans ses acquis professionnels »* (D1110/2).

Une pression sur les résultats

Son collègue Thierry COQUELOU, membre du syndicat SUD à la date de son audition le 25 octobre 2010, insiste sur les pratiques en cours durant la période de prévention en relevant que depuis 2010, il y a été mis un terme (D1109/2). *« A l'époque, il y avait des chiffres à réaliser. Mme PEYNEAU poussait ses managers pour que CLERMONT soit la première plate-forme de France. Les managers, par ricochet, nous poussaient également dans la course aux chiffres (...). Nous étions infantilisés surtout avec le script déroulant qu'il fallait suivre à la lettre (...) les chefs étaient stricts dans les temps de pause, car les chiffres étaient importants ; il ne fallait pas dépasser 20 minutes dans les entretiens avec le client ... Aujourd'hui, nous avons plus d'autonomie avec le client et si notre travail est fait, les chefs regardent moins sévèrement nos temps de pause. Ils essayent d'être plus humains qu'avant »* (D1109/2).

Un article publié le 7 février 2008 sur le site ORANGE OPERATIONS FRANCE intitulé « *L'UAT Sud-Est fait la course en tête* » atteste de cette course à la performance. (D1105/29).

Marie-Nicole PEYNEAU, la dirigeante de l'UAT de Clermont-Ferrand, ne conteste pas avoir mis en oeuvre ces méthodes mais fait valoir que : « *la double écoute a été « chartée » avec les organisations syndicales [...] C'est un système d'accompagnement et d'aide au salarié par un soutien métier [...] Il y avait environ une dizaine de personnes à l'UAT de Clermont-Ferrand qui ne voulaient pas cette double écoute et nous ne la faisions pas avec ces personnes* » (D1108/2).

Elle rappelle que les objectifs de l'UAT s'inscrivaient dans des directives nationales : « *la satisfaction du client, le taux de résolution du premier coup et la durée de conversation moyenne avec les clients. Au niveau national, il y avait des normes qui correspondent à tous les opérateurs de téléphone, le NPS (Net Promoteur Score)* » (D108/2). Elle ne parle pas de pression, mais de « *challenges* » avec à la clé des paniers garnis ou des chèques cadeaux (D1108).

Noël RICH fait également valoir que sa manager directe lui aurait suggéré au cours d'un entretien de quitter l'entreprise en Octobre 2007 juste avant sa rechute. Marie-Hélène RENON conteste l'avoir incité au départ et plus généralement, tout rapprochement entre cet « incident » et l'hospitalisation de Noël RICH. Selon elle, il n'y avait eu qu'un coaching comme elle le faisait d'habitude avec tous les salariés (D1110/3).

Une atteinte potentielle à la dignité, à la santé et à l'avenir professionnel

Noël RICH dénonce un fonctionnement managérial irrespectueux des personnels qui se traduit par le rejet du droit d'alerte qu'il dépose en avril 2007 : « *Je suis convaincu qu'un dialogue respectueux de part et d'autre aurait amené des réponses concrètes aux interrogations des agents, sans pour autant que les parties en présence, Direction et Syndicats ne soient stigmatisés par l'autre camp. Le rôle des institutions représentatives du personnel est de faire remonter les problèmes, celui de la Direction est, au moins de les prendre en considération, cela s'appelle le dialogue social qui parfois est compromis par l'intransigeance et le refus des cadres supérieurs de voir les choses en face* » (D1104/3)

Noël RICH fait le lien entre le défaut de considération de la parole et du ressenti des personnels et son propre mal-être : « *c'est à partir du 30 mars 2007 que moralement je commence à perdre pied. Je me sens incapable de défendre mes collègues du mieux possible* » (D1104/4).

Son collègue Thierry COQUELOU, note que la vie privée de l'intéressé célibataire, proche de la cinquantaine, vivant chez sa mère veuve depuis 2005, sont des facteurs qui expliquent aussi son passage à l'acte en 2010 (D1110/2).

Les déclarations des mis en examen concernant la victime

Didier LOMBARD objecte que Noël RICH n'a pas été confronté à d'autres réorganisations que la fermeture du 12, *« laquelle est une décision gouvernementale, donc non imputable aux plans NExT et Act »*. Il fait valoir que Noël RICH *« mélange sa situation personnelle dans laquelle il n'a jamais été menacé et la défense syndicale de ses collègues »* et souligne sa situation psychologique instable. Il rappelle que la pratique de la double écoute est un *« outil pédagogique utilisé dans tous les centres d'appel du monde »* et que *« Noël RICH en a été très largement exonéré tout comme ses collègues qui ne souhaitaient pas de double écoute »*. (D2926/22 et D2926/23).

Olivier BARBEROT rappelle le contexte de la réorganisation du service de Noël RICH : *“En 2006 l'autorité de régulation des télécommunications introduit la concurrence pour le service des renseignements. Act était aussi fait pour accompagner ce mouvement qui avait été prévu. Il y avait un nombre important de salariés qui travaillaient au 12 et en l'espace de quelques mois le nombre d'appels a chuté de façon vertigineuse. Il était normal que FRANCE TELECOM redéploie ses salariés vers des métiers différents où en revanche la demande se maintenait, c'est le 10.13, c'est le numéro qu'on fait lorsqu'on a une ligne en dérangement, c'est un travail un peu plus difficile que le 12. Des outils de formation ont été mis en place, car pour le 12 il suffit de rentrer le nom dans un ordinateur alors que pour le 10.13, il faut avoir un peu une connaissance du fonctionnement de la ligne”*.

Il considère que Noël RICH en tant que délégué du personnel était *“juge et partie”* : *“Il était représentant du personnel et en même temps fortement concerné par les transformations”*. (D2928/23 - D2928/24)

Louis-Pierre WENES

Louis-Pierre WENES explique que la réorganisation résulte *« de l'ouverture à la concurrence des renseignements téléphoniques (qui) provoque chez FRANCE TELECOM une perte d'activité de 75% en quelques mois »*. Il retient donc qu'elle n'est *« pas engendrée par le plan NExT mais par l'environnement économique et réglementaire extérieur »*. Il relève l'absence d'insécurité professionnelle dans la mesure où un autre métier va être proposé à l'intéressé avec des formations. Il note aussi les adaptations et propositions de postes faites à Noël RICH (mi-temps thérapeutique, poste de magasinier).

En outre, selon Louis-Pierre WENES, les déclarations de Noël RICH sont contredites par celles de ses collègues et responsables et aucune situation anormale de pression et de contrôle n'apparaît. Il souligne les difficultés psychologiques anciennes et constantes de Noël RICH. Il note enfin que c'est 18 mois après s'être vu proposer des nouvelles fonctions que Noël RICH passe à l'acte en incriminant son ancienne hiérarchie (D3066/14 et /15).

FRANCE TELECOM retient que la ligne hiérarchique de M. RICH a apporté de façon immédiate une réponse au mal-être exprimé par celui-ci à la suite d'une

annonce générale visant à présenter les évolutions d'activité prévisibles sur le site en 2007, étant précisé qu'aucune fermeture de service ni aucun transfert de poste n'avait été annoncé ni même envisagé (D3067/14).

A propos de l'entretien du 12 octobre dont fait état M. RICH, il s'agit, selon le conseil de l'Entreprise, d'une manifestation de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique de Mme RENON, laquelle a présenté à son agent, ses résultats commerciaux dans le cadre d'un entretien individuel permettant d'identifier les pistes de progrès, comme elle le faisait pour tous les autres membres de l'équipe (D3067/15). L'Entreprise rappelle que le système de doubles écoutes vise à aider le conseiller dans son travail et qu'en l'espèce, la responsable d'équipe a respecté le souhait de M. RICH de ne pas y être soumis (D3067/16).

Enfin, l'entreprise souligne qu'en raison de la fragilité psychologique de M. RICH, ce dernier a fait l'objet d'un suivi particulier (de sa hiérarchie et de la médecine du travail) et d'une adaptation de poste.

Synthèse

A titre préliminaire, rappelons que la tentative de suicide, et par suite la date du passage à l'acte de Noël RICH, n'a aucune incidence pour apprécier l'existence ou non d'un harcèlement moral dès lors qu'il est démontré que les éléments constitutifs du harcèlement moral sont réunis sur la période de la prévention.

Les éléments en procédure laissent présumer que ce fonctionnaire rencontrait des problèmes personnels indépendamment de son environnement professionnel. Il apparaît aussi que Noël RICH était moins armé que d'autres pour affronter une situation de mutation fonctionnelle que les personnes mises en examen décrivent comme une évolution technologique et réglementaire inéluctable. Par ailleurs, l'intéressé a indiscutablement, notamment sous la pression du médecin du travail, fait l'objet d'un accompagnement personnalisé qui s'est d'abord concrétisé, selon sa chef de service, par l'application à son endroit d'un régime assoupli de la procédure du double appel puis à compter de 2008, par son affectation sur un poste de magasinier au sein de l'UI dans le cadre d'un prêt de compétences de l'UAT.

Cela étant, on constate que le défaut d'accompagnement et de formation des agents soumis à la réorganisation de l'Entreprise, lors du passage du service des renseignements au service des réclamations téléphoniques puis au service des réclamations internet, n'est pas dénoncé que par Noël RICH et ne concerne pas que ce seul agent. L'alerte lancée par le médecin du travail en atteste.

Olivier BARBEROT, relève avec pertinence que « *la ligne en concurrence des UAT, la double écoute et le script, c'est une mauvaise chose si c'est fait sans discernement, mais une source d'émulation, d'apprentissage et de progrès si ces techniques sont utilisées avec discernement* ». (D2928/24). Les témoignages recueillis ici comme dans d'autres situations déjà examinées, démontrent que la concurrence entre les UAT était un outil managérial impulsé par la direction à

cette période pour faire pression sur les managers. Sur le terrain, les managers se doivent donc de gérer l'adaptation des salariés sous leur responsabilité, à de nouvelles technologies et à de nouveaux savoirs, l'application de nouvelles techniques d'évaluation de ces salariés tout en respectant les indicateurs de performance de leur unité à partir desquels ils sont personnellement évalués. Il n'est guère étonnant dans ce contexte que les managers directs sur lesquels reposaient la mise en œuvre des plans NExT et Act ait manqué de discernement.

En outre, la mise à disposition de ce salarié dans le cadre d'un prêt de compétences, si elle peut s'analyser comme une prise en compte de sa situation personnelle, n'était pas pour autant un poste pérenne et pouvait objectivement, dans le contexte des plans NExT et Act, susciter des inquiétudes chez ce salarié.

Enfin, on peut suggérer sans trop craindre de se tromper que l'impuissance de Noël RICH, délégué du personnel et à ce titre l'un des porte-parole de ses collègues auprès de la direction, de faire reconnaître par sa hiérarchie directe, les conséquences sur les agents de l'UAT de la transformation mal maîtrisée de la nature et du rythme du travail au sein de l'UAT, a probablement contribué à dégrader encore davantage ses conditions de travail et son état psychique.

Au total, en dépit de ses problèmes personnels antérieurs à la période de prévention et d'interventions de ses managers directs à compter d'octobre 2007 pour tenter un aménagement de poste, Noël RICH a été contraint en raison de l'évolution technologique et réglementaire de s'adapter à de nouvelles fonctions et à de nouveaux modes d'exercice de ses fonctions sans disposer du temps de formation utile dans un contexte de pressions sur les résultats qui ont dégradé ses conditions de travail et ont aggravé son état de santé par ailleurs très fragile.

Les faits de harcèlement au préjudice de Noël RICH paraissent suffisamment caractérisés pour être retenus dans les qualifications de renvoi.

34 - Patrick ROLLAND

Le 9 novembre 2008, Patrick ROLLAND, né le 20/05/1965, technicien Intervention Client à l'Unité d'Intervention Picardie de la Direction Territoriale Nord à PERONNE depuis 1993, âgé de 43 ans, se suicide par pendaison à son domicile lors d'un repas de famille. Il était en arrêt de travail pour dépression depuis quatre mois (D856).

Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Parcours professionnel

Le dossier personnel transmis par FRANCE TELECOM, concerne un homonyme de Patrick ROLLAND, né le 09/06/1954 (D2656/2657). Par conséquent, la carrière de l'intéressé n'a pu être retracée.

Le médecin traitant et le médecin psychiatre qui suivaient Patrick ROLLAND (D840/D839) n'ont pas souhaité communiquer sur son état de santé, invoquant le secret médical.

Selon sa compagne, Patrick ROLLAND a intégré FRANCE TELECOM en 1991 et était affecté depuis 1993 à l'Unité d'Intervention Picardie de la Direction Territoriale Nord à PERONNE où il exerçait en qualité de technicien Intervention Client (D819/2).

Les griefs

Des réorganisations mal expliquées, une pression sur les résultats

Eric VICAIGNE, chef d'équipe de Patrick ROLLAND de 2004 à 2007 et délégué syndical affilié à SUD, explique que Patrick ROLLAND qu'il décrit comme un collaborateur qui avait un excellent contact avec les clients et un vrai sens du service public, a eu des difficultés à s'adapter à l'ADSL, en dépit d'une formation à cette nouvelle technologie.

Il explique les conditions dans lesquelles il a été remplacé à la tête de son équipe : *« Dans la mesure où je n'avais pas de pression particulière, je ne répercutais pas cette pression sur mon personnel, en effet comme dans tout groupe, nous avons un classement, nous nous situons à l'époque dans le milieu du tableau et cela me satisfaisait. C'est pour cette raison que maintenant j'ai été chargé de mission, quelqu'un a été mis à ma place, puisque je ne satisfaisais pas ma hiérarchie, dans ce sens (...) la politique de FRANCE TELECOM a changé, les chefs d'équipe ont été déplacés tous les deux ans, à partir de 2006, il y a eu des quotas de personnes à faire partir et dans le cas de Patrick ROLLAND, cela a été difficile, de faire confiance à chaque fois à des nouveaux chefs d'équipe »* (D849/2).

Didier FOURNIER, collègue et binôme de Patrick ROLLAND, dénonce les pressions exercées par des chefs de services eux-mêmes sous pressions lors des réunions mensuelles : *« Au cours de cette réunion, on nous exposait les statistiques des dérangements, des interventions. On nous présentait les évolutions futures que nous aurions à gérer. On nous parlait aussi beaucoup de facturation de clients. On nous reprochait les dérangements mal gérés qui nécessitaient une nouvelle intervention de nos services, et des facturations clients insuffisantes [...] Ces réunions étaient présidées par les différents chefs de groupe [...] Ces différents chefs de groupe devaient certainement subir, de leur côté une certaine pression de la hiérarchie, et nous la reportaient de manière plus ou moins adroite et délicate »* (D848/2).

Il met en cause en particulier, le chef d'équipe en poste dans les années précédant le suicide de Patrick ROLLAND : *« Ce dernier n'avait de cesse de mettre en évidence notre incompétence, nous traitant même de bons à rien lors des réunions mensuelles. Il ne tolérait aucun bruit, ou chuchotement lors de ces réunions. Il en devenait même violent, tapant du poing sur la table, jetant même ses lunettes »* (D848/2). Il relate notamment une scène particulièrement brutale

entre les deux hommes : *« Pas plus de deux mois avant son geste, lors d'une réunion, Patrick a dû subir des remarques désobligeantes quant à son rendement, son travail, mais je ne me souviens plus à quel propos exact. En tous les cas, Patrick excédé par ces réflexions, a exprimé son «ras le bol» et s'est avancé pour quitter la salle. Monsieur BALEZEAUX lui a ordonné de revenir s'asseoir. Ils se sont fait face, et je me suis interposé retenant mon ami Patrick. Ce dernier, n'a pas repris sa place et a quitté la salle, étant trop en colère (...) j'ai appris par la suite, que Monsieur BALEZEAUX avait téléphoné à Patrick lui demandant des excuses, trouvant son attitude provocatrice devant les collègues . Patrick avait refusé »* (D848/2).

Lors de sa déposition, Thierry BALEZEAUX, responsable de l'équipe d'intervention client basée à SAINT QUENTIN et PERONNE et à ce titre chef de service de Patrick ROLLAND à compter de 2007, a démenti l'incident (D850/3) comme il a démenti les pressions exercées sur les agents de son service en objectant que ces derniers jouissaient d'une grande autonomie et que les plannings de leurs interventions pouvaient toujours être renégociés avec le service de conduite d'activité. Il vante la bonne ambiance qui régnait dans ses équipes comme l'utilité des réunions mensuelles dont l'organisation leur avait été fortement conseillée par la direction nationale : *« elles permettent de donner des informations générales au sujet de l'entreprise; elles permettent de présenter les évolutions du matériel, des techniques et des procédures »* (D850/3).

Éric VICAIGNE, l'ancien chef d'équipe de Patrick ROLLAND, indique que si, sous sa direction, Patrick ROLLAND était parfois en arrêt maladie pour des petites déprimés, ce n'est qu'après son départ que ce dernier a sombré dans la dépression. Néanmoins, il exonère l'influence du comportement de Thierry BALEZEAUX : *« Je connais bien Thierry BALEZEAUX et ce n'est pas lui qui lui a mis la pression »* (D849/3).

Des incitations indirectes au départ

Eric VICAIGNE, rapporte que Patrick ROLLAND craignait d'être muté à Saint Quentin : *« Je dois vous préciser aussi que M. ROLLAND habitait dans le Pas-de-Calais et il craignait d'être muté à ST QUENTIN »* (D849/2). Pour Eric VICAIGNE jusqu'en 2007, *« Tout se passait très bien avec M. ROLLAND, hormis le fait qu'il manquait de confiance envers sa hiérarchie »* (D849/2) . Il relève que Patrick ROLLAND n'a jamais été muté, ni sous sa responsabilité, ni sous celle de son successeur à la tête de l'équipe, Thierry BALEZEAUX (D849/2).

Gérard DELATTRE, beau-frère du défunt, confirme que Patrick ROLLAND *« se plaignait des conditions de travail qui avaient changé et que la direction invitait ceux qui le souhaitaient à se reclasser »* (D856/12).

Didier FOURNIER, (le collègue de Patrick ROLLAND qui était son binôme) indique également: *« nous étions assommés et noyés de propositions diverses d'essaimage, tant par mail que lors des réunions »* (D848/3).

La compagne de Patrick ROLLAND fait aussi référence au climat déstabilisant induit par la politique de déflation : « *FRANCE TELECOM a proposé à plusieurs reprises aux employés tel que Patrick, des reconversions, des postes dans d'autres administrations, ainsi que des aides pour quitter l'entreprise, mais rien ne pouvait l'intéresser dans ces propositions* » (D819/3; D819/8). Elle ajoute : « *je sais qu'à une époque, sa hiérarchie l'a invité à signer un renoncement au statut de fonctionnaire. Il a refusé* » (D819/2).

La dégradation de ses conditions de travail.

La compagne de Patrick ROLLAND assure que si son conjoint aimait son travail, il avait eu des difficultés à s'adapter aux nouvelles méthodes de gestion et au nouveau mode d'organisation de son travail : « *Mais, ces quatre dernières années ont fait l'objet de beaucoup de changements au sein de l'entreprise, notamment le passage de la semaine en 5 jours, cela lui faisait un déplacement supplémentaire, le minutage des interventions et des déplacements qu'il devait accomplir dans son travail, un manque d'organisation évident lui imposant un grand nombre de kilomètres journaliers et la sous-traitance de toute la partie technique qui était de plus en plus présente et pesante. Patrick supportait mal que le travail ne soit plus fait dans les mêmes conditions qu'auparavant, il aimait fournir un travail de bonne qualité [...]* » (D819/1 et /2).

Les atteintes potentielles à sa santé, sa dignité et son avenir professionnel

La compagne de Patrick ROLLAND évoque les difficultés psychologiques que rencontrait son compagnon depuis le décès de son père et son envahissement progressif par la dépression : « *Patrick avait des problèmes psychologiques depuis le décès de son père et il était suivi depuis deux ou trois ans par des psychiatres (...) Il avait un traitement médicamenteux à base de psychotiques et il souffrait de perte de sommeil, il dormait très mal, il avait un souffle au cœur et il prenait un médicament de type séquentiel mais rien de bien méchant. Il souffrait aussi d'une certaine forme d'alcoolisme où il ne pouvait pas boire quelques jours et s'enivrer ensuite* » (D856/8). Elle considère que ses conditions de travail ont eu un rôle sans leur attribuer une place primordiale : « *je pense que les difficultés au travail sont venues s'ajouter à la peine et l'ont fait sombrer dans une grosse dépression en 2008 [...] Au mois de juin 2008 il s'est retrouvé en arrêt de travail suite à cette dépression, et il avait repris [...] mais il n'avait pas envie de retourner travailler là-bas* » (D819/1 et /2).

Thierry BALEZEAUX affirme avoir tenu compte des problèmes de Patrick ROLLAND : « *ayant fait l'objet d'arrêts précédemment, il était suivi par un psy et faisait l'objet de restriction médicale prescrite par la médecine du travail, il ne fallait pas le laisser seul, il devait travailler en binôme. La gestion d'un technicien tel que Monsieur ROLLAND était différente du point de vue des objectifs, dans le sens où il faisait l'objet d'un suivi particulier* » (D850/2).

Didier FOURNIER, l'un des collègues de Patrick ROLLAND évoque dans sa déposition le cas de deux autres agents du centre de PERRONE suivis pour dépression : Alain VASSEUR et M. CAILLEUX. Il ressort de son audition qu'il

attribue la dégradation de la santé psychique de ses trois collègues de travail aux conditions de travail qui régnaient dans leur unité (D848/3).

L'assistante sociale de FRANCE TELECOM, contactée par les enquêteurs, les avisait n'être jamais intervenue auprès de Patrick ROLLAND (D854).

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD déclare: *« Je pense donc que c'est un cas médical dans lequel FRANCE TELECOM n'a rien à voir »*, en soulignant les déclarations de la compagne de Patrick ROLLAND qui font état de problèmes psychologiques (D2926/25).

Olivier BARBEROT ne fait pas de commentaires, indiquant qu'il s'est déjà exprimé sur les sujets abordés dans ses précédentes déclarations (D2928/25).

Louis-Pierre WENES retient que Patrick ROLLAND *« reçoit des propositions de reconversions, qu'il refuse, et qu'il n'y a pas de conséquence derrière. Il n'y a pas de menace sur le site, et pas de mutation, de changement de poste prévus pour lui sur les dernières années »*. Il défend la nouvelle politique de facturation de la société et la rationalisation du travail des techniciens d'intervention mise en place dans la société. Il considère ainsi que le changement évoqué dans ce dossier ne porte pas sur l'activité du technicien mais *« dans la façon de transmettre les plans de charges, le matériel »*, ce changement visant à éviter pour les techniciens un déplacement inutile au bureau et justifiant la tenue de réunions régulières : *« Sur les chefs de la mise en examen, il y a un changement de l'environnement de travail de M. ROLLAND mais pas de réorganisation de son travail, cela était destiné à améliorer les conditions de travail et non pas à les dégrader »*.

Louis-Pierre WENES constate Patrick ROLLAND avait des difficultés pour acquérir les compétences nécessaires à son adaptation au changement technologique induit par l'arrivée de l'ADSL et relève enfin que les préconisations du médecin du travail ont été appliquées par l'employeur (D3066).

FRANCE TELECOM récuse le grief de pression en remarquant que les entretiens individuels annuels *« excluaient toute notation »* que les objectifs chiffrés étaient appréciés au niveau du groupe comme les résultats communiqués dans les réunions d'équipe mensuelles et que les techniciens d'intervention bénéficiaient d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur travail (D3067/19). L'entreprise objecte aussi qu'en raison de son état dépressif, la ligne managériale avait aménagé le poste de Patrick ROLLAND à sa pathologie dépressive et a veillé à ce qu'il soit suivi par la médecine du travail (D3067/20).

Synthèse

Il était probablement nécessaire de modifier l'organisation du travail pour augmenter la productivité des agents. La suppression du rendez-vous quotidien au bureau et la prise de connaissance du plan de charge hebdomadaire diffusé sur

l'ordinateur portable des techniciens d'intervention a permis un gain de temps et du nombre des interventions chez les clients.

Néanmoins, Patrick ROLLAND, comme nombre de ses pairs, est resté hermétique à ce souci de rationalisation de l'organisation de son travail qu'il a vécu comme une perte d'autonomie. Il a aussi peu compris la nouvelle politique commerciale, notamment l'accent mis sur la facturation des services hors contrat, la planification minutée des interventions qu'il a vécue là aussi comme une rupture avec sa conception du service public. L'application de cette réorganisation et du nouveau modèle économique de la société par des managers soumis à des indicateurs de productivité a contribué à dégrader les conditions de travail de Patrick ROLLAND, probablement affecté par son désajustement professionnel lié aux mutations technologiques.

Les craintes de Patrick ROLLAND de se voir imposer une mutation fonctionnelle et géographique étaient peut-être infondées comme le soutient Louis-Pierre WENES. On observera que les circonstances dans lesquelles l'ancien chef de service de Patrick ROLLAND s'est retrouvé chargé de mission et remplacé par un nouveau manager aux techniques radicalement différentes sont éloquentes sur « la stabilité » dont auraient bénéficié les agents du site de PERRONE. Elles expliquent aussi le peu d'empathie manifestée par le successeur de Eric VICAIGNE à l'endroit des agents de son équipe et de Patrick ROLLAND en particulier.

Par ailleurs, les dirigeants se targuent du respect des préconisations de la médecine de travail qui ont conduit à restaurer pour Patrick ROLLAND une organisation du travail en binôme. Il s'agit au demeurant de la seule mesure de prévention des risques psycho-sociaux évoquée dans ce dossier dont l'effet est en partie anéanti par des méthodes de management qui ont attenté à la dignité et à la santé de Patrick ROLLAND.

Le harcèlement moral au préjudice de Patrick ROLLAND est caractérisé en tous ses éléments.

35 - Jean-Paul ROUANET

Le 28 septembre 2009, Jean-Paul ROUANET, âgé de 51 ans, technicien au centre d'appels téléphoniques « 10.16 » de ANNECY, se suicide en se jetant du haut d'un viaduc d'autoroute sur le trajet de son domicile au travail (D58/59, D337/5, D1087/3 ; D3203/38).

Jean-Paul ROUANET a laissé une lettre à sa famille dans lequel il fait état d'une situation professionnelle qui le « mine » et met en cause la direction de l'Entreprise: « *FRANCE TÉLÉ COM, avec ses restructurations incessantes, n'a pas fait dans la dentelle : suppression de poste et le personnel doit s'adapter* » (D1087/28).

Jean-Paul ROUANET était marié, père de deux enfants. Il était fonctionnaire

Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Parcours professionnel

Jean-Paul ROUANET intègre FRANCE TELECOM le 29 mars 1978 sur concours externe de contrôleur (D1087/45). Après une formation professionnelle, il est affecté sur un poste de technicien de supervision exploitation central réseau au CIPB PARIS de 1978 à 1994 puis est nommé en 1995 chargé d'accueil Clients Grands comptes Entreprise (PARIS) (D1087/45).

En 1996, il est affecté, à sa demande, à Annecy, comme chargé d'administration des Ventes Entreprise (AE) à l'Agence Entreprise Alpes sur différents sites.

En mars 2009, il est annoncé officiellement que le service administration des ventes (ADV) de l'Agence Entreprise d'Annecy doit fermer en raison de « la baisse d'activité, de la nécessité de renforcer des activités prioritaires ou stratégiques » (D203/3). Les postes de 13 agents sont supprimés (D58/59). La direction propose des solutions de reclassement aux salariés.

Jean-Paul ROUANET choisit d'être affecté sur le plateau du 10 16 de l'Agence Ventes Services Clients (AVSC) de la Direction territoriale de Rhône-Alpes Auvergne comme conseiller clients professionnels à compter du 1er juin 2009 (D1087/45). Il est délégué syndical CGT, membre du CHSCT. renonce dans le même temps au mandat de délégué syndical qu'il avait auprès de la CGT du fait de son changement de poste (D1089/2).

Après une formation de dix semaines et une période en pépinière sur le plateau, Jean-Paul ROUANET travaille en autonomie à partir du 18 août 2009 et fait part de ses difficultés d'adaptation à son manager lors d'un entretien le 23 septembre 2009 (D1087/21). Les 24 et 25 septembre, il est suivi par un agent de soutien, et un rendez-vous est fixé avec le médecin du travail le 28 septembre, jour de son suicide.

L'inspecteur IGAS Jean-Marc BOULANGER, recommande qu'un avis positif soit donné en réponse à la demande présentée par Madame ROUANET de reconnaissance du lien existant entre le décès de Jean-Paul ROUANET et l'exercice de son activité professionnelle (D368/2).

Le contexte local

Pour apprécier la situation de Jean-Paul ROUANET, il sera repris les éléments de contexte déjà évoqués dans la situation de Claude BOURETTE, manager du service administration des ventes (ADV) de l'Agence Entreprise (AE) d'Annecy auquel était rattaché Jean-Paul ROUANET jusqu'au 1er juin 2009 (D58/59, D61, D337/5, D1087/3).

Le 5 mars 2009, à l'occasion de la réunion du comité d'établissement de la Direction Territoriale Centre Est, Pierre CLÉMENT, Directeur de l'Agence Entreprise, présente un projet d'évolution de l'emploi sur les villes d'Annecy, Saint-Étienne et Lyon qui prévoit l'arrêt des activités d'Administration Des Ventes (ADV) sur les sites d'Annecy et de Clermont-Ferrand, le renforcement du pôle ADV dit « complexe » sur Lyon et Saint-Étienne (création de 8 à 9 postes supplémentaires), les sites de Clermont-Ferrand et d'Annecy étant jugés trop petits (D203/2-4).

Quatre solutions de reclassement sont proposées aux employés de l'ADV Annecy dont le poste est supprimé :

- des postes de conseillers clients au 1016 à Annecy,
- des postes à l'UAT d'Annecy en boutique
- des postes au service réclamations à Annecy,
- des postes dans le service de l'Administration des Ventes à Lyon

A l'occasion de la réunion du Comité d'Établissement, Pierre CLÉMENT précise que les collaborateurs doivent exprimer leurs souhaits et que leur affectation sera décidée et validée en comité d'affectation de la Direction territoriale.

L'inspectrice du travail souligne que *« ces changements de postes comportent des changements importants tant de métier que de lieux de travail sans que pour autant que l'employeur ne s'estime tenu d'obtenir l'accord des travailleurs. Il se limite à recueillir leurs souhaits »*(D58/59).

Lors de la réunion du comité d'Établissement des 23 et 24 avril 2009, les élus du personnel ont alerté la direction sur les difficultés que rencontrera le personnel de l'ADV à rejoindre une plate-forme téléphonique 1016, le profil pour un poste relation clients (en contact direct au téléphone avec le client) étant totalement différent de celui tenu par un gestionnaire de l'ADV (D58/59).

Dans le rapport du CHSCT établi à la suite du décès de Jean-Paul ROUANET, il est relevé qu' *« à compter de 2004, l'ADV va connaître de nombreuses restructurations qui créent un contexte général d'incertitudes sur la pérennité de l'activité à Annecy. A compter de 2007, les effectifs se réduisent et le climat se dégrade. Les conditions d'une exposition aux risques psycho-sociaux se sont progressivement mises en place: incertitude sur l'avenir, dévalorisation des métiers jusqu'alors maîtrisés, mauvaise ambiance de travail »* (D61/7).

Les griefs

Une mobilité fonctionnelle contrainte dans un contexte de réorganisations successives et mal maîtrisées.

Jean-Paul ROUANET intègre la plate-forme téléphonique du 10 16 de Annecy le 9 juin 2009 après avoir passé 11 ans au service Administration des Ventes de l'Agence Entreprise de Annecy, au sein duquel, *« il se sentait bien »* selon son épouse (D1087/21) et il donnait entière satisfaction, selon Loïc ROULETTE, son ancien manager : *« Jean-Paul faisait partie de la qualité la plus élevée des employés de mon service. Il était ce qu'on appelle un « pilote complexe », il s'occupait des dossiers complexes. J'étais très content de son travail, c'était quel qu'un de soigneux, très rangé. Quand il était dans un dossier, il était à fond dedans. Il faisait tout pour la satisfaction de son client »* (D1087/90).

Cette mutation fonctionnelle fait suite à la fermeture de son service programmée, après une longue période de rumeurs et d'incertitudes.

Son collègue Gilles AMBERT indique que dès 2006, les premiers bruits la fermeture de l'Agence Entreprise Rhône-Alpes Auvergne ont circulé (D1089/2). Loïc ROULETTE et Christian ABRIC, respectivement manager et directeur adjoint du plateau 10.16, confirment que la fermeture de l'Agence Entreprise effective en juin 2009, avait été programmée sans aucune certitude sur la date, plusieurs années auparavant, créant un climat d'insécurité pour les agents: *« depuis plusieurs mois, l'effectif du service d'Annecy diminuait progressivement. Les gens de ce service étaient appelés à faire des choix concernant leur nouvelle affectation »* (D1096/2 ;D1087/37).

En mars 2009, la fermeture officielle au 1er juin suivant est annoncé en comité d'entreprise. Jean-Paul ROUANET doit choisir entre une mutation géographique à Lyon avec maintien de son métier en administration des ventes ou une mutation fonctionnelle à Annecy sur un poste au service réclamation 3900 ou sur un poste de Conseiller client au service 1016 (D1087/107). Il fait le choix du service 10 16.

Anne ROUANET, son épouse, explique que ce choix a été fait en considérations des contraintes familiales : « *nous avons fait le choix de privilégier notre vie de famille* ». Elle précise que ce facteur n'a pas été le seul et que son mari voulait retrouver une certaine stabilité, en choisissant un service de front office par préférence au service des réclamations considéré comme un service de back office : « *Mon mari n'a pas choisi le service réclamation, car ce n'était pas une solution pérenne, il y avait déjà des échos quant à une éventuelle restructuration dans les deux ou trois ans à venir* » (D 1091/2).

La hiérarchie directe de Jean-Paul ROUANET, notamment son responsable hiérarchique, Loïc ROULETTE et Karine JUBERT, directrice du plateau 10.16, (D1095/2), considèrent que le choix proposé était un choix « *réel* », là où ses collègues, Danielle ROCHET et Marie-José CERNUTA, objectent qu'il s'agissait de choisir « *entre la peste et le choléra* » (D1094/2; D1098/2).

Anne ROUANET dénonce aussi les conditions de précipitation dans lesquelles ce transfert de poste a été géré : « *tout ceci s'est fait rapidement. Mon mari n'a pas eu de vrai entretien, tout s'est fait par responsable hiérarchique interposé* » (D1091/2)). Cécile COUSSEAU, DRH de l'Agence Entreprise Rhône-Alpes Auvergne, assure néanmoins que Jean-Paul ROUANET a bénéficié de l'assistance d'un conseiller développement (D2243/4).

La directrice du plateau du 10.16 Karine JUBERT, admet avoir constaté à l'occasion des entretiens d'accueil que les personnes qu'elle recevait dont la plupart n'avaient jamais fait de commercial, venaient « *contraintes et forcées* ». Elle dit l'avoir signalé à sa hiérarchie et à la DRH. Elle ajoute : « *tout le monde en avait conscience [...] mais c'était le contexte, il y avait beaucoup de services qui fermaient, nous n'avions pas vraiment le choix [...] nous étions quand même sur la stratégie de Pierre WENES* », à savoir « *des fermetures de services* » (D1095/3).

Il doit néanmoins être relevé que FRANCE TELECOM offrait une prime de 9000 euros aux salariés qui venaient au 1016 (D1087/88).

Une formation insuffisante

A compter du 9 juin 2009, avant d'intégrer le plateau, Jean-Paul ROUANET a suivi une formation d'une durée de dix semaines, comprenant des cours théoriques et des sessions en pépinière, sur le plateau avec des vrais clients mais avec un soutien permanent (D1087/37).

Confirmée par son chef d'équipe Stéphane POUILLART (D1087/47) ainsi que par son épouse Anne ROUANET (D1087/21), cette formation ne lui apporte pas les outils pour être opérationnels. Valérie CRUZ sa collègue indique qu'il ressentait « *un manque de formation dans divers domaines* » et aurait demandé « *à avoir un complément de formation au niveau outils informatiques, process et produits* » (D1087/94).

A son retour de ses congés d'été fin août 2009, Jean-Paul ROUANET travaille « *en autonomie* » sur le plateau. Il serait devenu, selon son épouse Anne ROUANET « *hyper stressé et angoissé* » (D1087/21 et /25).

Selon son collègue, Gilles AMBERT, Jean-Paul ROUANET peut, en cas de difficulté, solliciter ses voisins immédiats ou les soutiens métiers présents sur le plateau (*« un expert capable de répondre à la quasi-totalité des questions qui ne prend pas d'appel »*) (D1089/4). Il dénonce, comme Marie-José CERNUTA, *« le nombre insuffisant de « conseillers soutien »* (D1087/100-101 ;D1089/4). Christian ABRIC, directeur adjoint du plateau 10.16, précise qu'il y a en moyenne deux *« soutiens plateau »* pour 95 personnels ainsi qu'un *« soutien partenaire »* par équipe. Il concède que ces personnes *« ressources »* ne sont pas toujours présentes ou disponibles (D1087/66).

Gilles AMBERT fait observer que *« Jean-Paul au cours des deux premières semaines était seul à une table et il tournait le dos à l'équipe »*. Stéphane POUILLARD, le manager, alerté de cette situation par plusieurs personnes, dont Loïc ROULETTE (D1087/91), intègre Jean-Paul ROUANET dans l'équipe de Valérie CRUZ (vendeur leader) (D1087/94).

Une dégradation de ses conditions de travail

La difficulté du métier sur le plateau du 10 16 est soulignée par la plupart des témoins . Loïc ROULETTE, chef d'équipe de Jean-Paul ROUANET, insiste sur ce point dans sa déposition en indiquant qu'il faut une bonne connaissance des produits *« qui changent toutes les six semaines »* et des process (D1096/4).

Ouassime EL JATLAOUI, un collègue, qualifie le travail au 10.16 d'*« éreintant »* et affirme qu'il est plus complexe qu'en agence : *« Nous subissons un stress quotidien. Je suis commercial depuis 10 ans, j'ai travaillé en agence et je n'ai jamais subi un tel stress »* (D1087/92). Danièle ROCHET, une autre collègue, se souvient que cet été-là, *« le travail était horrible, on avait coup de fil sur coup de fil »* (D1094/3).

Les témoignages des conseillers font état des méthodes de travail qui viennent accentuer le stress de la relation aux clients. Valérie CRUZ (vendeur leader) déclare: *« il faut ajouter les objectifs quantitatifs et qualitatifs [...] Tout le monde reçoit des objectifs par rapport à son temps de présence et son niveau de compétence. Mais quoi qu'il en soit, ces facteurs de quantité et de productivité produisent beaucoup de stress »* (D1087/95).

Christian ABRIC, directeur adjoint du plateau 10.16, confirme que Jean-Paul ROUANET et ses collègues conseillers clients avaient des objectifs de vente (D1087/37). Stéphane POUILLARD, le manager, explique que les conseillers avaient des objectifs mensuels et qu'il lui incombait de les informer par mail des chiffres réalisés par rapport à leurs objectifs : *« La fréquence des envois est de 2 ou 3 fois par semaine en début de mois et de 3 à 4 fois par semaine en fin de mois. Cela peut être tous les jours les derniers jours du mois »* (D1087/48). Une part variable est allouée au vendeur au regard des ventes réalisées (D1087/37).

Karine JUBERT, la directrice du plateau, fait valoir qu'il n'y avait pas d'objectif à atteindre pour les personnes nouvellement affectées et que le suivi quantitatif les concernant n'était pas *« le même que les autres »* (D1087/88). Loïc ROULETTE constate que *« la pression, les employés se la mettent inconsciemment tout seul parce qu'ils veulent très rapidement obtenir de bons résultats »* (D1087/91).

Plusieurs témoins font état de la dégradation des conditions de travail de Jean-Paul ROUANET en la mettant en relation avec l'organisation du travail. Marie-José CERNUTA déclare: *« pour M ROUANET, je dirai que c'est l'organisation du travail qui l'a mis en péril, par rapport à sa situation de salarié. Il s'est retrouvé débordé »* (D1098/4).

Valérie CRUZ (top vendeur équipe) estime que l'organisation pathogène du travail ne doit pas être reprochée aux managers de terrain, mais à la direction de l'Entreprise : *« Dans notre société, ce n'est pas une personne physique qui met la pression aux employés, c'est le mode de fonctionnement de FRANCE TELECOM. Il n'y a pas de nom à mettre sur le responsable, c'est l'entreprise en général qui est responsable de cette pression. Je pense que sa stratégie d'entreprise avec ses restructurations forcées a été déstabilisante. Cela a été une cause de mal être de Jean-Paul »* (D1087/95).

Karine JUBERT, la directrice du plateau, partage cet avis: *« Si on parle de harcèlement moral, par l'organisation de l'entreprise, pourquoi pas »* (D1095/4). Cécile COUSSEAU, DRH de l'Agence Entreprise Rhône Alpes Auvergne, corrobore ses propos en les rapportant à sa situation personnelle : *« Cette période a été difficile pour moi, car la politique de l'entreprise à l'époque allait à l'encontre de mes valeurs humaines et le suicide de Jean-Paul ROUANET a été pour moi très difficile, car il représentait un échec »* (D2243/4).

Un accompagnement insuffisant et inadapté

Selon Anne ROUANET, son mari avait fait part à son manager *« de ses angoisses, du malaise qu'il éprouvait, pour avoir un complément de formation ou éventuellement changer de poste »* (D1087/21).

Stéphane POUILLART, le manager, indique : *« au cours des dernières semaines, certains de ses collègues m'avaient dit que Jean-Paul avait des problèmes de prise en charge de son Activité »* (D1087/47). Il relate l'entretien qu'il a eu avec Jean-Paul ROUANET : *« Il avait beau coup de mal à exprimer ses difficultés. A un moment, il a réussi à se livrer un peu plus après plusieurs relances de ma part. Jean-Paul m'a alors confié qu'il ne voulait pas que ce qu'il allait me dire puisse par la suite influencer négativement sur son parcours professionnel. Je l'ai alors rassuré en lui disant que ce n'était pas mon but mais que je voulais l'aider à trouver des actions d'amélioration pour qu'il se sente mieux dans l'exercice de son activité »*. Jean-Paul ROUANET aurait accepté la proposition d'une écoute sur ses appels faites par « un soutien » les deux jours précédant le week-end au terme duquel il s'est suicidé (D1087/47).

L'inspecteur de l'IGAS relève : *« Les 6 semaines précédant son décès ont été marquées par diverses alertes exprimées nettement, quoique sans emphase. Ces alertes n'ont pas amené l'entreprise à prendre immédiatement la mesure de la souffrance éprouvée par M. ROUANET du fait de son incapacité à s'adapter aux exigences de son nouveau poste, de sorte qu'aucune action suffisante n'a pu intervenir à temps pour lui montrer qu'il pouvait être remédié à ses difficultés »* (D3203/39).

Une atteinte à sa dignité, à sa santé physique et mental

Anne ROUANET estime que son mari *« a été mis dans son nouvel emploi sans l'assistance nécessaire et sans que sa hiérarchie se soucie du bon déroulement de l'acquisition de ses compétences »* (D1087/25).

Au médecin du travail, le docteur DELPUECH, avec lequel il prend contact, Jean-Paul ROUANET écrit: *« L'objet de cette visite étant ma nouvelle affectation et les difficultés d'adaptation que j'éprouve »* (D1087/112).

Gilles AMBERT, qui décrit Jean-Paul ROUANET comme « *un employé hyper-pointu, un professionnel jusqu'au bout des doigts* » au service administration des ventes, relève les conséquences du désajustement professionnel de son collègue au sein de ce nouveau service: « *Il n'est pas accompagné ni soutenu. Il doit demander de l'aide de ses collègues immédiats qui ne peuvent pas tout le temps lui répondre. C'est déstabilisant et dégradant de devoir demander en permanence à ses collègues surtout quand on a l'âge de Jean-Paul et les connaissances qu'il avait* » (D1087/101).

Le Docteur ROUILLON, son médecin généraliste, explique avoir reçu Jean-Paul ROUANET à plusieurs reprises dans les semaines précédant son décès : « *Jean-Paul ROUANET est venu me consulter au cours du mois de septembre 2009 à plusieurs reprises pour des problèmes liés à son travail. Il avait changé de poste et les consultations étaient uniquement motivées par la difficulté d'adaptation suite à ce changement de poste. Avant cela, je ne l'avais jamais vu pour des problèmes professionnels* » (D1087/114).

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD rappelle qu'à l'annonce du suicide de Jean-Paul ROUANET, il a décidé de se rendre sur le site avec Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES et qu'il avait ainsi pu dialoguer avec le personnel et les syndicats. Il indique que suite à ce déplacement et aux échanges qu'il a eus, il a décidé le gel des situations sur le site d'ANNECY « *afin de pouvoir décrypter les vraies raisons de l'acte de M. ROUANET* » qu'il attribue « *au mystère de la psychologie* ». Il ajoute : « *C'est un événement qui m'a beaucoup marqué, car il correspond à un tournant très important dans les relations que j'ai eues avec le personnel de la maison* ». Il soutient néanmoins que Jean-Paul ROUANET a bénéficié d' « *un parcours de professionnalisation pour lui permettre de passer la difficulté de s'adapter à de nouvelles tâches* » et que c'est à cause de sa personnalité introvertie, qu'il sollicitait peu les dispositifs de soutien . (D2926/26 à /29).

Olivier BARBEROT insiste comme les deux autres dirigeants sur le choix qui a été offert à Jean-Paul ROUANET comme aux autres agents du site dans le cadre de cette réorganisation nationale engagée de longue date pour s'adapter aux « *importantes évolutions dans les besoins des clients, à une pénétration de plus en plus forte des outils de l'internet. Les réorganisations n'étaient pas la réorganisation pour la réorganisation* ». Il considère aussi que la formation a été suffisante. Il souligne la rapidité de la dégradation personnelle et psychologique de Jean-Paul ROUANET tout en relevant qu'il a été accompagné et que nombre des propos recueillis en procédure « *sont des propos militants qui sont des clichés et qui ne correspondent pas à la réalité* » (D2928/30). Il concède néanmoins: « *Évidemment il y a quelque chose qui n'a pas été perçu, la situation s'est dégradée très rapidement* » (D2928/27-30).

Louis-Pierre WENES constate que la réorganisation était prévue de longue date (depuis plus de trois ans), et a suivi « *toutes les procédures légales au moment où elle doit être mise en œuvre* », que les personnes concernées reçoivent plusieurs propositions de postes dont certaines qui ne les obligent pas à déménager et que Jean-Luc ROUANET a choisi l'option la plus difficile, le service du 10/16. Il avance que l'intéressé a bénéficié d'une formation, qu'il n'avait pas d'objectif et qu'il a eu des interlocuteurs dans sa hiérarchie qui ont eu de bonnes réactions lorsqu'il a été en difficulté. Pour Louis-Pierre WENES, « *en l'occurrence FRANCE TÉLÉCOM a agi de manière ordonnée dans le respect des personnes concernées et en leur fournissant l'accompagnement et la formation nécessaire. Je ne vois pas là, l'expression d'une politique visant à déstabiliser collaborateurs et portant atteinte à la dignité* ». Lui aussi, considère que les témoins sont très subjectifs (D3066/22-23).

FRANCE TELECOM fait valoir que le projet de l'arrêt de l'activité ADV simple sur le site d'Annecy, motivé par des contraintes économiques, a été élaboré en tenant compte tant des obligations de formation et de reclassement pesant sur tout employeur, que de la particularité de chaque situation : la gestion de la situation de M. ROUANET atteste d'ailleurs de la formation et du suivi personnalisé. Le conseil de l'Entreprise considère inopérant le grief de mobilité forcée en soulignant que les auditions réalisées au cours de l'enquête permettent de confirmer le caractère volontaire et réfléchi du choix de M. ROUANET d'intégrer l'Agence Ventes Services Clients en qualité de Conseiller client 10.16. Il est soutenu que la formation dont a bénéficié l'intéressé a été complète et adaptée aux nouvelles exigences du métier qu'il avait choisi. Il est également mis en avant que dès ses difficultés identifiées, Jean-Paul ROUANET a fait l'objet d'un soutien personnalisé de sa ligne hiérarchique et de son entourage professionnel en raison de la soudaineté de son suicide. Enfin, il est fait état de l'existence de facteurs extra-professionnels, et notamment de son extrême timidité (D3067/20 à 28).

Synthèse

Il est expliqué en défense que les agents de l'agence entreprise de Annecy dont la fermeture aurait répondu à une nécessité économique impérieuse, se sont vus proposer le choix entre quatre orientations et qu'ils ont été accompagnés dans les reconversions professionnelles consécutives à leurs choix par des formations sérieuses et par des managers bienveillants.

Concernant la réorganisation, on rappellera ce qui a déjà été relevé lors de l'examen de la situation de Claude BOURETTE : Le rapport du cabinet SECAFI désigné par le CHSCT pour analyser les circonstances du décès de Jean-Paul ROUANET fait état de plusieurs restructurations du service de l'ADV depuis 2004 et souligne que le document de consultation du Comité d'Entreprise remis aux IRP lors de l'annonce de la fermeture de l'ADV de l'agence entreprise d'Annecy « *ne comporte aucun argumentaire économique* », la fermeture y étant justifiée par la nécessité de faire « *grossir* » les autres services implantés à Annecy (D61/4-8-). On rappellera que ce rapport n'a pas été contesté par l'Entreprise et qu'à la suite du décès de Jean-Paul ROUANET, il y est mentionné que la direction a annoncé « *la suspension des objectifs individuels, la fin du «Time to move», l'amélioration des conditions de travail* ». (D61/4-8-).

La lecture des PV du Comité d'Établissement du 24 avril 2009 permet de constater que le directeur Pierre CLÉMENT a exposé qu'au cours des derniers exercices, les objectifs de l'Agence Entreprises et les objectifs sur la partie service administration des ventes avaient été atteints et que la réorganisation avait pour objet de renforcer le service du 10/16 et du service ADV de Lyon (D204/4-6). On comprend dès lors la difficulté à expliquer aux agents concernés qu'en dépit de leurs bonnes performances, leur poste est supprimé. Il n'est d'ailleurs pas certain que ce travail d'explication ait été tenté.

Concernant les conditions dans lesquelles s'est faite cette restructuration, programmée selon les dirigeants de longue date, on rappellera qu'elle intervient, après une longue période de ruineurs et d'incertitudes et que les mutations se décident dans un climat de précipitation qui contribue à rendre caduques les mesures censées les accompagner. En l'espèce, l'annonce officielle a été faite au comité d'entreprise en mars 2009, au CHSCT en avril 2009, le service a été fermé le 1er juin 2009. *« Le calendrier prévoyait une information auprès des personnes concernées 10 jours après l'avis du CE, un délai de 10 jours pour recueillir leurs souhaits et une affectation dans un nouveau délai de 10 jours : 1 mois en tout »* (D61/8). La rapidité de ce transfert des personnels et les risques psycho-sociaux consécutifs sont soulignés dès avril 2009 par les représentants du personnel.

L'inspecteur du travail chargé de l'enquête à la suite du décès de Jean-Paul ROUANET (dont un extrait est coté en procédure) relève qu'aucun comité de suivi n'a été mis en place (D205/3). La fermeture était pourtant programmée de longue date. Le comité de suivi aurait permis de vérifier la réalité des choix proposés et acceptés par les agents « reclassés ».

Concernant le choix dont aurait bénéficié Jean-Paul ROUANET, on rappellera qu'il est mentionné dans le dossier de la procédure que Jean-Paul ROUANET a été éloigné durant plusieurs années (4/5ans) de sa famille avant que sa demande de mutation pour rapprochement familial ne soit acceptée en 1996, date à partir de laquelle il intègre le service d'administration des ventes de l'agence entreprise de Annecy (D61/7).

Cette particularité de son histoire personnelle n'est pas sans incidence sur « le choix » qu'il fait de privilégier une mutation fonctionnelle et la stabilité de sa vie familiale par préférence à une mutation géographique qui lui aurait permis de conserver une fonction dans laquelle, aux dires de son ancien manager, il excellait (D1087/58).

Concernant la durée de la formation qui lui aurait été délivrée (dix semaines) et qui attesterait de la qualité de l'accompagnement mise en œuvre par l'Entreprise, on constate une fois encore la méconnaissance par les dirigeants de la réalité du travail effectif lors du passage d'un service de back office vers un service de front office. L'inspecteur de l'IGAS le mesure et le décrit : *« Ce changement induisait des difficultés résultant principalement du changement de clientèle (et de la nécessité de devoir parfois faire face à des comportements agressifs), de la nécessité de gérer un flux d'appels directs, de la variété et de la variabilité des services à proposer, de la diversité des outils informatiques à maîtriser au cours des entretiens »* (D3203/39).

Le rapport de l'inspection du travail mentionne aussi que le tuteur qui était censé soutenir Jean-Paul ROUANET in situ, n'a pas vu ses objectifs pour autant réduits de sorte que cette fonction de tutorat apparaît bien théorique (D205/3). La déposition du directeur adjoint du plateau confirme la qualité toute relative de ce soutien.

Concernant la sollicitude de la ligne managériale de Jean-Paul ROUANET, elle n'est pas discutée et les témoignages des différents managers qui insistent sur l'aide et le soutien qu'ils ont apportés à Jean-Paul ROUANET, peuvent être considérés. Mais on relèvera que les deux alertes ont été émises par des représentants du personnel (D205/4) et que le rendez-vous organisé le 23 septembre avait été demandé au début du mois de septembre (D3203/39). Enfin, on notera que si le médecin du travail a été Actionné le vendredi 25 septembre pour un rendez-vous fixé le lundi 28 septembre, Jean-Paul ROUANET n'avait pas eu de visite médicale de puis juillet 2007. D'ailleurs, il semble qu'aucun des agents soumis à ces mutations fonctionnelles et géographiques n'ait bénéficié d'une visite médicale avant la prise de ses nouvelles fonctions en raison du sous-effectif de la médecine du travail (D205/4).

Enfin, il est difficile de ne pas répondre à l'argument des causes exogènes tant il apparaît déplacé. L'extrême timidité de Jean-Paul ROUANET relevée comme un facteur de son passage à l'acte par trois des quatre personnes mises en examen, si elle a pu compliquer l'intégration de ce salarié dans une fonction dédiée à la relation directe avec le client, ne devait pas être un obstacle insurmontable dans ses relations avec les autres puisqu'il était jusqu'à la fermeture de son ancien service, élu du personnel et membre du CHSCT.

Le harcèlement moral au préjudice de Jean-Paul ROUANET est parfaitement caractérisé.

36 - Catherine SENAN

Le 6 août 2009, Catherine SENAN, âgée de 53 ans, agent fonctionnaire dans le service Gestion Technique Client (GTC) des produits analogiques au sein de l'Unité d'Intervention Normandie de FRANCE TELECOM au HAVRE, tente de se suicider par ingestion médicamenteuse sur son lieu de travail. Elle est découverte inanimée dans la salle de repos, avec à ses côtés, des plaquettes de médicaments et un cahier portant la phrase manuscrite "*vous avez joué, vous avez perdu*" (D58/30, D135/2, D1379/11). Elle est transportée à l'hôpital par le SAMU et est rapidement mise hors de danger (D2701).

Catherine SENAN avait été informée la veille de sa tentative de suicide de son affectation au sein du service de l'Administration du Domaine des Ventes (ADV) Publiphonie (réseau des cabines publiques) installé au HAVRE. Cette mutation entraîne pour elle un changement de métier qu'elle n'a pas sollicité et pour lequel elle n'est pas volontaire.

Elle avait le statut d'ouvrier d'État.

Catherine SENAN s'est constituée partie civile (V3).

Parcours professionnel

Catherine SENAN est recrutée en 1979 à FRANCE TELECOM, en qualité de gestionnaire technique client des produits analogiques au sein de l'Unité d'Intervention Normandie (UI) (D2661).

A partir du 1er juillet 2001, elle est affectée à l'AVSC (Agence Vente Service Client 1014) du HAVRE (D139/2).

En octobre 2007, Catherine SENAN demande à intégrer le nouveau service de la Gestion Technique Client (GTC) du HAVRE (D139/2).

Le dossier personnel de Catherine SENAN transmis par la direction de FRANCE TÉLECOM (D2576) décrit sa carrière administrative de sa titularisation en 1979 au grade d'ouvrier d'État deuxième catégorie jusqu'en 2000 où elle est classée comme collaborateur de second niveau. Il ne comprend que deux compte-rendus d'entretien d'évaluation et recense plusieurs arrêts de travail.

L'évaluation du 14/09/1998 fait état de la « *très bonne maîtrise du poste avec une performance commerciale et une efficacité bien au-dessus de la moyenne* » et de sa volonté de développer ses compétences par la formation. Celle de janvier 2009 mentionne une appréciation globale très satisfaisante et est assortie du commentaire suivant : « *Catherine a pris en charge en 2008 l'activité «requalification CAT1 0 en PLP ce qui est très bénéfique pour l'unité en termes de coût* ». La mobilité interne et la mobilité externe sont qualifiées de « sans objet » (D2661/2).

La Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) a procédé à une enquête suite à la tentative de suicide de Catherine SENAN et a établi un rapport intitulé « *Analyse de la tentative de suicide de Catherine SENAN en date du 6 août 2009 et de la situation d'exposition aux risques dans le cadre du Projet Publiphonie au HAVRE* » (D135).

Le contexte local

Il ressort du procès-verbal de la séance du CHSCT organisée le 11 août 2009 et plus particulièrement de l'intervention du directeur de la Direction Territoriale Nord-Ouest-Centre (DT NOC) que :

- le service « 118 712 » de CHERBOURG a été fermé en raison de la faible taille de l'équipe pour être transféré à CAEN (D138/5)
- les personnels du service « 118 712 » ont été transférés vers le service GTC (Gestion Technique Client) de CHERBOURG TANDIS que l'activité GTC du Havre a été transférée en partie au service GTC de CHERBOURG ;
- un service national appelé Administration des Ventes Publiphonie (ADV-gestion du parc des cabines téléphoniques) était créé au HAVRE. Ce service reprenait l'activité de deux autres services (ADV) qui étaient fermés à cette occasion : l'un localisé à PARIS, l'autre localisé à DIJON.

Le service « Administration des Ventes Publiphonie » devait accueillir 13 employés du service GTC du HAVRE dont une partie de l'activité avait été transférée à CHERBOURG.(D138/5).

Dans un courrier à l'inspection du travail du 8 octobre 2009, le directeur de l'UI indique le comité d'établissement a été informé le 22 avril 2009 de la mise en place de l'activité ADV publiphonie sur le site du HAVRE, puis consulté préalablement le 28 mai 2009 et que le CHSCT a été informé et consulté le 25 mai 2009 (D 141/4).

Selon le représentant du syndicat SUD, « Dans le cadre de cette X-ième restructuration de l'activité Gestion Technique Client, toutes les Instances Représentatives du Personnel: Comité d'Établissement, CHSCT et Délégués du Personnel ainsi que les Organisations Syndicales ont mis en garde la Direction Territoriale Nord-Ouest-Centre (NOC) et la Direction de l'Unité Intervention Normandie sur l'incompréhension et les risques pour les salariés de cette nouvelle organisation imposée » (D138/4). Toujours selon le représentant de ce syndicat, la direction aurait refusé de prendre en considération les alertes et les avis négatifs exprimés par ces instances.

C'est donc dans ce contexte de réorganisations successives qui affectent son poste que Catherine SENAN tente de se suicider.

Les griefs :

Une mobilité fonctionnelle forcée dans un contexte déstabilisant en raison de réorganisations successives et peu lisibles

Catherine SENAN avait fait l'objet d'une mobilité fonctionnelle choisie en intégrant en octobre 2007 le service de la Gestion Technique Client (GTC) : « J'ai volontairement demandé à aller travailler à la GTC. Il y avait des postes et cela était possible. Les connaissances techniques acquises auparavant au service des dérangements m'ont beaucoup aidée à l'adaptation à ce nouveau métier. J'envisageais ce nouveau métier avec confiance. Les mêmes éléments n'étaient pas réunis pour l'ADV PUBLIPHONIE » (D139/2). Elle indique que le poste au service GTC lui avait été présenté à son arrivée comme pérenne, ce que laisse supposer la lecture de sa fiche d'évaluation (D2661/3).

Le rapport de la CRAM, établi sur la base d'auditions de plusieurs responsables et collègues de travail de Catherine SENAN, décrit cette dernière comme une salariée très impliquée dans ses fonctions qui « fait preuve d'esprit d'équipe au quotidien (entraide, adaptation aux exigences des imprévus du service) » (D135/3). Cette appréciation est confortée par sa fiche d'évaluation de janvier 2009 (D2661/2)

L'annonce de la réorganisation des services GTC et ADVP est faite fin avril 2009. La procédure de recrutement et de sélection des salariés est engagée au début de l'été 2009.(D135)

Selon Catherine SENAN, aucun candidat du service GTC ne s'est porté volontaire (D139). Les salariés ne souhaitent pas quitter la GTC créée récemment et où l'ambiance entre collègues et avec la hiérarchie directe semble détendue (Christian BIGOT et Dominique MAILLARD (D1467/2; D1466/2).

L'affectation dans le nouveau service ADV Publiphonie ouvre droit à une prime de 2.000 euros et à une promotion au grade supérieur (D135/4) mais suppose l'apprentissage de nouvelles techniques : « Le gros point négatif était une remise en question complète, il fallait apprendre le travail. Des formations ont d'ailleurs été organisées au HAVRE » (Dominique MAILLARD D1466/2).

Lors de son entretien en juillet 2009, Catherine SENAN déclare qu'elle n'est pas volontaire. Elle fait valoir qu'elle ne connaît pas la fiche de poste et que le travail à l'ADV Publiphonie lui paraît très éloigné de ses compétences. Elle insiste surtout sur le fait que sa hiérarchie est satisfaite de son travail et qu'elle s'épanouit dans ses fonctions (D139).

Elle rapporte les termes de cet entretien dans sa lettre de demande de reconnaissance de son suicide en accident du service: *« J'envisageais tellement mal cette réorganisation que j'ai demandé, lors de l'entretien avec Monsieur Yves ETERNOT, le soutien de la cellule psychologique dont nous avons demandé la création lors de la première présentation collective. J'ai également informé Yves ETERNOT que je nécessitais une aide médicamenteuse depuis l'annonce du projet. A l'issue de cet entretien, je n'envisageais pas d'être sur la liste »* (D139).

Dominique MAILLARD indique d'ailleurs: *« il avait été évoqué au cours d'une réunion que les personnes affectées au sein de la GTC depuis moins de deux ans ne seraient pas concernées par cette mutation »* (D1466/2).

Selon le rapport de la CRAM, les entretiens individuels de sélection pour la mutation n'ont pas été faits par le service des Ressources Humaines (le poste n'étant pas pourvu) mais par Yves ETERNOT, directeur du Département Production (N+2), du 26 juin 2009 au 3 août 2009. Les critères de sélection - le volontariat, les salariés perdant leur activité, les compétences, les cas particuliers- n'auraient pas été appliqués à la lettre. En outre, les auteurs du rapport suggèrent que les entretiens ont été très orientés (D135) : *« On voit que les questions n'abordent pas directement les 4 critères de choix. On ne sait pas dans quelle mesure la réponse aux questions posées alimente, majore ou pondère les critères de choix [...] On constate que les critères de choix établis par la direction ne sont pas maîtrisés et induisent une variabilité dans leur instruction. Il est également mentionné : « Les salariés, notamment du 1014, ont été désignés pour la GTC et la Publiphonie, avec un délai de prévenance court (décision et mutation possible sous deux jours) et par vagues successives »* (D135/5)

Selon Dominique MAILLARD qui travaille alors dans la même équipe que Catherine SENAN, les relations entre les collègues n'ont pas été affectés durant la période de sélection mais la possible mutation d'une partie des agents du service a eu des répercussions sur l'environnement de travail: *« il est vrai que la situation est devenue un peu plus tendue au moment de l'annonce de cette restructuration. En fait tout le monde était dans l'incertitude, on voulait savoir qui allait rester au sein de la GTC et qui allait être affecté dans le nouveau service [...] cela a bien duré un bon mois »* (D1466/2).

Le mercredi 5 août 2009 à 15H30, Catherine SENAN apprend en réunion d'équipe qu'elle est sur la liste des personnes devant évoluer vers l'ADV Publiphonie. Elle quitte la réunion précipitamment en état de choc et manifeste son émotion en termes assez crus à une amie Catherine BOCQUEL, par ailleurs déléguée du personnel : *« elle m'a appris qu'elle venait de connaître la liste des*

nominés et elle m'a dit : je suis éjectée de mon service comme si on me mettait aux toilettes que l'on tirait la chasse d'eau, elle a donc employé du vocabulaire fort. » (D138/4). Le lendemain, en dépit des tentatives d'intervention de son manager direct Patrick LEVASSEUR (son N+1), Catherine SENAN refuse de participer à la réunion de service et fait une tentative d'autolyse dans la salle de repos du service.

Catherine SENAN explique : « Il m'était totalement impossible d'échanger avec mes collègues. Les mois précédents, chacun espérait ne pas faire partie de la liste. J'avais, depuis la veille, le sentiment d'avoir été rejetée malgré tout mon investissement. Dans ma tête, je ne suis plus rien, rien qu'un pion qu'on déplace. En ouvrant mon tiroir, j'ai vu mes médicaments...et je me suis dit que puisque je disparaissais du service, je pouvais aussi bien disparaître définitivement. Ce travail représentait beaucoup de choses dans ma vie et je me sentais épanouie dans ce métier. Le perdre m'était devenu intolérable. Je ne voyais pas d'autre issue » (D139/2 et /3).

Les élus du CHSCT réunis le 11 août 2009, en présence de l'inspecteur du travail et de l'ingénieur de la CRAM rappellent que la tentative de suicide de Catherine SENAN fait suite à plusieurs suicides et tentatives de suicide au sein de la DT NOC. Ils déplorent l'absence de prise en compte de leurs alertes et demandent la reconnaissance en accident de service de la tentative de suicide de Mme SENAN ainsi que l'arrêt de toutes les réorganisations et mouvements de personnel à l'Unité d'Intervention Normandie (138).

Par courrier en date du 18 août 2009, l'Inspectrice du travail de ROUEN appelle l'attention de la direction de l'UI sur les carences de l'évaluation des risques psychosociaux au sein de la direction, notamment concernant les mesures de réorganisation et les mobilités contraintes. S'appuyant sur l'intervention du médecin du travail lors de la séance du CHSCT du 11 août 2009, elle observe que la cellule de soutien mise en place ne traite que les situations de souffrance déjà avérées et ne permet pas de prévenir l'apparition des troubles. Elle souligne de surcroît le mauvais fonctionnement de cette cellule (D136). Ce n'est qu'après la tentative de suicide de Catherine SENAN qu'une réflexion sur les mesures de prévention primaire sera engagée(D58/32).

Le 26 août 2009, le comité d'établissement de la DTNOC a voté à l'unanimité une résolution demandant un moratoire sur les restructurations au sein de la direction territoriale, le gel des réorganisations et l'ouverture de négociations sur les conditions des mobilités imposées. Le président du CE n'y a pas donné suite (D58/32).

L'inspection du travail a demandé à FRANCE TELECOM de reconnaître le geste de Catherine SENAN en accident du travail :« *Les conditions dans lesquelles cet accident est survenu sont constitutives d'un processus de déstabilisation par le fait et à l'occasion de l'annonce de la modification des tâches qui seraient confiées à Mme SENAN et pour lesquelles elle n'était pas volontaire. Cet accident semble imputable au service, en conséquence directe d'un état de mal être au travail se rattachant au service » (D136/1 et /2).*

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD déclare que le changement d'affectation de Catherine SENAN n'a aucun rapport avec le plan NExT. Il souligne une réaction “*subite, instantanée*”, ayant eu lieu “*avant que la hiérarchie ait le temps de se retourner pour offrir autre chose*». Il précise également que le plan NExT était terminé depuis décembre 2008 (D3064/3).

Olivier BARBEROT suppose que la réorganisation avait été préparée très en amont conformément au fonctionnement normal des réorganisations et que des dispositifs d'accompagnement des salariés avaient été mis en place. Il souligne que l'encadrement hiérarchique de Catherine SENAN était présent (D3065/3).

Louis-Pierre WENES justifie la réorganisation par des contraintes externes sans lien avec le plan NExT. Il indique que le changement est annoncé depuis plusieurs mois. Il note que le choix des personnels concernés, en l'absence de volontaires en nombre suffisant, s'est fait sur des critères précis. Il ajoute que, dans le cas de Catherine SENAN, « *la médecine du travail a émis pour elle une restriction d'activité téléphonique (D138/9) et donc logiquement pour le management le passage de la GTC à ce nouveau métier permet de satisfaire ce critère* ». Il relève l'absence de dégradation des conditions de travail lors de ce changement compte tenu de l'existence d'une prime et d'un passage au grade supérieur. Il déclare également: « *La difficulté qu'a rencontré le management local c'est qu'après l'annonce de sa décision motivée, il n'y a pas eu de dialogue possible avec Mme SENAN ce qui aurait éventuellement permis de trouver une solution* » (D3066/25).

FRANCE TELECOM affirme que la décision de la Direction de l'UI Normandie d'intégrer Mme SENAN au sein du service ADV Publiphonie a été adoptée dans le cadre d'un projet régulier, au regard de critères objectifs tenant compte tant des compétences du collaborateur que des particularités de son profil. D3067/33. L'entreprise fait valoir le souci de la Direction de prévenir les risques psychosociaux et d'identifier les profils des collaborateurs à muter sur la base de critères objectifs (D3067/31). Selon le conseil de FRANCE TELECOM, la direction a fait le choix d'intégrer au projet ADV Publiphonie, Catherine SENAN qui bénéficiait d'une bonne image auprès de sa ligne hiérarchique, en se basant sur ses compétences professionnelles ainsi que sur ses facultés d'adaptation à d'autres métiers et systèmes informatiques (D3067/32). Le conseil souligne que la recommandation médicale dont Mme SENAN avait fait l'objet, prévoyait une restriction quant à l'usage du téléphone dans le cadre professionnel qui ne pouvait être satisfaite au service GTC mais pouvait l'être à l'ADV Publiphonie (D3067/33).

Synthèse

FRANCE TELECOM avait l'obligation d'assurer le service universel des Publiphones et la réorganisation de ses services est une prérogative du pouvoir de direction. L'Entreprise a par ailleurs l'obligation d'assurer la sécurité de ses salariés. La situation de Catherine SENAN est une nouvelle démonstration de l'antagonisme existant entre deux obligations concurrentes imposées à l'employeur lequel fait le choix ici de procéder à une série de réorganisations successives décrites comme inéluctables mais, dont la cohérence et la lisibilité échappent tant au personnel qu'à la hiérarchie directe. Dans ce contexte, le manager direct, en dépit de sa bonne volonté et des moyens financiers dégagés pour susciter des candidatures, se trouve dès lors à la peine pour la justifier.

Catherine SENAN a intégré un nouveau service faisant appel à de nouveaux savoir-faire en Octobre 2007. Elle affirme sans être réellement démentie que ce poste lui a été présenté comme pérenne. Fin avril 2009, est annoncée la décision prise par la direction nationale de fermeture partielle de son service. La direction locale dont la marge de manœuvre est infime, engage alors une procédure de consultation information purement formelle et passe outre les avis négatifs des IRP et leurs alertes sur les risques psycho-sociaux consécutifs à ces réorganisations successives et incompressibles.

On constate ici les limites effectives de l'anticipation vantée par les dirigeants comme la raison d'être du programme Act. Un délai de quatre mois pour un dirigeant national est un délai raisonnable pour s'adapter à l'idée d'une mutation fonctionnelle forcée et inattendue.

L'annonce d'une nouvelle restructuration par l'incertitude qu'elle fait peser sur l'emploi des salariés et une procédure de sélection organisée par vagues successives participent à dégrader les conditions de travail de l'ensemble des salariés et notamment de Catherine SENAN.

Il ressort du rapport de la CRAM que la hiérarchie locale n'a pourtant pas ménagé ses efforts, pour établir à l'attention de la direction une liste de salariés susceptibles de mieux réagir à une nouvelle mobilité fonctionnelle. A cet effet, on note qu'elle a bénéficié de la solidarité des agents du service puisque deux d'entre eux se sont portés volontaires pour éviter la mutation de deux de leurs collègues connus pour être particulièrement fragiles.

Catherine SENAN n'a pas cette réputation. Elle est une employée dont les compétences professionnelles sont reconnues par sa hiérarchie directe et dont le sens de l'entraide est appréciée par ses collègues.

Cette reconnaissance de ses qualités et de son investissement joue en sa défaveur puisqu'elle sera le critère principal qui motivera la mutation fonctionnelle d'office qui lui est notifiée le 5 août 2009 après une procédure de sélection dont l'inspectrice de la CRAM a souligné dans son rapport les défaillances : les entretiens ne sont pas réalisés par les ressources humaines (le poste étant vacant) mais par le N+2, directeur de l'UI, les critères de sélection annoncés ne sont pas appliqués. L'argument médical invoqué (restriction des appels téléphoniques) pris en compte près de deux ans après l'affectation de Catherine SENAN au sein de la GTC, apparaît inopérant pour justifier son transfert vers l'ADVP.

Lors de l'entretien avec le directeur de l'UI début juillet 2009, Catherine SENAN informe être sous prescription médicamenteuse depuis l'annonce de sa possible mutation par la direction. Il n'en est pas tenu compte. Sa mutation lui est annoncée comme imminente (dans un délai de prévenance très court selon la CRAM) et dans des circonstances publiques qui la rendent irrévocable.

L'inspectrice du travail relève les carences de la direction en matière de prise en compte des risques psycho-sociaux (la cellule d'écoute n'est pas opérationnelle et le médecin du travail démissionnaire non remplacé, aucun des managers du Havre n'a suivi de formation en ce domaine) .

La réponse en date du 8 octobre 2009 du directeur de l'UI à l'inspectrice du travail n'est pas convaincante . Elle se borne à énumérer indifféremment des mesures prises ou envisagées au niveau national notamment à la suite de la médiatisation des suicides (dont l'enquête du cabinet TECHNOLOGIA) et se garde bien de dater les mesures de prévention locales énoncées comme effectives .(D411)

Les modalités de mise en œuvre de la procédure de recrutement, le défaut de prise en compte des alertes lancées tant par l'intéressée que par les représentants du personnel dans un contexte de déstabilisation locale et nationale sont des méthodes de gestion qui ont dégradé l'environnement professionnel de Catherine SENAN et par suite, ont porté une atteinte effective à sa santé et compromis son avenir professionnel.

L'infraction de harcèlement moral est ici parfaitement caractérisée.

37 - Vincent TALAOUIT

A compter du 27 septembre 2007, Vincent TALAOUIT, âgé de 35 ans, chef de projet architecte réseau depuis 2000 au sein de la SA ORANGE FRANCE, effectuant une prestation dans le domaine de l'innovation-au sein de la division Corporate du service ITN&PS du groupe FRANCE TELECOM, a été en arrêt maladie, avant de se voir délivrer un arrêt longue maladie à compter du 12 décembre 2007 (D563/3, D558/8, D561/8 et /10,D1953/3).

Vincent TALAOUIT n'a pas signé ses déclarations lors de sa déposition devant les enquêteurs car il ne s'est pas présenté aux autres convocations (D561). Il a adressé de nombreux courriels et courriers .

Il était à la période des faits contractuel, titulaire d'un Contrat à durée indéterminée.

Il s'est constitué partie civile (D3382).

La situation de Vincent TALOUIT rejoint celle de Étienne ANNIC et s'inscrit dans le contexte du regroupement de l'innovation décidé par le groupe FRANCE TELECOM résumé ci-après (D558/3).

Le contexte

La société FRANCE TELECOM a créé, le 1er juin 2006 en son sein, une fonction groupe ITN&PS (Information Technology Networks and Product Support) ayant pour mission principale de coordonner les stratégies des sociétés du groupe dans le domaine des réseaux et des systèmes d'information.

Le service ITN&PS dépendait de la DRPSI (Direction des Réseaux, produits et Système d'Information) de la division ROSI (Réseau Opérateur Système d'Information). La division ROSI qui était dirigée à la période des faits par Vivek BADRINATH, dépendait de la SA FRANCE TELECOM (D3411).

La société ORANGE FRANCE fournissait des prestations d'étude et de conseil en matière d'innovation pour le compte de la société FRANCE TELECOM dans le cadre de cette Fonction Groupe ITN&PS (D3411/D402/1).

Les salariés de ORANGE FRANCE qui travaillaient pour la fonction INT&PS du groupe FRANCE TELECOM étaient situés aux 2ème, 3ème, 6ème et 7ème étages du bâtiment rue Pierre Brossolette à MONTROUGE (D558/3)

Suite à la décision du groupe FRANCE TELECOM de regrouper l'ensemble de l'Innovation en 2006 sous la direction de Monsieur PENALVER (3419/14), l'activité d'ITN&PS du groupe FRANCE TELECOM situé rue Pierre Brossolette à MONTROUGE est déplacée sur le site les Oliviers à ISSY LES MOULINEAUX à partir du 13 juillet 2007 (D388/2, D391, D393).

Selon Christine MAGNE, Directrice des Ressources Humaines de la société ORANGE FRANCE : « *Le but était de regrouper tous les services innovations du Groupe FRANCE TELECOM, sur 2 structures nommées R&D (Recherche et Développement) et le Technocentre* » (D558).

Le Comité d'entreprise d'ORANGE France était informé du déménagement des équipes de l'ITN&PS et de ses modalités lors des réunions du 3 mai 2007 (D535/24) et du 14 juin 2007 (D536/22).

Parcours professionnel

Après un stage ingénieur d'avril 1996 à septembre 1996, Vincent TALAOUIT est recrutée en contrat à durée déterminée de octobre 1996 à fin décembre 1997. Après son service militaire de janvier 1997 à septembre 1998, il est de nouveau recruté en octobre 1998 par FRANCE TELECOM Expertel, puis par FRANCE TELECOM Transpac, en qualité d'ingénieur technico-commercial. Il démissionne en juin 2000 et est ensuite recruté en décembre 2000, en qualité de chef de projet architecture réseau (D561/2- 3).

Au vu des informations transmises sur réquisitions par la DRH du groupe FRANCE TELECOM, Vincent TALAOUIT a été recruté le 12 décembre 2000. En 2006, il était affecté au département « Recherche et Innovations » de la Direction Corporate ORANGE FRANCE SA en qualité d'architecte réseau et à compter du 10 décembre 2007, au Département des Infrastructures Mobiles à la Direction technique d'ORANGE FRANCE SA en qualité de Responsable étude et projet d'évolution « *poste qu'il n'a jamais rejoint* » (D1949/2). La DRH n'apporte pas de précision sur la période 2000/2006.

Vincent TALOUIT déclare avoir exercé en qualité de chef de projet architecture réseau depuis 2000. A ce titre, il effectue des prestations dans le domaine de l'innovation et de la veille technologique pour et au sein de la division Corporate du service ITNPS de FRANCE TELECOM (D561/D1966).

Du 12 décembre 2000 au 27 septembre 2007, son lieu de travail est situé à MONTROUGE.

Suite au transfert de l'activité ITNPS sur le site d'ISSY LES MOULINEAUX le 21 septembre 2007 et à l'arrêt de la prestation d'ORANGE pour ce service, il est en congé maladie à partir du 27 septembre 2007.

Le 10 décembre 2007, pendant son arrêt, il est affecté, d'office sur le site d'ARCUEIL au Département des Infrastructures Mobiles de la Direction technique d'ORANGE FRANCE SA (DTIDIM/ERC) en qualité de responsable étude et projet d'évolution, poste qu'il n'a jamais rejoint.(D1949).

Christine MAGNE, DRH ORANGE FRANCE, précise qu'en 2007, la hiérarchie directe de Vincent TALAOUIT à N+1 était Jocelyne MOTARD, à N+2 Jean Noël TRONC, à N+3 était Louis-Pierre WENES et que « *sur le rattachement fonctionnel Jocelyne MOTARD et moi dépendions en N+1 de Jean Patrick CHEROUVRIER, en N +2 de Olivier BARBEROT, le DRH du groupe, et en N+3 Didier LOMBARD* ». (D558/5)

Dans le livre qu'il a écrit intitulé « *ils ont failli me tuer* », Vincent TALOUIT expose que pour lui, tout a basculé en 2004, quand son manager, Vivek BADRINATH dont la mission était de « *réorganiser toute l'innovation* », a tenté de l'évincer de son emploi (D1968/2 et D561/3).

Aux enquêteurs, dans les courriels qu'il leur adresse pour compléter sa première déposition, il décrit une dégradation continue de ses conditions de travail au cours de ces trois années : suppression de ses entretiens d'évaluation, de ses augmentations de salaire, de sa rémunération sur les parts variables, l'absence de versement des primes relatives aux brevets d'invention, l'absence d'objectif professionnel, situation d'isolement physique sans fonction ni outil de travail sur un site de travail désaffecté pendant un mois et demi, rétrogradation de sa fonction mentionnée sur son bulletin de salaire... (D561)

Les griefs :

Un isolement géographique et fonctionnel imposé, une mutation fonctionnelle forcée

Il ressort des déclarations de Christine MAGNE, Directrice des Ressources Humaines de la société Orange France à la date des faits que le déménagement, en septembre 2007, de l'activité d'ITNPS de FRANCE TÉLECOM du site de la rue Pierre Brossolette à MONTROUGE vers le site les Oliviers à ISSY LES MOULINEAUX était prévu de longue date (D558). Les derniers salariés quittent les locaux du site Pierre BROSSOLETTE le 21 septembre 2007.

Restent quatre salariés : deux qui font l'objet d'une mobilité interne à compter du 1^{er} novembre 2007 et Vincent TALAOUIT et Étienne ANNIC qui seront affectés à la direction technique de ARCUEIL en décembre 2007(D588/3).

Louis BLANQUET, chargé du déménagement du site par FRANCE TELECOM, indique que M. TALAOUIT et M. ANNIC ne figuraient pas sur la liste des personnes à déménager, cette liste ayant été validée par Vivek BADRINATH (D557), responsable de la division ROSI relevant de FT.

Le 24 septembre 2007, Vincent TALAOUIT et Étienne ANNIC se présentent sur le site de ISSY LES MOULINEAUX. L'accès leur est refusé (D384)

Christine MAGNE, DRH de ORANGE FRANCE, explique avoir entendu parler pour la première fois de Vincent TALAOUIT et de Étienne ANNIC suite à un courriel que ce dernier lui a envoyé le 26 septembre 2007. Elle ajoute que Jocelyne MOTARD, responsable hiérarchique directe de M Vincent TALAOUIT, a proposé à celui-ci, le 24 septembre 2007, un entretien sur sa situation professionnelle fixé au 02/10/2007 auquel il ne s'est pas présenté. Il a été convoqué de nouveau le 09/10/2007, pour un entretien de carrière qu'il n'honore pas. Il ne se présente à aucun des entretiens suivants qui lui sont proposés (D558/5).

Alertée par M. ANNIC, l'inspection du travail intervenue le 23 octobre 2007, constate que les locaux de la rue Pierre BROSSOLETTE sont en cours de déménagements (armoires vidées, mobilier emballé, absence d'ordinateurs etc...) et la présence d'un seul salarié, Étienne ANNIC. Le responsable du site confirme à l'inspectrice que les personnels ont quitté les lieux le 21 septembre 2007 pour emménager sur le site de ISSY LES MOULINEAUX. Étienne ANNIC informe

l'inspectrice du travail que quatre salariés, au nombre desquels Vincent TALAOUIT, ne sont affectés à aucun poste (D384/3).

En réponse au courrier de l'inspection du travail, Christine MAGNE, justifie le refus de l'accès au site de ISSY LES MOULINEAUX en ces termes : « *le déménagement organisé de la rue Pierre Brossolette vers le site d'ISSY-LES-MOULINEAUX n'a pu concerner que des salariés qui poursuivaient leur activité sur le nouveau site situé dans le bâtiment Les Oliviers rue Camille Desmoulins à ISSY-LES-MOULINEAUX*. (...) *Messieurs Étienne ANNIC et Vincent TALAOUIT n'exerçant plus leur activité auprès de la division Corporate (de FRANCE TELECOM) les intéressés n'ont pu avoir accès à l'immeuble de la Société FRANCE TELECOM SA à ISSY-LES-MOULINEAUX et sont restés affectés quelques jours dans le bâtiment Brossolette* » (D388/2).

L'isolement d'Étienne ANNIC et de Vincent TALAOUIT est aussi constaté par le délégué syndical CFDT, Bassem ISMAIL, lequel relève les conséquences de cette situation sur l'état de santé mental des salariés.

A compter du 10 décembre 2007, Vincent TALAOUIT apprend son affectation par courrier en date du 30 novembre 2007, sur le site « ORANGE VILLAGE à ARCUEIL » à la Direction technique d'ORANGE FRANCE SA (DTIDIM/ERC), direction qu'il n'a jamais rejointe (D1949/2).

Dans le cadre du transfert des activités de la direction technique d'ORANGE FRANCE à la direction de la société FRANCE TELECOM, il est proposé à Vincent TALAOUIT, par courriers des 19 décembre 2007 et 20 février 2008, de rejoindre la société FRANCE TELECOM (D 1955/4 et /5).

En réponse à une réquisition des enquêteurs, le 17 février 2011, M. DE MAGNIENVILLE, directeur du département droit social, indique que la proposition de contrat de travail faite à M. TALAOUIT, avait été faite en application de l'accord d'entreprise portant sur les garanties collectives concernant les personnels transférés d'ORANGE FRANCE SA à FRANCE TÉLECOM dans le cadre des réorganisations MOA SI, DOE et DIDR en date du 23 novembre 2006. Il précise que les salariés concernés par cet accord d'entreprise, avaient la possibilité de refuser ce transfert, conformément à la jurisprudence (D 1962/5).

Dans ses courriers à l'inspection du travail comme devant les enquêteurs (D402/D558/5 et /6), Christine MAGNE, Directrice des Ressources Humaines de la société ORANGE FRANCE justifie le caractère tardif de la prise en compte de la situation du salarié en ces termes : « *Dans la gestion des cadres supérieurs niveau E, comme le sont ANNIC et TALAOUIT, on a des structures d'aide à la mobilité interne, des conseillers carrière, et tous les postes disponibles en visibilité sur intranet du groupe. C'est l'activité de recherche qui a été regroupée, pas les personnes. Comme Messieurs ANNIC et TALAOUIT n'ont pas fait de démarches individuelles de changement de service, on leur a proposé des entretiens de carrière dès le 24/09/2007. Seul M. ANNIC s'y est déplacé le 19/10/2007 mais n'est pas resté (...) Après ils ont été affectés sur ARCUEIL (94),*

et il leur a été adressé un courrier le 05/11/2007 leur disant qu'ils étaient attendus le 08/11/2007 à ARCUEIL. Ils ont été affectés d'office, ce qui n'était pas normal pour un cadre supérieur. Normalement on n'a pas à notifier une affectation, on reçoit les personnes en entretien, on dialogue et on trouve un accord sur leur carrière (...) Comme ils disaient qu'ils n'étaient pas salariés d'ORANGE France mais qu'ils étaient toujours à ITN&PS, on leur a écrit le 28/11/2007, pour confirmer que leur service innovation était supprimé, et qu'en l'absence d'entretien, ils étaient nommés d'office sur des postes à niveau de qualification identique c'est dire niveau E, une classification de niveau E identique, un statut de cadre autonome et une rémunération identique. On leur avait envoyé leurs fiches de postes respectives (...) Par la suite, lorsque la direction technique d'ORANGE France dans laquelle ils avaient été nommés, a été transférée chez FRANCE TELECOM, un nouveau contrat de travail leur a été proposé en février 2008, comme à tous les salariés de cette direction, mais Messieurs ANNIC et TALAOUIT étaient les seuls à ne pas avoir donné de suite » (D558/5 et /6).

Un échange de mails entre Jean-Pierre YOU, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication de la Division ROSI de FRANCE TELECOM et des cadres supérieurs de la DRH ORANGE FRANCE et de la DRH Groupe le 6 mars 2008, démontre que les deux salariés avaient quelques bonnes raisons de s'interroger sur leur rattachement effectif comme sur la portée de cette « bévue ».

Jean-Pierre YOU relève l'absence de trace de supervision effective par le Corporate et l'absence de management hiérarchique au sein d'ORANGE FRANCE tandis que ses interlocuteurs recherchent les éléments de langage pertinents à opposer à l'inspection du travail et éventuellement à la justice en cas de saisine du conseil des prud'hommes . Il constate l'absence d'accompagnement et de prise en charge des salariés en notant qu'ils apparaissent « *comme laissés à l'abandon* » . Il ajoute : « *A moins que la conclusion soit que vous croyiez en tte bonne foi que le corporate les supervisait et que nous croyions en toute bonne foi que ces salariés avaient une hiérarchie dans OF. Mais c'est faux, vous saviez ce qu'il en était et nous aussi. Donc on continue à mentir. Pourquoi ne pas simplement dire un peu la vérité, dès lors que vous avez des pièces effectives montrant que les salariés s'étaient vus notifier leur redéploiement en 2006 ? Vous me faites peur* » (D3203/112).

L'exploitation informatique a permis la découverte d'un document concernant Etienne ANNIC et Vincent TALAOUIT dans lequel son auteur, tout en soulignant que « *les difficultés rencontrées au cours de la période octobre / novembre 2007 sont, pour une part très importante, liées à l'attitude délibérée des intéressés* » préconise néanmoins une transaction en faisant valoir que « *durant les trois années, il y a eu un flottement en termes de management de M. ANNIC et de M. TALAOUIT, tant au niveau des entretiens individuels que des évolutions de rémunération* » et « *qu'il convient en outre d'admettre que nous n'avons pas été irréprochables lors de la suppression des postes de MM ANNIC et TALAOUIT* » (D 2675/4;D3203/120).

Il est aussi relevé que la situation de ces deux salariés (...) fait encourir *un risque médiatique non négligeable*. Une liste des personnes physiques dont la responsabilité pénale pourrait être recherchée est jointe(D2675/3 ; D3203/120).

Une atteinte potentielle à sa santé et à son avenir professionnel

Vincent TALAOUIT a produit plusieurs attestations de médecins qui font état des conséquences des agissements subis par leurs patients : le Docteur RICCHI, le Docteur PERROT, le Docteur SOULAT et divers médecins de la CPAM dont celui de la sécurité sociale qui aurait prononcé une invalidité de niveau 2 sur 3 (D544/3, D561/23). A la date de sa déposition en 2010, Vincent TALAOUIT consultait un psychiatre chaque semaine et suivait un traitement médicamenteux (D561/23).

Les déclarations des personnes mis en examen

Louis-Pierre WENES était depuis fin 2006, Président Directeur Général d'ORANGE FRANCE, filiale de FRANCE TÉLECOM (D384/2 et D2218/4). Il fait valoir que M. BADRINATH, supérieur de M. TALAOUIT, devait avoir des raisons de vouloir mettre un terme aux fonctions de M. TALAOUIT mais que *« cette information ne semble pas avoir été correctement transmise ou correctement prise en compte par ORANGE FRANCE »*. Il indique avoir demandé à ce que le salarié soit affecté sur le site d'Arcueil avec un travail dès que la situation a été portée à sa connaissance. Il considère que par son attitude, M. TALAOUIT a empêché que la situation soit restaurée (D3066 /28).

Olivier BARBEROT considère que dans cette situation, il s'agit d'un conflit managérial où deux directions ORANGE FRANCE et FTSA se disputent le rattachement de M. TALAOUIT, conflit absolument étranger aux plans NExT et Act. Il ajoute que M. TALAOUIT travaillait dans le domaine de l'innovation dans lequel on était progressivement en train de renforcer les effectifs de FRANCE TELECOM et admet avoir eu à connaître cette situation, mais de manière partielle, lorsque la DRH a envisagé de le dédommager à hauteur, lui semble-t-il, de 12 à 18 mois de salaires et s'être alors opposé à cette proposition très supérieure à ce qui était habituellement proposé (D3065/5).

Didier LOMBARD relève que la situation est conflictuelle depuis 2004 mais que le fait de ne pas avoir intégré ce salarié au déménagement est anormal (D3064/6).

FRANCE TELECOM met en avant que Vincent TALAOUIT était salarié de ORANGE FRANCE, qu'à compter du regroupement des services innovation, la société ORANGE FRANCE a cessé d'effectuer des missions d'étude et de conseil en matière d'innovation au bénéfice de la Fonction Groupe ITN&PS de la société FRANCE TELECOM ; que le déménagement des locaux d'ISSY-LES-MOULINEAUX était justifié par l'échéance du bail ; qu'il n'y a pas eu suppression de service ; que Étienne ANNIC a été accompagné dans ce changement par la DRH de ORANGE qui lui a proposé un rendez-vous pour traiter de sa situation personnelle le 24 septembre 2007 qu'il n'a pas honoré .

Le conseil de FRANCE TELECOM dénonce « *l'obstruction intentionnelle de Vincent TALAOUIT à toute intervention managériale* » et ajoute que Monsieur DECABOOTER, membre du CHSCT ORANGE FRANCE, a refusé d'intervenir en faveur de ce salarié dont les propos lui semblaient exagérés (D3411).

Synthèse

La situation de Vincent TALAOUIT est comparable à celle de Étienne ANNIC, les faits dénoncés, étant pour partie, identiques. Tous deux ont en outre fait valoir de nombreux griefs dans les écrits qu'ils ont produits à la procédure dont la plupart ne sont pas documentés et sont antérieurs à notre période de saisine.

Néanmoins, les éléments réunis permettent de retenir que la situation d'isolement de Vincent TALAOUIT ne résulte pas seulement d'une maladresse de gestion imputable à des supérieurs directs que tant les DRH Groupe que les DRH ORANGE peinent à identifier, mais bien à une défaillance du service des ressources humaines de ORANGE qui n'a pas, volontairement ou involontairement, anticipé une fin de mission prévisible résultant du terme des relations contractuelles avec la société mère.

Ainsi, il apparaît que Vincent TALAOUIT assurait en qualité de chef de l'architecture réseaux dans le cadre d'un contrat avec ORANGE France des prestations dans le domaine de la recherche pour la division ROSI du groupe FRANCE TELECOM. Il s'est trouvé à la suite du déménagement du service ITN&PS de FRANCE TELECOM SA situé à MONTROUGE auquel il était rattaché, non seulement isolé dans des locaux déserts et vidés de matériel mais sans information sur sa situation personnelle. Il n'était pas prévu dans la liste des personnels devant intégrer le nouveau site accueillant les services innovation. Il n'a pas reçu d'information pour gérer sa propre situation, ni reçu d'indication sur sa nouvelle affectation avant sa mutation d'office comme responsable étude et projet d'évolution sur le site d'ARCUEIL. En outre, certains de ses griefs, notamment ceux concernant l'absence d'évaluation et d'évolution de sa rémunération, sont confortés par l'auteur de la note de synthèse citée ci-dessus.

Il se voit en outre imposer une mutation fonctionnelle forcée sans qu'il soit possible d'apprécier, en raison de son placement en longue maladie, si ce nouveau poste répond à son niveau de qualifications et de compétences.

Le traitement infligé à Etienne ANNIC et Vincent TALAOUIT doit être mis en relation avec les explications sur l'évolution du pôle innovation en cote D 3419/14 apportées par Olivier BARBEROT alors que celui-ci est interrogé sur la notification des réductions des effectifs concernant ce pôle: « *La problématique du pôle dirigé par M. PENALVER en 2008 est la suivante : le pôle a régulièrement cru en effectif entre 2005 et 2007, notamment avec 2 décisions prises par la Direction Générale. La première décision était de maintenir l'effort de Recherche et Développement (c'est le pôle qui s'appelle ORANGE LABS), la 2^e était de créer (en 2006), à côté du pôle R et D, un outil qui va s'appeler le Technocentre, dont le rôle est de prendre les meilleures*

recherches d'ORANGE LABS et de les transformer en produits ou services vendables aux clients de FRANCE TELECOM,(...). En 2008, on rajoute dans le périmètre du pôle innovation le marketing stratégique, les terminaux (...). Monsieur PENALVER récupère aussi les lignes de produits (...) avec l'idée d'avoir une vision transversale du groupe sur les produits.

La réunion de ces 5 unités, plus quelques autres, fait qu'on a des redondances (...) et il est demandé à M. PENALVER d'arrêter la croissance globale de son pôle, car celui-ci commence à manquer de clarté et il lui est également demandé de ré-allouer les compétences dans ses pôles. Je suppose qu'à partir de là, il a dessiné la trajectoire d'effectifs selon le processus dont j'ai déjà parlé et ensuite qu'avec son DRH, il a travaillé sur les réallocations ».

On constate à la lecture de cette déclaration que fin 2007, contrairement à ce que soutient Olivier BARBEROT (D3067/5) lorsque lui sont soumises les situations de Messieurs TALAOUIT et ANNIC, le pôle innovation n'est plus en période de recrutement et doit aussi remplir ses objectifs de déflation fixés par la direction de FRANCE TELECOM. Les lettres d'orientation de Georges PENALVER à ses directeurs et le courrier de Olivier BARBEROT du 14 novembre 2007 évoqués précédemment, en témoignent (D3325/27, D3036/2).

Le traitement infligé à Vincent TALAOUIT sur la période de la prévention doit se comprendre dans le cadre de la politique de déflation qui n'épargnait pas les services et les salariés qui travaillaient dans les services chargés de la recherche et de l'innovation.

Ainsi, le premier entretien pour évoquer sa situation personnelle est proposé à Vincent TALAOUIT le 24 septembre 2007, soit trois jours après la dernière phase du déménagement du site MONTROUGE. En guise d'accompagnement, l'encadrement lui objecte qu'en tant que cadre supérieur niveau E, il devait faire les démarches individuelles de changement de service. Il sera in fine, après le procès-verbal de constat dressé par l'inspection du travail, affecté d'office dans un nouveau service.

Cette situation illustre avec une acuité particulière, en raison de la personnalité des salariés qui ont su la faire constater tant par l'inspection du travail que par les médias, la manière dont l'employeur, s'est défaussé dans un contexte de réorganisation mal maîtrisée et de déflation des effectifs, de son obligation de reclassement en la transférant sur le salarié.

Les conséquences de cette inconséquence de la direction de FRANCE TELECOM et de ORANGE, amplifiées par les événements qui les ont précédés, ont eu sur ce salarié contractuel des effets sur sa santé et sur son avenir professionnel

Il apparaît que les éléments réunis sur la période de la prévention sont suffisants pour retenir le harcèlement moral au préjudice de Vincent TALAOUIT.

38 - Martine THELLY

Le 8 juin 2010, Martine THELLY, âgée de 52 ans, gestionnaire pilotage à l'Agence Entreprise Rhône-Alpes-Auvergne au service administration des ventes de FRANCE TELECOM à LYON, tente de se suicider par absorption médicamenteuse à son domicile (D1035/4).

Elle était en arrêt maladie depuis septembre 2009 pour cause « *d'état nerveux réactionnel* » (D1059/6).

Elle a le statut d'agent fonctionnaire.

Elle est mariée et mère de trois enfants .

Parcours professionnel

Martine THELLY débute sa carrière à LA POSTE en 1975 et intègre FRANCE TELECOM en 1980. Elle est titularisée en 1981. De 1986 à 1994, elle fait d'abord de la saisie de données et de la facturation puis du pré-contentieux en agence (D2665, dossier personnel).

De 1994 à janvier 1997, Martine THELLY travaille en tant qu'assistante du responsable des ventes des accueils professionnels à l'agence professionnelle de LYON. Elle est ensuite, jusqu'à 2000, assistante commerciale professionnelle des attachés commerciaux d'affaire, dans la même agence professionnelle. Martine THELLY est ensuite affectée à l'Agence Entreprise Rhône-Alpes située à LYON, toujours en tant qu'assistante commerciale (D1059/2).

De juillet 2004 à 2009, au sein de l'agence, elle occupe un poste de gestionnaire « pilotage complexe » ORLEANE (D1059/2). Elle exerce dans un service chargé de l'exécution des commandes des entreprises dans lequel elle gère le traitement des résiliations. Elle s'est vue confier la formation des employés « pilotes » qui traitent les commandes de leur portefeuille (D1072/D1073). Le 7 juillet 2009, elle est promue au poste « Chef de projet déploiement » (D2665).

Elle est également déléguée du personnel affiliée à la CGT (D2723/2).

Le dossier personnel ne comprend aucune évaluation avant celle du 4 février 2008 mentionnant dans la rubrique « avis du manager » : « *Les compétences de Martine sur le domaine de la DATA sont rares et précieuses; en la reconnaissant sur un niveau 2.3, cela renforcera motivation et à plus court terme pourra lui permettre d'accéder à un poste de pilote Data-VoIP* ». Une seconde évaluation couvrant la période du second semestre 2008, tout aussi, voire plus élogieuse, figure dans le dossier. Les rubriques « mobilité interne » et « mobilité externe » sont notées sans objet. Les deux évaluations ne comportent ni la signature de la salariée, ni la signature de l'évaluateur (D2665/2).

Ses managers ont été Franck TERMIGNON de 2004 à 2007 et après juin 2009 et Eric PHILIP d'août 2007 à juin 2009.

Martine THELLY est en arrêt maladie à compter du 17 septembre 2009 pour cause « *d'état nerveux réactionnel* », puis en congé « longue maladie » validé par FRANCE TELECOM le 20 septembre 2010 (D26665).

En juillet 2010, Martine THELLY demande à bénéficier d'une retraite anticipée. Son dossier personnel comporte un document en date du 9 décembre 2010, signé du Directeur des Ressources Humaines, Alain VAREIL, faisant état de la volonté de Martine THELLY de faire valoir ses droits à la retraite, ainsi que le versement à ce titre d'une prime de départ d'un montant de 56.400 euros, devant être versée en décembre 2010 (D2665, dossier personnel).

Il est aussi fait mention d'un protocole transActionnel en date du 9 février 2011 dans lequel Martine THELLY qui contestait les conditions dans lesquelles lui avait été proposée la possibilité de souscrire à la retraite mère de trois enfants, se verra verser une indemnité transActionnelle de 4000 euros sous réserve de renoncer à engager une action contre FRANCE TELECOM (D2665).

Les griefs

Dans sa déposition, Martine THELLY invoque plusieurs griefs :réorganisations multiples et désordonnées, surcharge de travail et pressions sur les résultats. Elle fait aussi état d'incitations répétées au départ.

Des réorganisations successives et mal maîtrisées

Martine THELLY explique avoir connu quatre réorganisations entre 2004 et 2009 et avoir changé quatre fois de bureaux (D1059/2).

Sylvie MORIN COTA, responsable « *performance et escalade* » à l'agence entreprise Rhône-Alpes, explique : « *Courant 2008, il y avait dans l'air un projet de restructurations des agences entreprises qui devaient passer de onze à six sur toute la France. Dans les faits, il subsiste à ce jour encore huit agences entreprises. Nous n'étions alors pas assurés de conserver la plate-forme lyonnaise, même si nous avions de bonnes chances, car le service était performant et fonctionnait bien* » (D1072/2).

Eric Philip, manager de Martine THELLY confirme en évoquant les incertitudes qui planaient sur cette réorganisation : « *Au cours de cette période, il y avait un projet national de restructuration des agences entreprises et certaines d'entre elles étaient vouées à disparaître, il devait en outre intervenir des fusions d'activité* »(D1073/2). Il poursuit en indiquant que le site de LYON a récupéré, officiellement mi-juin 2009, après une période de « *doute* », le pilotage dit complexe de l'agence entreprise du Grand Est à laquelle a été transféré le pilotage simple de l'agence entreprise de LYON. (D1073/2).

Sylvie MORIN COTA précise : « *Messieurs TERMIGNON et PHILIP ont toujours été transparents et nous tenaient au courant de l'évolution des choses. En revanche, il est exact qu'ils n'avaient pas l'assurance que cette plate-forme*

serait créée puisque cela ne dépendait pas d'eux, en tout cas au niveau décisionnel » (D1072/3).

Des conditions matérielles vécues comme indignes

Ces réorganisations ont conduit à des recrutements internes et externes qui se sont répercutés sur les conditions matérielles de travail.

Martine THELLY situe le début de son mal-être au travail en août 2007 lorsque, rentrant de congés, son poste de travail a été déménagé dans un bureau « sale » et « sans isolation phonique et thermique » : *« Les conditions de travail étaient très mauvaises, et rendaient les gens agressifs. Malgré les promesses de notre hiérarchie, Eric PHILIP et Franck TERMIGNON, ces conditions de travail n'ont jamais évolué » (D1059/4).* Le caractère indigne de ses locaux de travail aurait été constaté par la médecine du travail et le CHSCT.

Sylvie MORIN COTA, responsable « performance et escalade » à l'agence entreprise Rhône-Alpes, indique : *« Les conditions de travail n'étaient pas parfaites et les locaux sont devenus au fil du temps exigus, puisque nous sommes passés de 11 employés en 2002 à 20 en 2009 (...) nous étions 20 dans un espace de 150 m2 avec quatre bureaux » (D1072/2).* Elle nuance cependant le propos de Martine THELLY : *« Ceci étant dit, les locaux n'étaient pas sales et les conditions de travail correctes » (D1072/2).*

Eric PHILIP, le manager, concède que *« les locaux étaient anciens et exigus » (D1073/2).* Sur interpellation de l'enquêteur, il déclare : *« Le CHST avait effectivement fait des remarques au niveau des conditions de travail dans les anciens locaux et notamment concernant le bruit. En effet, 14 personnes qui travaillaient régulièrement au téléphone occupaient le même bureau et il est vrai que les conditions n'étaient pas optimales » (D1073/4).*

La surcharge de travail

Les réorganisations en cours entraînent une augmentation de l'activité qui n'est pas compensée par l'arrivée de nouveaux arrivants.

Martine THELLY raconte qu'en 2007/2008 : *« Nous avons eu une charge de travail de plus en plus conséquente, mais du fait du management paternaliste exercé par Messieurs PHILIP et TERMIGNON, nous avons toujours accepté cette surcharge de travail. Ils nous disaient que si on n'acceptait pas le travail, cela allait entraîner la fermeture du service et par conséquent, l'obligation pour nous de chercher une autre affectation au sein de FRANCE TELECOM » (D1059/4).*

Le manager Eric PHILIP confirme une augmentation du nombre de dossiers mais estime que le service était en capacité de la gérer : *« Ainsi, s'il y a eu surcharge de travail, elle n'avait rien d'exceptionnel. D'ailleurs, en tant que manager, j'étais tout à fait satisfait du travail fourni par Martine THELLY [...] Nous avons donc traversé une certaine période de doute, mais je n'ai jamais noté, au cours*

de cette période, de situation de détresse ou d'angoisse chez mes collaborateurs » (D1073/2).

Sylvie MORIN COTA corrobore les propos de son supérieur hiérarchique : *« Il est exact qu'il y avait plus de travail, mais il s'agissait toujours du même type de travail, en l'espèce le traitement de commandes. Je n'ai jamais vu d'employés déboussolés ou angoissés suite à cette évolution, qu'il s'agisse de madame THELLY ou de qui que ce soit d'autre. Nous formions une équipe qui, à mon sens, fonctionnait bien » (D1072/2 et /3).*

Martine THELLY fait un premier malaise sur son lieu de travail le 1^{er} mars 2008. A son retour d'un congé maladie de trois mois, elle est sollicitée par ses managers pour prendre en charge de nouvelles missions : *« En juillet 2008, (Franck) TERMIGNON, (Eric) PHILIP et M. POMMAT m'ont demandé de faire l'entraide avec l'agence entreprise grand-est. Cela consistait au traitement des résiliations de contrat OLEANE, et ce, en plus de mon activité habituelle. [...] ma motivation a diminué, j'ai même fait remarquer à mon manager Eric PHILIP d'avoir le sentiment de ne pas faire partie de leur équipe, je n'arrivais pas à me retrouver dans ce travail [...] J'étais à bout nerveusement, j'allais même pleurer dans les toilettes, mais tout en continuant à m'investir dans mon travail. Je n'ai jamais eu de remarques de mes managers sur mon travail mais j'avais le sentiment d'être prise pour une vache à lait. [...] J'ai utilisé tous mes congés, j'ai pris des arrêts maladies pour ne pas me rendre au travail, je n'en pouvais plus » (D1059/4).*

Martine THELLY, déléguée du personnel, explique avoir alerté, en vain, sa hiérarchie sur la souffrance de ses collègues : *« en plus, quand je prenais fait et cause pour des collègues en difficulté nerveuse (pleurs ...), mes managers me répondaient que cela ne me regardait pas, qu'ils allaient s'en occuper » (D1059/4).* Eric PHILIP son ancien manager, dément avoir été saisi de situations de collègues en difficultés par Martine THELLY (D1073/4).

En 2009, l'agence entreprise Rhone-Alpes récupère l'activité de celle de METZ selon Sylvie MARIN COTA et de celles du Nord et du Grand Est selon Martine THELLY.

Martine THELLY indique : *« nous avons récupéré le travail de 20 personnes avec seulement 5 personnels nouveaux. J'ai passé cette année 2009 au travail en essayant de tenir le coup physiquement et mentalement [...] Nous avons des objectifs de plus en plus importants, tous les collègues ont plus ou moins craqué devant cette charge de travail [...] nous nous sommes plaints de ces conditions et que des employés n'en pouvaient plus » (D1059/5).* Selon Martine THELLY, les deux supérieurs hiérarchiques leur opposaient la réponse suivante : *« Je ne comprends pas, on fait tout pour que la plate-forme soit à LYON et vous râlez ».*

Martine THELLY est appréciée pour son efficacité. Le 7 juillet 2009, elle est promue « Chef de projet déploiement » et a en charge la formation des nouveaux arrivants (D2665). Eric PHILIP, son manager, précise : *« Bien entendu, cette évolution dans les fonctions de Mme THELLY a fait l'objet de discussion avec*

elle et elle était tout à fait d'accord avec ce projet » (D1073/3).

Le déménagement dans de nouveaux locaux a lieu mi-septembre 2009. Martine THELLY aurait, selon son manager, organisé le pot de départ du service (D1073/3). Pour sa part, elle n'y fait pas référence mais déclare: « *Nous avons déménagé le mercredi. Je suis allée le matin au travail en pleurant. En rentrant dans nos nouveaux locaux, j'ai perdu pied [...] on nous avait fait miroiter cette plate-forme comme une récompense, finalement nous avions plus de travail, et nous étions moins bien installés. Même la médecine du travail a reconnu que ces bureaux n'étaient pas adaptés. Je suis rentrée chez moi le soir en pleurant également » (D1059/6). Elle poursuit: « *La nuit, j'ai fait une crise d'angoisse, le lendemain, j'ai appelé mon manager Franck TERMIGNON en lui disant que c'était comme d'habitude, qu'on ne nous demandait jamais notre avis et qu'ils nous traitaient comme du bétail, Il m'a répondu : « Martine, prends ta journée, repose-toi, je ne peux pas te parler, je suis en voiture », Je suis allée voir mon médecin qui m'a mise en arrêt, Depuis septembre 2009, je suis en arrêt maladie » (D1059/6).**

Bruno EXCOFFIER, collègue de travail de Martine THELLY, toujours sous l'autorité hiérarchique de Eric PHILIP et Franck TERMIGNON au moment de sa déposition, déclare: « *Il n'y a pas eu de changements fondamentaux, mais il a fallu s'adapter aux nouvelles technologies et aux difficultés économiques. Concrètement, cela s'est traduit par une hausse de la masse de travail, un changement de méthodes de travail, et la nécessité d'une plus grande adaptabilité à ces nouvelles méthodes » (D1070/2). Les deux autres collègues entendus, toujours en poste dans le même service à la date de leurs dépositions, font des déclarations identiques et louent les qualités humaines de leurs managers (D1075/ D1076).*

Franck TERMIGNON indique n'avoir pas vu de signes du mal être de Martine THELLY: « *à ma connaissance, elle n'a jamais dit qu'elle avait trop de travail ou de mauvaises conditions de travail [...] la dernière conversation que nous avons eu portait sur un blocage de sa part à travailler dans son nouvel environnement de travail. C'était en septembre 2009, le lendemain du déménagement [...] Je n'ai jamais observé de tels signes [...] J'ai été étonné qu'elle puisse en arriver à ce stade » (D1071/2 et /3).*

De même, Eric PHILIP assure avoir été surpris: « *Ce n'est qu'après la tentative de suicide de Madame THELLY, en juin 2010, qu'une enquête interne a été ouverte et que j'ai alors appris que Madame THELLY avait fait état d'un certain malaise, de certaines pressions qu'elle aurait subies pour la faire partir. C'est en tout cas ainsi que je l'ai compris [...] Cela a été une surprise totale. Nous avions de très bonnes relations de travail, Martine THELLY venait d'obtenir une promotion et une reconnaissance au niveau de l'équipe et à ce jour, je ne m'explique toujours pas ce qui a pu se passer pour que les événements prennent cette tournure » (D1073/3 et /4).*

Des incitations répétées au départ

En dépit de la promotion dont elle est gratifiée en juillet 2009, Martine THELLY explique avoir craint pour la pérennité de son poste au sein de FRANCE TELECOM. Elle rapporte qu'en août 2009, son chef hiérarchique lui aurait demandé si elle était intéressée par les nouvelles conditions de départ à la retraite des mères de trois enfants : « *Je lui ai répondu par l'affirmative, mais que je voulais une demande par écrit. Il n'a jamais fait cette demande ; j'ai mal pris cette demande. J'ai pensé que Franck TERMIGNON voulait me faire dégager à sa manière, j'étais perdue dans les intentions de ma hiérarchie qui m'avait donné une promotion 2 mois plus tôt* » (D1059/6).

Lors de sa déposition, Franck TERMIGNON n'a pas été entendu sur ce point (D1071).

Martine THELLY indique avoir été très affectée en août 2007 par la situation de son collègue de bureau, contraint à une mobilité externe, qui lui avait fait part de son intention de se suicider. Elle cite également le nom de deux agents dont le manager s'est séparé en usant d'un stratagème peu loyal : « *Il (le manager) commence par faire une mauvaise presse de l'employé auprès de ses collègues pour éviter que ces derniers s'apitoient sur son sort. Puis, il dit aux intéressés qu'il veut que ces derniers partent sans ménagement* » (D1059/6). Eric PHILIP confirmera le départ de ces deux agents en indiquant qu'il ne sait pas « *s'ils ont eu des problèmes avec leur hiérarchie* » (D1073/4).

Des répercussions graves sur sa santé mentale et son avenir professionnel

Les managers de Martine THELLY disent ne pas avoir perçu la souffrance de leur collaboratrice.

Martine THELLY déclare avoir fait un premier malaise dû au stress le 1er mars 2008. Prise en charge par les pompiers sur son lieu de travail, elle est en arrêt de travail pendant 2 mois et demi pour « *épuisement physique et mental* » (D1059/4). Cet arrêt n'est pas recensé dans la liste des arrêts maladie établi par les enquêteurs (D2665). Martine THELLY consulte alors un psychologue (D1059/4). A son retour, le 16 juin 2008, elle a un rendez-vous très formel avec la médecine du travail : « *J'ai été convoquée à la médecine du travail où l'entretien a duré 5 minutes, le médecin n'a fait que me délivrer une autorisation de reprise. Personne ne s'est soucié de mon état de santé mentale* » (D1059/4).

En septembre 2009, le lendemain du déménagement de son service dans de nouveaux locaux, Martine THELLY se voit délivrer un arrêt de travail portant la mention « *état nerveux réactionnel* » (D2665/2). Elle ne réintègre plus l'entreprise. Le Docteur GRUFFAZ, médecin traitant de Martine THELLY, déclare à son propos : « *Généralement, c'est une personne de caractère enjoué et d'allure battante [...]. Depuis septembre 2009, je l'ai arrêté en continu. Elle se présentait devant moi régulièrement en pleurs, dans un état d'anxiété perceptible, avec des troubles d'appétit et du sommeil, tout cela était, selon elle,*

dû à son activité professionnelle. [...] Personnellement, je pense qu'elle est réellement affectée par son travail, et que sa tentative de suicide est caractéristique d'une non évolution de ses problèmes » (D1069/2).

Sur la période postérieure à son arrêt, Martine THELLY explique qu'elle ne pensait pas prolonger son arrêt mais s'étant blessée lors de sa rééducation, elle prend conscience de ne pas pouvoir retourner travailler « *dans ces conditions, en prenant des médicaments* » (D1059/6).

Martine THELLY mentionne ensuite avoir rencontré l'assistante sociale de FRANCE TELECOM en octobre 2009 : « *Mme PICARD a pris conscience de ma détresse et ma dépression. Elle m'a proposé un congé maladie de longue durée, et à ma demande de partir en retraite, elle nous a répondu qu'elle ne voulait surtout pas entendre parler de retraite. J'ai donc décidé de faire ma demande de départ à la retraite. Je tenais FRANCE TELECOM pour responsable de mon état de santé, j'ai donc rédigé un brouillon expliquant ma demande de départ à la retraite* ». Selon Martine THELLY, Cécile COUSSEAU, de la direction des ressources humaines, se serait engagée sur un départ à la retraite avec un certain dédommagement avant de revenir sur sa proposition. Des courriers échangés entre FRANCE TELECOM et le conseil de Mme THELLY font état des désaccords sur ce point entre les deux parties (D1062).

Le mari de Martine THELLY rapporte que le geste désespéré de son épouse est en lien avec ce conflit qui l'oppose à la société : « *Le matin de sa tentative de suicide, je l'ai sentie très mal, nous avons pris notre petit déjeuner puis elle est allée se recoucher. Je sais que le matin elle a consulté ses mails et qu'elle y a trouvé une information, sur son dossier à FRANCE TELECOM, en contradiction avec ce qui avait été évoqué entre Cécile COUSSEAU et notre avocat. Je pense qu'elle a viré à ce moment-là, elle a pris des somnifères* » (D1068/4).

Concernant son geste, Martine THELLY indique : « *C'était le 08/06/2010 au matin, j'ai pris une grosse quantité de somnifères. En fait, je rêve de mon travail à FRANCE TELECOM depuis mars 2008. En septembre 2009 j'ai fait une grosse crise d'angoisse et depuis ce jour, je fais régulièrement des cauchemars sur ma vie à FRANCE TELECOM (...) J'ai donc décidé de prendre tous ces somnifères pour échapper à ces cauchemars et pour ne plus jamais me réveiller, je voulais que ça se termine. Avant de prendre les médicaments, j'ai rédigé une lettre à mon mari lui demandant de me laisser mourir tranquille et en visant FRANCE TELECOM et mes supérieurs: Mme COUSSEAU, Mme BAYLE et Monsieur CLÉMENT comme responsables* » (D1059/3).

Si les managers et collègues de travail entendus déclarent que rien ne laissait présager la souffrance de Martine THELLY, cette dernière considère que ses managers ne pouvaient l'ignorer au vu de ses arrêts de travail qui en faisaient état explicitement. Elle constate, non sans amertume, n'avoir eu aucun message de soutien de ses supérieurs hiérarchiques (D1059/8).

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD rappelle qu'il a quitté ses fonctions le 1er mars 2010 : « *je ne pouvais donc plus interférer sur cette situation le 8 juin 2010* ». Il souligne que les déclarations de Martine THELLY sont en contradiction avec celles de ses collègues. Il s'étonne du comportement de la médecine du travail. Il indique qu'il est possible que Martine THELLY se soit vue proposer un départ en retraite, mais objecte que *“le cadre de départ en retraite anticipée n'était pas flexible et était le même pour tous [...] pour le reste, je ne sais pas si ces négociations ont eu lieu ou non et il apparaît impossible de le savoir, chacun disant le contraire de l'autre”* (D3064/10).

Olivier BARBEROT dit être « *frappé par le décalage entre le ressenti de Mme THELLY et les témoignages de sa hiérarchie et de ses collègues* ». Il déclare: « *les témoignages indiquent que les bureaux étaient satisfaisants et que les nouveaux locaux au moment du déménagement sont mieux que les précédents. Sur la charge de travail, les collègues parlent de nécessité d'adaptation mais nient des changements radicaux* » (D3065/9). Il relève que Mme THELLY semble parfaitement intégrée et indique n'avoir pas eu connaissance de la discussion entre FRANCE TELECOM et Martine THELLY au sujet de son départ, étant à l'époque occupée par la négociation du nouveau contrat social. (D3065/11).

Louis-Pierre WENES souligne la contradiction entre les dires de Martine THELLY et ceux de ses collègues et managers. Il relève que les preuves matérielles prouvent que les managers n'entendent pas se séparer de Martine THELLY. Concernant les griefs de surcharge de travail et de réorganisations désordonnées, il déclare: « *il n'y a pas de véritable réorganisation mais plutôt un développement de l'activité dans laquelle elle est, concernant les incitations au départ, c'est extrêmement peu clair; on ne sait pas ce qui s'est passé, si on parle de la surcharge de travail, son impression n'est pas vraiment partagée par ses collègues et ses managers* » (D3066/31). Il note également les difficultés personnelles de Martine THELLY évoquées par son mari et parle de son psychisme fragile. Il s'interroge: « *sur l'impact qu'a pu avoir sur Mme THELLY, la médiatisation des problèmes liés à FRANCE TELECOM et à la “vague” des suicides* » (D3066/33).

FRANCE TELECOM soutient qu'à la lecture des éléments de la procédure, les griefs élevés par Martine THELLY sont infondés et, de surcroît, réfutés tant par les déclarations de son entourage professionnel que par les constatations des enquêteurs. L'Entreprise relève que les déclarations de l'entourage professionnel de Martine THELLY font état de conditions de travail satisfaisantes, et que s'il y a eu une charge supplémentaire de travail à l'occasion de la réorganisation, la nature de celui-ci n'a pas été modifiée. Elle note les bons rapports des employés avec leurs supérieurs hiérarchiques. Le Conseil de la Société objecte que la promotion de Martine THELLY, au regard de ses compétences professionnelles reconnues, contredit toute incitation au départ et fait valoir les difficultés de la salariée sur le plan personnel (D3067/34 à /36).

Synthèse

Martine THELLY décrit un accroissement continu de la charge de travail entre 2007 et 2009 dans un contexte de réorganisations successives susceptibles d'entraîner un transfert de l'activité de son service sur un autre site.

Les personnes mises en examen font valoir que son emploi n'était pas menacé. Ses évaluations le laissent en effet présumer. Néanmoins, il apparaît que si les incitations au départ n'étaient pas directes, elles étaient bien présentes. Ainsi, en août 2007, le collègue de Martine THELLY avec lequel elle partage son bureau, est ciblé pour faire une mobilité externe contrainte. Le 24 septembre 2007, Martine THELLY est contactée par le DRH de l'Agence Entreprises pour un entretien « *sur les conditions de départ de FT pour les mères de trois enfants* » (D1061/1). Elle affirme sans être démentie être sollicitée une seconde fois en août 2009. Une telle proposition adressée à une employée dont les évaluations étaient pour le moins élogieuses, démontre que sa compétence reconnue ne la protégeait pas des manœuvres managériales déployées dans le cadre de la politique de déflation, l'objectif des 22 000 devant être atteint, coûte que coûte et ce même, comme nous l'avons vu, au détriment des indicateurs de croissance. Par ailleurs, Martine THELLY rapporte que pour atteindre leurs objectifs de mobilité externe, les managers n'hésitaient pas à discréditer auprès des autres membres du collectif de travail, les agents considérés comme « low performers ». Si cette pratique déloyale ne la visait pas directement, la déléguée du personnel qu'elle était, ne pouvait pas y être insensible d'autant que ses objections n'étaient pas considérées.

En outre, le chantage à la mobilité fonctionnelle et géographique n'était pas absent d'un management qualifié de paternaliste. Les managers y ont recours pour faire accepter aux agents tant une augmentation continue de leur charge de travail que des conditions d'exécution de leurs missions de plus en plus dégradées.

A cet égard, on appréciera à leur juste valeur les déclarations des personnes mises en examen visant à réfuter le grief des conditions de travail déplorables dénoncées par Martine THELLY. De l'avis de ces dirigeants, une surface de 7,5m² par salarié, espaces communs et de circulation compris, constitue un espace de travail « satisfaisant » et l'emménagement de 40 personnes dans des locaux d'une surface totale de 500m², soit une surface de 12,5m² par agent, garantit des conditions matérielles optimales de travail.

On relèvera encore une fois la cécité des dirigeants sur les conséquences de l'instabilité créée par des décisions de réorganisations successives et mal maîtrisées. Ainsi, on comprend à la lecture des auditions que la surcharge de travail résulte de la réorganisation des agences entreprises, de la disparition de certaines et de la difficulté de la direction nationale à décider la répartition des compétences entre les agences survivantes.

Enfin, l'argument des difficultés d'ordre privé de Martine THELLY invoqué par l'un de ses managers et repris par les personnes mises en examen, outre qu'il n'est guère étayé, n'a, au vu des éléments réunis, aucune incidence sur la constitution de l'infraction.

On n'épiloguera pas sur l'hypothèse grotesque avancée par Louis-Pierre WENES d'une possible contamination de Martine THELLY par le virus du suicide lors de sa tentative d'auto-lyse. Il sera néanmoins observé que la connaissance affûtée des difficultés personnelles de Martine THELLY dont l'un de ses managers témoigne dans sa déposition, n'a pas conduit celui-ci à les prendre en compte pour aménager la charge de travail de sa collaboratrice. A la décharge de ce manager, la médecine du travail n'aurait pas joué, aux dires de Martine THELLY, son rôle d'alerte à son retour de congé maladie intervenu après un malaise sur son lieu de travail. L'assistante sociale n'a été Actionnée que fin octobre 2009 (D1062/16). Il est ainsi patent que la gestion paternaliste n'intégrait pas les paramètres psycho-sociaux.

La pression constante et croissante exercée au sein de l'Agence Entreprise par des managers soucieux de gérer le plus efficacement possible les injonctions paradoxales de déflation et de rentabilité qui leur étaient imposées par leur hiérarchie et ce en dépit de conditions matérielles inadaptées, a non seulement affecté la santé physique et mentale de Martine THELLY, mais de surcroît, lui a obstrué un avenir professionnel auquel ses compétences lui auraient permis de prétendre.

Enfin, on rappellera que tous les éléments constitutifs de l'infraction sont réunies durant la période de prévention, la date à laquelle Martine THELLY a tenté de se suicider étant sans effet sur la mise en jeu de la responsabilité pénale des dirigeants.

L'infraction de harcèlement moral au préjudice de Martine THELLY est parfaitement caractérisée.

39 - Alain TROTEL

Le 26 mai 2008, Alain TROTEL, âgé de 55 ans, cadre de FRANCE TELECOM au service comptabilité-gestion à ROUEN, tente de se suicider par défenestration au 7^{ème} étage de son lieu de travail après une altercation avec son supérieur. Ses collègues présents le maîtrisaient le temps qu'il s'apaise. Il reprenait le lendemain son activité (D1379/13 et D1471/2).

Alain TROTEL est marié et père de trois enfants. Il a le statut de fonctionnaire.

Il ne s'est pas constitué partie civile.

Parcours professionnel

Entré au Ministère des PTT en qualité d'inspecteur en 1980, Alain TROTEL est affecté au centre de facturation à AMIENS, puis à partir de janvier 1985, à ROUEN. En 1991, il intègre FRANCE TELECOM et est affecté au service Comptabilité Processus Achats-Fournisseurs du Centre de Services Partagés Comptabilité France (CSPCF) à ROUEN où il exerce toujours son activité. En 2007, il est nommé au poste de Responsable d'équipe (D1471/1 et D 2667).

Son dossier professionnel ne comporte aucune appréciation ou évaluation avant 2007. L'évaluation du 1er semestre 2007 fait état d'objectifs atteints. L'évaluation des 1er et second semestres 2008 est absente de son dossier. On note néanmoins la mention « *Synthèse Objectifs de la période passée: 3 atteint Objectifs* ». Plusieurs des évaluations postérieures aux faits font état d'objectifs partiellement atteints (2574/14 et D2667/2).

Philippe EYSSAUTIER, coordinateur du site de Rouen, est son N+1 à la période des faits. Son service dépend de la direction territoriale Nord Ouest Centre (DT NOC).

Les griefs

Alain TROTEL fait état de pressions exercées par son supérieur hiérarchique directe, notamment à l'occasion de l'introduction mal anticipée d'un nouveau système informatisé de facturation qui a désorganisé la fonction comptabilité de sa direction. Il attribue le comportement anxiogène de son supérieur hiérarchique à la politique d'entreprise « *qui était de réduire les effectifs à marche forcée* » (D1472/1).

Des réorganisations mal maîtrisées

Philippe BESSIERE, collègue et délégué syndical, explique qu'en 2007 la direction des finances de FRANCE TELECOM a décidé de spécialiser différents pôles sur des tâches spécifiques alors que jusqu'alors, chaque site était généraliste : « *Le site de ROUEN s'est vu confier le processus achats fournisseurs. Il a fallu transmettre aux autres sites les activités qui les concernaient, et ce, rapidement. Une pression a donc été mise notamment sur les cadres intermédiaires, dont Alain TROTEL, pour la mise à exécution de cette réorganisation* » (D 1473/3).

Alain TROTEL précise que cette réorganisation s'est accompagnée de l'introduction d'un nouveau logiciel de traitement des factures, appelé New Convergence (D 1471/3). Selon lui, « *cette application informatique n'avait pas été dimensionnée aux besoins de FRANCE TELECOM. Néanmoins, la Direction Financière Nationale de FRANCE TELECOM voulait qu'elle soit mise en place coûte que coûte. Or, du fait que l'application n'était pas dimensionnée, le système plantait régulièrement et donc, la mise en paiement des factures n'était pas effectuée* » (D 1471/3). Il considère qu'« *il y a un lien indirect mais très ténu entre ce qui (lui) est arrivé et la mise en place du nouveau logiciel (...) qui avait*

pour but de faire diminuer le service de dix personnes sur cent-vingt » (D 1471/4).

Philippe BESSIERE, délégué syndical SUD , confirme que le logiciel New Convergence a amené une dégradation très importante de l'activité : *« Nous avions en stock une pile d'environ 200.000 factures à traiter, en raison du mauvais fonctionnement du système »*. Il remarque que *« c'est la volonté d'aller trop vite qui a provoqué le malaise au sein des équipes, d'autant plus que le système qui était appliqué auparavant marchait très bien (...) La qualité du travail n'était plus au rendez-vous. Le travail se faisait au jour le jour. Par ailleurs, comme plusieurs activités partaient, certains agents ont eu peur de perdre leur poste »*. (D 1473/3 et /4).

Dans un courrier remis aux enquêteurs, Alain TROTEL explique avoir dû affronter cette réorganisation dans un contexte de pénurie de moyens humains et relève que son supérieur était sous pression et *« répercutait cette tension en permanence »* (D 1472/2).

Philippe EYSSAUTIER reconnaît qu'en 2008 , la mise en place du nouveau système informatique de gestion des factures n'a pas fonctionné durant deux mois et que ce dysfonctionnement a créé des tensions : *« le stock de factures non traitées s'était accru [...] Il devait s'élever au moins 200.000 factures non traitées.l'ensemble de l'unité comptable de ROUEN était sous pression pour apurer le stock de factures et revenir à la normale »* (D 1479/3), ce que confirme Christine NICOLAS, responsable de département (D 1481/3). Anne-Marie MARC, une autre responsable de département, se souvient qu'à la suite du changement informatique, *« il fallait se restructurer. Il y avait du retard dans le travail. La direction de FRANCE TELECOM voulait évaluer le stock, et avait demandé des chiffres à Philippe EYSSAUTIER en ce sens. Philippe EYSSAUTIER avait répercuté la demande à tous les cadres de son équipe, dont moi-même et Alain TROTEL »* (D 1477/2).

Les pressions sur les résultats

Hélène CLERC, employé à l'unité comptable sous la direction d'Alain TROTEL, déclare avoir été témoin des pressions exercées sur Alain TROTEL et avoir elle-même été victime de pressions de la part de Philippe EYSSAUTIER. Elle précise: *« je n'aurais pas supporté le dixième de ce qu'il lui faisait subir (...) D'une manière générale, on avait l'impression d'être infantilisés avec Philippe EYSSAUTIER (...) il était très présent dans les bureaux et il surveillait de façon précise le travail effectué par les agents, sans se contenter des informations que lui fournissaient Alain TROTEL »* (D 1478/2). Elle fait état du désarroi d'Alain TROTEL qui lui avait confié sa difficulté à *« subir des ordres et des contre-ordres »* (D 1478/2).

Marie-Angèle COCHARD, agent comptable dans l'équipe d'Alain TROTEL, confirme les propos de Hélène CLERC : *« Il était déstabilisé, il n'était plus vraiment le même. On lui demandait d'accomplir ses missions dans la précipitation. Il était harcelé. Il était mal à l'aise par rapport à ce qu'on lui*

demandait de faire (...) on lui mettait la pression » (D 1485/1 et /2). Elle se souvient d'un épisode où Philippe EYSSAUTIER a parlé à Alain TROTEL sur un ton agressif (D 1485/2). Selon elle, Philippe EYSSAUTIER était *« toujours sur le dos d'Alain. Je ne sais pas exactement ce qu'il lui demandait, mais il était toujours très pressant »*. Elle affirme que Alain TROTEL avait déjà exprimé son malaise par rapport à son supérieur hiérarchique, six mois avant les faits (D 1485/2).

Selon Eric LOYAU, qui a travaillé sous la responsabilité d'Alain TROTEL jusqu'en 2007, Philippe EYSSAUTIER semblait *« très directif envers Alain TROTEL (...) en public, il ne cessait de le rabrouer en prenant le contre-pied de ce qu'il décidait ou de ce qu'il faisait »*. (D 1480/2). Il ajoute : *« Philippe EYSSAUTIER pouvait avoir des attitudes méprisantes envers certains agents, y compris moi-même (...) C'est une personne qui était très très occupée, survoltée. Il ne parlait pas calmement. Il fallait que ses consignes soient exécutées immédiatement après les avoir données. Cela faisait partie de la pression qu'il mettait aux agents »* (D 1480/3). Il estime qu'Alain TROTEL a été placardisé en se voyant confier *« des missions de management pur et simple d'une équipe, sans mise en œuvre de ses capacités comptables »* (D 14780/2).

Philippe EYSSAUTIER conteste les allégations de pressions excessives et de mise à l'écart. Il reproche à Alain TROTEL de ne pas avoir été suffisamment *« pro-actif »* et explique son comportement interventionniste par le laxisme dont pouvait faire preuve celui-ci dans l'application de ses instructions : *« nous avons des contraintes professionnelles à respecter avec des calendriers et des remontées d'information à la hiérarchie »* (D 1479/2-4).

Roselyne DOUZENEL et Didier RENOULT, cadres, disent avoir apprécié le professionnalisme et la rigueur de Philippe EYSSAUTIER et contestent avoir reçu des consignes *« dans le but de faire partir des gens de l'entreprise »* (D1482/1 et D1483/2). Roselyne DOUZENEL ajoute qu'à la suite d'une réorganisation des process, l'activité comptable exercée jusque-là par Alain TROTEL a disparu ce qui l'a conduit à une fonction essentiellement de manager dans laquelle il ne s'épanouissait pas (D1481/3). Concernant les pressions dont fait état Alain TROTEL, elle note que Philippe EYSSAUTIER *« subissait lui-même une pression en tant que cadre supérieur. Cette pression, de manière naturelle, retombait sur les cadres, comme dans toutes les entreprises. Il y avait des objectifs à tenir »* (D1482/2).

Anne-Marie MARC, responsable du département *« comptabilité achats »* également sous la responsabilité hiérarchique de Philippe EYSSAUTIER, conforte les propos de ces collègues managers et décrit Alain TROTEL comme un analyste informatique très compétent *« qui ne supporte pas la hiérarchie »* et qui n'est pas fait pour manager. (D1477/3). L'opinion de Anne-Marie MARC n'est manifestement pas celle des agents qui travaillaient à cette date sous la responsabilité de Alain TROTEL, lesquels dressent le portrait d'un chef respectueux et à l'écoute de ses collaborateurs (D1476/D1478).

Alain TROTEL admet avoir eu des difficultés à se conformer à la nouvelle culture managériale: *« lors de mes entretiens individuels avec mon responsable direct, on m'incitait à déclinier la politique de l'entreprise lorsqu'il s'agissait de prévoir une réorganisation injustifiée à la fois sur le plan de l'efficacité et sur le plan du retentissement négatif pour mes agents. On réorganisait pour réorganiser afin d'entretenir une forme d'insécurité pour le personnel »* (D 1471/2 et /3). Il relève qu'à cette période, *« l'obsession de la hiérarchie était la diminution des effectifs »* et allègue avoir été lui-même la cible de cette obsession : *« mon chef Philippe EYSSAUTIER m'a expliqué que FRANCE TELECOM pouvait très bien se passer de moi »* (D1471/3). Il explique que la mise en place du logiciel New convergence, *« avait pour but de faire diminuer le service de dix personnes sur cent vingt »* (D1471/4).

Philippe EYSSAUTIER concède avoir invité son collaborateur à opérer une mutation fonctionnelle mais ne le relie pas à la politique de décroissance de la société : *« lors de son entretien professionnel, je lui ai dit qu'il y avait une politique d'organisation de la comptabilité à mettre en œuvre, et si on ne l'acceptait pas, on pouvait trouver un poste dans un autre service à FRANCE TELECOM [...] il n'y avait pas de contre-ordres, mais effectivement, au cours d'une journée, durant la période de crise liée à New Convergence, il pouvait y avoir des modifications de priorités »* (D1479/5).

Une atteinte à la dignité et une altération de la santé

Alain TROTEL indique qu'il a été conduit à consulter un psychiatre à compter de 2007 et fait explicitement le lien entre ce suivi et la dégradation de ses conditions de travail .

Son épouse, Isabelle TROTEL rapporte les effets de cet environnement dégradé sur la santé de son mari comme suit: *« mon mari était de plus en plus anxieux quand il partait au travail. Parfois, quand il rentrait le soir, il était complètement vidé. Quand il voulait parler de ses problèmes au travail, pour se soulager, il en parlait presque en boucle »*. Sur la période postérieure à celle de la prévention, elle indique que son mari a été « placardisé »: *« On a proposé à mon mari de faire de la saisie au troisième étage, avec deux agents, en lui précisant qu'il n'encadrerait plus de personnel, alors que le management lui plaisait. L'un de ses chefs, mais qui n'est pas Philippe EYSSAUTIER, lui a donné le choix soit d'accepter ce poste, soit d'aller voir ailleurs. Mon mari n'avait pas l'intention de quitter FRANCE TELECOM et a accepté le poste proposé »* (D1484/2).

Les déclarations des personnes mises en examen

Didier LOMBARD relève des contradictions dans les témoignages sur la personnalité du manager . Il objecte que l'évolution du système de facturation était une étape *“incontournable” et n'a aucun rapport avec les plans stratégiques (de l'entreprise)”*. Il note que le niveau d'intensité du travail n'est pas considéré par les autres comme excessif et que la pression des résultats dénoncée par Alain TROTEL lui est personnelle (D3064/13).

Olivier BARBEROT met en avant le *« conflit quasi personnel entre un manager et un de ses collaborateurs » « très loin de NExT et de Act »*. Concernant la mise en place du process New convergence, il explique qu' *« il s'agissait de rendre automatique la chaîne qui va de la commande d'un bien ou d'un service, au paiement de la facture, avec les différentes étapes de validation et de comptabilisation »* et que les difficultés décrites sont celles qui accompagnent la mise en place d'un nouveau système informatique. Enfin, il remarque *« qu'il est très rare dans une entreprise comme FRANCE TELECOM que la promotion à un poste de management en venant d'un poste à expertise technique (comptabilité) soit considérée comme une placardisation »*. (D3065/13 et /14).

Louis-Pierre WENES relève, lui aussi, l'existence d'un différend d'ordre relationnel entre Alain TROTEL et M. EYSSAUTIER, indépendant du plan NExT et dans un service hors du périmètre de sa responsabilité. Il admet néanmoins avoir été informé de l'introduction de New Convergence car ses fonctions au sein du groupe couvraient la fonction achats. Il conteste le caractère sous-dimensionné du nouveau système en faisant valoir qu'il a été opérationnel au bout de 3 ou 4 mois. Enfin, il admet qu'il y ait pu avoir des « demandes » aux comptables sur les moyens qu'ils entendaient mettre en œuvre pour résorber le retard *« car cela entraînait de gros problèmes avec les fournisseurs »* (D3160/3 et /4).

FRANCE TELECOM indique que les difficultés rencontrées lors du déploiement du logiciel New Convergence sont inhérentes à la mise en place d'un système informatique d'une telle envergure mais que ce projet avait pour objectif *« une gestion optimisée du traitement des factures et non la diminution des effectifs »*. L'entreprise souligne que le poste d'Alain TROTEL n'a jamais été menacé et qu'il existe des témoignages concordants sur le fait que les remarques faites à Alain TROTEL de la part de son responsable hiérarchique étaient justifiées par son attitude professionnelle (D3067/38-39).

Synthèse

Alain TROTEL a menacé de se suicider sur son lieu de travail à l'occasion d'une altercation avec son supérieur hiérarchique. Le récit qu'il fait de cet événement, met en exergue le degré de tension auquel les deux hommes étaient soumis. Car, nonobstant le conflit de personnes invoqué avec constance par les personnes mises en examen, tous les témoignages recueillis, qu'ils soient en faveur de l'un ou de l'autre des deux protagonistes, font état des pressions que subissaient chacun des échelons de la chaîne hiérarchique avant de les répercuter à l'échelon inférieur dans le cadre de la centralisation des fonctions comptables et du déploiement mal anticipé d'un nouvel outil de traitement des factures.

La dégradation des conditions de travail de Alain TROTEL en particulier et d'une partie non négligeable du personnel du service transparaît de l'ensemble des dépositions. Le fait que certains des personnels d'encadrement entendus la présente comme une contrainte incontournable, ne la justifie pas .

On notera d'ailleurs qu'aucun témoignage ne fait référence « *aux mesures accessoires visant notamment à assurer l'évolution professionnelle des collaborateurs* » objectées par le conseil de FRANCE TELECOM. Il n'est pas exclu que le défaut d'anticipation dénoncé par le syndicaliste de SUD ou le défaut de moyens déploré par Alain TROTEL se soit aussi traduit par des carences en termes de formation.

De surcroît, si comme le soutient le Conseil de l'Entreprise, « *la crainte légitime que l'automatisation d'un process peut susciter sur l'avenir des emplois concernés par cette évolution est par ailleurs insuffisante à caractériser un quelconque agissement fautif* », Alain TROTEL, soumis à des méthodes de management qu'il désapprouvait, pouvait très légitimement, dans le contexte de la politique de déflation mise en place dans le cadre de NExT et Act, nourrir des craintes pour son avenir professionnel au sein de la Société.

Enfin, on relèvera que ce n'est bien évidemment pas les choix organisationnels, probablement inévitables, ni l'introduction d'un nouvel outil de gestion qui sont mis en cause mais encore une fois, le fait que l'atteinte des objectifs se fasse au détriment des conditions de travail des salariés sans égard pour les conséquences sur la santé des agents et ce, parce qu'aucune mesure de prévention des risques psycho-sociaux n'a été prise pour prévenir et réduire le stress généré par des réorganisations successives que des managers sous pression n'étaient pas en mesure d'expliquer.

Le délit de harcèlement moral est constitué en tous ses éléments.

II.2 – Les situations non retenues

40 Michel DUPAGNY

Michel DUPAGNY, âgé de 53 ans, marié, père de 3 enfants, fonctionnaire, se suicide le 30 août 2009 à son domicile (D2617). Il ne laisse aucun message pour expliquer son geste (D1308/116).

L'épouse de Michel DUPAGNY, Myriam DUPAGNY, s'est constituée partie civile le 7 juin 2011 (D1316).

Les dirigeants de FTSA Orange n'ont pas été mis en examen pour les faits concernant Michel DUPAGNY.

Michel DUPAGNY est entré à FRANCE TELECOM le 25 septembre 1978(D1315/5). Il est affecté en 1985 au laboratoire de recherche du Centre national d'études des télécommunications sur le site de LANNION (devenu le laboratoire R&D LANNION) où il occupait un poste de chargé de l'évaluation des systèmes xDSL au pôle innovation de l'Unité de Recherche et de Développement dont le responsable est M. Belgacem DJEBARI (D2617/2).

Michel DUPAGNY a été élu Délégué du Personnel et membre du CHSCT sous étiquette CFDT entre 2004 et 2007(D1315/5).

Les rapports de l'inspection du travail et de l'IGAS font état d'un incident survenu en juin 2009 à l'occasion duquel Michel DUPAGNY s'est vu reprocher d'avoir détourné des tracts d'une organisation syndicale concurrente à la sienne. Convoqué par son N+1, M. Belgacem DJEBARI, pour s'expliquer sur ce possible manquement constitutif d'une atteinte à la liberté d'expression syndicale, Michel DUPAGNY n'accepte de se rendre qu'à la seconde convocation. Selon le rapport de l'IGAS, l'affaire aurait été classée sans suite faute de preuve.

Le rapport de l'inspectrice du travail fait état d'un avertissement et cite la dernière évaluation de Michel DUPAGNY par Belgacem DJEBARI: « *BILAN du 1er semestre 2009 par Mr Belgacem DJEBARI, son responsable : Pour la tenue de poste si elle est effective sur le plan technique, elle ne l'est pas tout à fait sur le plan comportemental et le respect des règles de vie de l'entreprise. Une nette amélioration est attendue en 2ème semestre 2009* » (D1315/6).

Néanmoins, selon les propos tenus par Myriam DUPAGNY à l'inspecteur de l'IGAS, cette accusation qu'elle estime infondée, l'aurait profondément affectée (D370/2 /D1315/6). L'un de ses collègues dira que Michel DUPAGNY a reconnu avoir commis ces faits en les qualifiant d'« *absurdité* ». (D1314/17)

L'enquêteur qui a consulté son dossier professionnel mentionne que Michel DUPAGNY a fait l'objet d'une mise en garde en 1987 pour avoir tenu des propos incorrects à l'égard d'un collègue, M. DJEBARI devenu plusieurs années plus tard son manager (D1315/6). D'autres altercations avec des collègues ont été relevées, notamment en 2008-2009. Ces incidents auraient toujours été vivement contestés par Michel DUPAGNY. (D2617/2).

Plusieurs des témoignages recueillis en procédure confirment que Michel DUPAGNY entretenait des relations difficiles, non seulement avec sa hiérarchie directe, décrite au demeurant comme plutôt conciliante (D1308), mais aussi avec plusieurs de ses collègues aux dires desquels Michel DUPAGNY se serait exclu, en raison de son comportement erratique, voire violent, de sa communauté professionnelle. (D1264 ; D1265/2 ; D1266 ; D1267). Il semblait aussi avoir des conflits avec son voisinage (D1262/D1266/2). Sa fille et son épouse le décrivent comme un homme tourmenté (D1258/3).

Le médecin psychiatre qui le suivait, tient à son endroit des propos d'une sévérité pour le moins surprenante (D1260/3)..

Au terme de son enquête, l'inspecteur de l'IGAS considère comme établi « *que M. DUPAGNY connaissait des relations tendues avec un certain nombre de personnes au sein de l'établissement et des équipes du laboratoire* » et que « *ses collègues proches s'efforçaient régulièrement de tempérer les effets d'un comportement impulsif et prompt à la manifestation de sentiments vifs* » (D370/1).

Le rapport de l'inspection du travail adressé au titre de l'article 40 aux juges chargés de la présente procédure dénonce des faits de discrimination syndicale et de harcèlement moral à l'encontre de Michel DUPAGNY . Il y est mentionné que *« par 4 fois, lors des entretiens individuels bilans, les 1er semestre 2004, 1er semestre 2005, 1er et 2ème semestre 2007, la hiérarchie de Monsieur DUPAGNY fait état largement de ses mandats de délégués du personnel, membre du CHSCT, du CLS et du Comité de Restauration »* (D1315/6). Il est reproché à sa hiérarchie d'avoir considéré *« comme un mauvais relationnel et une mauvaise communication »* sa volonté de faire assurer le respect des règles d'hygiène. (D1315/8). Il semble en effet qu'il entendait faire respecter strictement l'interdiction de fumer dans les locaux professionnels.

Michel HARTHONG, représentant syndical CFDT au CHSCT du 04 octobre 2010 et collègue de Michel DUPAGNY met en exergue le manque d'accompagnement et de soutien de la hiérarchie, non pas à l'égard de Michel DUPAGNY, mais à l'égard de son manager : *« je tiens à vous faire part de mon grand étonnement de ne lire aucun témoignage de la ligne hiérarchique, en dehors du RURD [Belgacem DJEBARI], ni de la ligne RH. Cela confirme pour moi ce qui avait déjà été noté lors du CHSCT exceptionnel du 18 septembre 2009 consacré au suicide de Michel sur le vide hiérarchique complet existant dans ce CRD et la solitude du RURD [Belgacem DJEBARI] dans la gestion de cette malheureuse affaire »* (D1314/15).

Le procès-verbal de la réunion exceptionnelle du CHSCT du 18 septembre 2009 rapporte que *« Le médecin du travail (Dr Dazin) après avoir reçu Belgacem Djebari (N+1) et Michel DUPAGNY, estime que le N+1 a été très conciliant »*. *« Il a été un bon amortisseur dans le temps »*, ce que reconnaît le délégué CFDT Michel Harthong (D1308/111). Plus loin, il est noté que *« son poste, comme son équipe, ne faisaient l'objet d'aucun projet d'évolution »* (D1308/116).

On ne retrouve dans la situation de Michel DUPAGNY aucun des éléments qui ont été relevés dans les situations des autres parties civiles examinées dans ce dossier et qui permettraient de caractériser des agissements répétés ayant eu pour effet une dégradation des conditions de travail de l'intéressé. En outre, les dirigeants de FTSA n'ont pas été mis en examen pour ces faits sans susciter de la part des parties civiles d'observation. En l'état, les charges réunies sont insuffisantes pour caractériser le harcèlement moral. Non-lieu sera rendu de ce chef.

41 Jean-Sébastien MOREAU

Le 5 octobre 2012, le Parquet de Rennes transmettait au Parquet du Pôle santé du TGI de Paris l'enquête décès qu'il avait diligentée à la suite du suicide de Jean-Sébastien MOREAU survenu le 8 septembre 2010. Par réquisitoire supplétif en date du 18 octobre 2012, les juges d'instruction chargés de l'instruction de la présente procédure étaient saisis de ces faits qualifiés de harcèlement moral commis à Rennes entre 2007 et 2008.(D2330)

Il ressort de la procédure 2010/14175 du commissariat de Rennes (D2297à D2311) que le 8 septembre 2010, Jean-Sébastien MOREAU, âgé de 47 ans, se suicide en se projetant du parapet d'un pont en surplomb de la voie rapide, sur le pare-brise d'un véhicule professionnel de FRANCE TELECOM, L'audition des proches de Monsieur MOREAU dessine le portrait d'un homme solitaire souffrant de troubles psychiatriques.

Le rapport de l'enquête de l'inspection du travail joint à la procédure mentionne que depuis 2008, Monsieur Jean-Sébastien MOREAU fonctionnaire, avait été affecté en qualité de conseiller client dans un nouveau service, le DEC (Dérangements en cours) créé au sein de l'Unité d'Assistance Technique Ouest (U.A.T.O) vers lequel étaient orientés les clients dont les problèmes ne pouvaient pas être gérés par le service universel du 1013 (2326/5). Les inspecteurs du travail signataires du rapport ont relevé plusieurs infractions à l'encontre de la direction de FTSA et notamment un non-respect de son obligation de formation et une prise en compte insuffisante de sa situation malgré les alertes des risques psycho-sociaux.

Néanmoins, il apparaît à la lecture des pièces de la procédure que les charges réunies sont insuffisantes pour caractériser des agissements répétés ayant pour effet une dégradation de ses conditions de travail. De surcroît, les faits concernant Jean-Sébastien MOREAU n'ont pas été visés dans la qualification développée des personnes mises en examen sans susciter d'observation. Ils ne peuvent donc pas en l'état être retenus à leur encontre. Non-lieu sera donc ordonné de ce chef.

42 Eric BOUILLAUT

Madame BOUILLAUT Sylvie représentée par Me Marianne BLEITRACH s'est constituée partie civile suite au décès par suicide de son mari Eric BOUILLAUT le 19 février 2010 à Lens. (D865)

Le dossier professionnel de Eric BOUILLAUT (D2592) permet d'apprendre qu'il était fonctionnaire et avait intégré le Ministère des PTT le 15/12/1977 en tant qu'agent d'exploitation stagiaire service des lignes. Lors de son décès, il était marié à Mme BOUILLAUT née LECAT Sylvie et une enfant était issue de ce mariage, Mlle BOUILLAUT Alexandra née le 11/08/1994 à LENS (62). M. BOUILLAUT avait eu un fils issu d'une première union avec Sylvie DUC (décédée).

Madame BOUILLAUT est décédée en Juillet 2015 et aucun ayant-droit ne s'est manifesté pour reprendre l'action civile (D4007).

En l'absence d'éléments matériels venant caractériser l'infraction de harcèlement moral au préjudice de Monsieur BOUILLAUT, Non-lieu sera rendu de ce chef.

II.3. Observations sur les arguments en défense (4)

Interrogées sur les différentes situations individuelles, les personnes mises en examen ont opposé une argumentation convergente qui tendait soit à éluder la question des agissements répétés, soit à en invalider leur matérialité .

II.3.1 - Harcèlement moral et histoire de la victime

Ainsi, elles ont systématiquement exposé en quoi la situation personnelle, familiale, sociale ou psychologique des individus avait eu un rôle dans le mal-être ressenti et ont fait valoir que ce « *caractère multifactoriel* » de la souffrance exprimée ne permettait pas de déduire un lien de causalité avec les agissements reprochés et leur rôle dans la dégradation des conditions de travail.

Cet argument de défense inverse l'ordre d'examen des éléments constitutifs du harcèlement moral et s'écarte de la lettre du texte qui prévoit que la dégradation est « *susceptible de porter atteinte* » mais qui n'exige pas qu'elle l'ait fait. Les personnes mises en examen répondent sur le harcèlement comme s'il leur était reproché des homicides involontaires ou des blessures involontaires, pour lesquels le lien de causalité entre le fait matériel reproché et l'atteinte à la personne doit exister.

En outre, quand elles ont été interrogées sur des situations individuelles (suicides, tentative de suicide ou dépression) constatées à partir de 2009, les personnes mises en examen ont précisé que les programmes NExT et Act étant terminés au 31 décembre 2008, toutes les situations dont les conséquences étaient postérieures, étaient hors champ, de la même façon qu'elles ont écarté les situations dont les agissements avaient débuté avant 2006. Elles ont de même exclu les faits, tentatives de suicide ou suicides des intéressés ayant eu lieu après leurs départs respectifs de l'Entreprise.

Cette argumentation est artificielle s'agissant de répondre sur les effets et l'impact d'une politique d'entreprise et d'agissements répétés, qui s'inscrivent nécessairement dans la durée. Que des agissements aient existé avant ceux reprochés dans ce dossier, et qu'ils aient eu un impact postérieur ne permet pas en soi de ne pas répondre de ce qui se passe dans l'intervalle.

A cet égard, les auteurs du rapport d'expertise établi à la demande du CHSCT de la direction AG PRO de FRANCE TELECOM, à la suite du suicide par immolation de Rémy LOUVRADOUX intervenu le 26 avril 2011 sur le site de l'Entreprise, relèvent : « *L'entreprise a pris de nouvelles orientations sociales (depuis 2010) qui ont pour but, pour l'essentiel, de supprimer les principales causes à l'origine de la crise sociale. Ne plus générer d'événements graves comme la fermeture brutale de sites, des changements de métiers forcés ou une pression permanente à quitter l'entreprise est très important pour ne pas générer des risques psychosociaux. Mais cela ne fait pas disparaître la mémoire des individus, ni les « traces », les « cicatrices psychiques » engendrées par la*

situation antérieure. Dès lors, des événements ultérieurs, que l'on peut juger beaucoup moins grave a priori, peuvent venir «rouvrir ces plaies mal refermées » et générer des souffrances insupportables» (D2825/9).

Enfin, l'argument de la vie privée insatisfaisante pour se dédouaner de toute responsabilité dans les manifestations de souffrance des personnes dont la situation a été examinée, témoigne d'une approche réductrice de la fonction sociale du travail et de sa potentialité à être un facteur de santé et non un risque de maladie.

Cette évidence est celle retenue par les rédacteurs du rapport de l'ISAST chargés par le CHSCT d'une étude sur les risques psycho-sociaux à l'UI de Normandie : *« Quand le travail exerce sa fonction sur le psychisme des individus, le travail est un lieu de santé qui permet aux sujets de se réaliser sur la scène sociale et donc au-delà des avatars de sa seule histoire personnelle. Ainsi, la recherche des seules causes privées ou professionnelles n'est pas pertinente pour mener une réflexion sur les enjeux psychiques du travail. Quand le « travail va bien », ce qui est loin d'être le cas sur ce site, c'est un lieu où l'on peut se réaliser malgré les épreuves traversées sur le plan personnel»(D154/10).*

II.3.2. - Harcèlement moral et lien entre l'auteur et la victime

Un autre argument fréquemment avancé est que la personne sur laquelle les dirigeants mis en examen étaient interrogés, ne leur était pas connue personnellement, pas plus que ses supérieurs ou son lieu de travail. Olivier BARBEROT et Didier LOMBARD ont d'ailleurs indiqué ne pas avoir été systématiquement informé des suicides et tentatives de suicides avant juillet 2009, Didier LOMBARD précisant que *« seul un certain nombre de cas (lui) étaient indiqués quand ils pouvaient avoir une incidence sur ce que je faisais dans la semaine »* (D2774) et Olivier BARBEROT indiquant pour sa part *« avoir demandé à l'être par la suite »* (à compter de Juin 2009) (D2860).

L'argument de l'absence de lien hiérarchique direct avec la victime renvoie à l'idée que l'infraction de harcèlement moral n'existe que si ce lien direct entre le « harceleur » et le « harcelé » existe . Il rajoute au texte une condition qu'il ne contient pas. Ni la lettre du texte, ni la logique de la matérialité des faits n'impose que les auteurs connaissent les victimes des faits dès lors que le lien entre leurs agissements et la dégradation des conditions de travail est établi. En réalité, le texte ne fait même pas mention d'un auteur personne physique.

II.3.3 - Harcèlement moral et accidents de service ou du travail

Il a enfin été invoqué à plusieurs reprises que l'inspecteur de l'IGAS , chargé de procéder à une enquête sur le suicide de sept fonctionnaires employés par FTSA pour lequel une demande de qualification en accident de service avait été présentée, n'avait pas retenu la qualification d'accident du travail dans

plusieurs des situations exposées dans son rapport final transmis le 3 mars 2010 au PDG de FTSA (D347).

Le refus par les organismes sociaux ou l'administration de qualifier en accident du travail ou accident de service, un suicide survenu ou non sur le lieu et pendant le temps de travail est sans lien avec la reconnaissance de la qualité de victime de harcèlement moral .

Rappelons les règles qui président à la jurisprudence administrative et judiciaire en cette matière. A l'exception de la situation où le suicide intervient sur le lieu et pendant le temps du travail, situation dans laquelle la jurisprudence reconnaît en faveur du salarié de droit privé une présomption simple d'imputabilité, la qualification d'accident du travail ne sera retenue que s'il est démontré que des faits ou des événements trouvent leur origine dans le service ou dans l'activité professionnelle et que leur importance est telle qu'ils sont de nature à rendre plausible l'existence d'un lien avec le suicide. En revanche, cette qualification ne sera pas retenue et pourra même conduire à écarter la présomption d'imputabilité favorable au salarié de droit privé s'il est établi qu'une cause extérieure au travail est à l'origine du suicide .

Le caractère déterminant des événements ou des faits identifiés comme des agissements répétés dans l'autolyse d'un salarié que ce soit sur son lieu de travail ou hors de son lieu de travail n'est pas exigé pour retenir la qualification de harcèlement moral. La démonstration que les problématiques personnelles dominent dans les causes du passage à l'acte d'un salarié, ne permet pas davantage d'exclure l'application du harcèlement moral à la situation de ce salarié.

Dans la même veine, il n'est pas nécessaire d'établir un lien de causalité certain entre les agissements identifiés à l'encontre d'un salarié et le dommage résultant de son suicide ou de l'altération de sa santé physique ou de sa santé mental. Ce lien de causalité exigé pour les homicides involontaires et les blessures involontaires n'est pas un des éléments constitutifs du harcèlement moral.

Il importe peu dès lors que les personnes auxquelles a été reconnue la qualité de victime et qui ont été retenues dans les qualifications développées des personnes mises en examen, aient souffert de troubles psychologiques avérés ou aient connu des déboires dans leur vie privée dont l'intensité les a conduites à un passage à l'acte fatal ou peut expliquer leur mal-être existentiel. Il doit juste être démontré que dans le cadre de leur activité professionnelle, elles ont eu à subir les retombées d'une politique d'entreprise qui a eu pour effet de dégrader leurs conditions de travail . La survenance d'un préjudice ou l'existence d'un préjudice caractérisé est une simple potentialité laquelle en l'espèce, est avérée pour les victimes visées .

II.3.4 - Harcèlement moral et réorganisations

Par ailleurs, de manière générale, Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES ont exclu tout lien entre les situations individuelles retenues et la politique d'entreprise mise en œuvre dans le cadre des plans NExT et Act, voire des restructurations.

Nous avons vu à l'examen des situations individuelles que les manifestations de mal-être ou les tentatives et les passages à l'acte suicidaire ont été concomitants ou à délai proche des mutations fonctionnelles ou/et géographiques effectives ou annoncées dans le cadre du vaste programme de transformation de l'entreprise . Les changements successifs d'organisations ont ainsi eu pour effet de placer plusieurs des personnes dont la situation a été retenue, en position d'isolement car dans l'incapacité de s'adapter à ces recompositions successives de leur collectif de travail.

Le turn over des managers autant que celui des collègues de travail s'ajoutant aux mutations fonctionnelles a contribué à la perte des repères qui façonnaient l'identité professionnelle de nombre des personnes identifiées comme victimes des faits de harcèlement moral, plusieurs d'entre elles appartenant d'ailleurs au management de proximité, voire à la classe des entrepreneurs selon le terme consacré par la direction de FTSA .

On observera que certaines, voire la plupart de ces personnes, ont été décrites comme des agents très investis dans leur activité professionnelle et souvent très attachés à une certaine idée du service public des télécommunications . AU demeurant, nombre d'entre elles ont été les « *pionniers* » dont parle Didier LOMBARD .

Quand les personnes mises en examen ont accepté de répondre sur les griefs allégués, elles ont fréquemment objecté, pour invalider le lien entre la souffrance exprimée par les salariés et les décisions prises par les représentants de l'Entreprise, le fait que les réorganisations (regroupement, suppression ou transformation d'unités locales, redéploiement vers des nouveaux métiers) étaient incontournables pour sauver l'Entreprise et imposées par des éléments exogènes liées aux évolutions technologiques, économiques et financières. Le programme Act avec ses mesures d'accompagnement, notamment concernant la formation ou l'adaptation au poste de travail, était alors systématiquement invoqué pour écarter le grief.

L'examen attentif des situations a permis de constater que fréquemment la durée et la nature de la formation dispensée ou proposée s'avéraient insuffisantes pour donner au salarié les moyens cognitifs de maîtriser effectivement les contraintes du nouveau poste ou du nouveau métier sur lequel ce dernier avait été redéployé. Le défaut de prise en compte ou une prise en compte insuffisante de la temporalité nécessaire à l'adaptation des compétences se doublait souvent de la prescription d'objectifs ou de niveaux de rentabilité vécus comme hors d'atteinte.

II.3.5 - Harcèlement moral et responsabilité du management de proximité

Dans les témoignages recueillis, les dysfonctionnements et incohérences de l'organisation du travail ont parfois été imputés au manager de proximité auquel il incombe dans une organisation d'entreprise classique, de relayer les directives de la hiérarchie et de contrôler leur bonne application.

Les personnes mises en examen n'ont pas manqué de relever ce grief fait à la hiérarchie directe. Elles ont ainsi invoqué leur incompréhension lorsque l'absence de formation était manifeste en arguant du montant consacré au budget formation par l'entreprise, contesté la réalité de l'objectif de rentabilité, décrié ou démenti la réalité du défaut de moyens dénoncé pour faire porter aux managers locaux, la responsabilité des agissements critiqués, voire, les réduire à un conflit personnel entre deux agents de FTSA .

Les agissements prohibés deviennent dans la bouche des dirigeants un fait local dont ils n'ont pas à répondre parce que déconnecté de la politique de l'Entreprise. Il est certain que chacune des situations évoquées est singulière et méritait à ce titre un examen complémentaire à celui déjà exercé par les premiers magistrats instructeurs pour vérifier si les éléments de l'infraction reprochée étaient réunis.

Cette démonstration faite, il peut difficilement être soutenu que la déstabilisation de salariés et les conséquences pathogènes de la dégradation des conditions de travail de 39 salariés issus de services, de métiers, de directions différentes est sans lien avec « *le management de gestion* » identifié par les auteurs du rapport TECHNOLOGIA (D1530/43) comme le mode de management dominant durant la période de prévention.

II. 3. 6. - Harcèlement moral et effet médiatique

Enfin, les dirigeants de FRANCE TELECOM et notamment Didier LOMBARD (D2774), ont parfois mis en avant que les personnes qui se sont suicidées ou qui ont tenté de se suicider, étaient passés à l'acte de manière concomitante ou postérieure à la médiatisation des suicides suggérant que l'effet média avait pu jouer un rôle déterminant dans ces passages à l'acte. Cet argument, au demeurant teinté d'un cynisme peu opportun alors qu'il s'agit d'évoquer les circonstances dramatiques du décès de salariés de l'entreprise, permet d'éviter de répondre sur les causes à l'origine de « *cette épidémie* » qui aurait contaminé les salariés de l'entreprise.

En revanche, l'effet de l'annonce des 22 000 départs et la mise en œuvre d'une politique de décroissance des effectifs et de déstabilisation du personnel au moyen de méthodes de management parfois brutales et souvent insidieuses auraient été sans conséquence . Les dirigeants de FTSA se sont ainsi attachés, pour chacune des situations individuelles où l'impact de la politique de déflation dans le processus de dégradation des conditions de travail était mis en exergue

par des témoins ou des parties civiles, à en contester l'influence sur l'altération de la santé mentale ou physique du salarié dont la situation leur était soumise.

On relèvera aussi que l'argument selon lequel les victimes avaient fait l'objet de l'entraide de leurs collègues (D2804/31) est pour le moins paradoxal lorsqu'il est invoqué par ceux qui ont mis en place une politique d'entreprise dont l'une des orientations a consisté à fragmenter les collectifs de travail et à amplifier l'instabilité et le sentiment de précarité et d'isolement chez les salariés.

Conclusion – Les mesures mises en place sous la pression de la crise médiatique

Le pari technologique, économique et financier fait par les dirigeants a été gagné. Le plan NExT a été une réussite. Cette réussite n'a pas été partagée par tous. Les salariés qui ont été, au mieux affectés, au pire, marginalisés, voire exclus des évolutions accélérées de l'organisation du travail dans leur unité et plus généralement dans l'Entreprise, ne se limitent pas aux 39 agents dont la situation a été présentée.

On peut présumer, au regard des éléments déjà exposés que la plupart des employés de FRANCE TELECOM, quels que soient leur statut, leur fonction, leur position hiérarchique, qu'ils aient eu ou non les capacités à faire face aux changements mis en œuvre, ont vu leurs conditions de travail se dégrader sous l'effet d'une politique qui instaurait en dogme l'instabilité et la précarité.

Nous avons vu que dans ses observations, le conseil de FTSA a fait valoir que les 39 personnes retenues comme victimes, ont bénéficié d'un soutien et d'un accompagnement de leur ligne hiérarchique qui s'inscrivait dans une série de dispositifs visant à prendre en compte et à prévenir les risques psycho-sociaux.

La chronologie des mesures prises par la direction entre 2006 et 2009 examinée supra démontre que la prise en compte des risques psycho-sociaux est postérieure au plan NExT et Act et concomitante à la médiatisation de la crise sociale. Les éléments rapportés ci-après vont le confirmer.

**** La suspension des « mobilités forcées »***

Le 10 septembre 2009, Didier LOMBARD adresse un courriel à tous les managers dans lequel il fait état des drames individuels récents et annonce qu'il a demandé à l'équipe de Direction du Groupe de renforcer les dispositifs de soutien et d'accompagnement en matière de ressources humaines, d'accroître les lieux et les moments d'échanges et d'écoute des salariés à tous les niveaux et d'identifier tout ce qui peut être amélioré dans la manière de conduire les changements.

Le Président de la société annonce la suspension provisoire des réorganisations : *« En particulier, j'ai décidé de suspendre jusqu'au 31 octobre prochain toutes les mobilités des personnes concernées par des projets de réorganisation et de réexaminer les conditions de leur mise en œuvre »*.(D1314/25)

Le 24 septembre 2009, la direction de FRANCE TELECOM organise une réunion exceptionnelle du Comité National Santé Hygiène Sécurité Conditions de Travail. Le directeur général du travail, à la demande du ministre du travail, assiste à cette réunion, accompagné de Sylvie CATALA, inspectrice du travail à PARIS (D1379/2).

En septembre 2009, des négociations conduites par Olivier BARBEROT sont engagées pour élaborer un *« nouveau contrat social »*. Lors de son interrogatoire du 28 novembre 2013, Olivier BARBEROT les décrit en ces termes : *« Les « mobilités forcées » ont été arrêtées. Nous avons inscrit dans l'accord sur l'emploi et la mobilité que tout projet de réorganisation d'une certaine importance devait comporter systématiquement une étude sur les risques psycho-sociaux et les éventuelles mesures de prévention à prendre »* (D3162/8).

On le comprend : fin 2009, à l'acmé de la crise médiatique, la philosophie du *« nouveau contrat social »* se démarque de la philosophie du programme Act et les *« mutations forcées »* ne sont plus seulement un slogan syndical mais une réalité à laquelle le comité exécutif du Groupe a décidé de mettre un terme.

Le 6 octobre 2009, lors de la 3^e réunion de négociation sur le stress, en présence de Stéphane RICHARD 49 et d'Olivier BARBEROT, Didier LOMBARD fait des propositions aux organisations syndicales et leur présente les bases d'un *« nouveau contrat social »* qui permettra notamment de *« mieux accompagner les mobilités et le changement »*. Trois exemples de ce meilleur accompagnement figurent sur la synthèse de cette intervention découverte dans l'ordinateur de la DRH (D2691) :

*« - cesser les mobilités non souhaitées pour les personnes à moins de 3 ans de la retraite;
- une période de trois ans de stabilité minimum après une mobilité fonctionnelle ou géographique;
- choix entre au moins deux opportunités d'évolution en cas de réorganisation ou de fermeture de site (...) »* (D3018/6).

En interrogatoire, Didier LOMBARD déclare : *« Ce paragraphe-là que vous citez, est une réponse à la crise et non une réponse à la situation antérieure »* (D3421/2).

Olivier BARBEROT explique que le document a été rédigé 15 jours avant les annonces faites lors de la réunion du 20 octobre 2009 et annonce les grands axes de la négociation qui a commencé, qu'il s'agit de prendre des mesures à caractère symbolique fort et que la seule chose nouvelle dans cette annonce est l'arrêt des

49 Le 5 octobre 2009, Louis-Pierre WENES demande à être déchargé de ses responsabilités à la tête des opérations FRANCE. Il est remplacé par Stéphane RICHARD (D3018)

mobilités non souhaitées pour les personnes à moins de trois ans de la retraite (D3652/19).

A l'occasion de la réunion plénière " *Négociation Stress* " du 20 octobre 2009, Olivier BARBEROT annonce: «FRANCE TELECOM suspend les réorganisations et décide *«l'arrêt immédiat de l'affichage nominatif des PIC (Performance Individuelle Comparée) là où il est encore en place»* (D3322/5).

Selon Olivier BARBEROT, il s'agit là encore d'envoyer des signaux (D3652/17).

*** *La fin des objectifs chiffrés***

Dans un document ORANGE intitulé « *chronologie des faits* », daté du 30 septembre (vraisemblablement 2009), la décision annoncée par Didier LOMBARD et Olivier BARBEROT le 19 octobre 2009 (D3185/68) est retranscrite explicitement : *« le groupe confirme qu'il n'existe plus depuis fin 2008 d'objectifs chiffrés de diminution globale d'effectifs. Si toutefois de telles diminutions apparaissaient encore dans des objectifs personnels, ces derniers sont définitivement supprimés »* (D3018/5).

Interrogé sur ce document, Didier LOMBARD répète qu'il s'agit d'une simple réponse à une campagne médiatique : *« Or, il y a des bruits qui circulent disant que de telles indexations existent. J'ai souhaité couper court à ces bruits. Cela faisait partie de la négociation avec les syndicats. En temps normal, je n'aurais pas pris ce type de note, mais là, il fallait clarifier les choses. J'ajoute par rapport à ce que j'évoquais (...) sur les délégations, que ce n'était pas à moi de faire ce type de note de service qui était du domaine du DRH. Jusqu'à l'été 2009, les délégations étaient pleines et entières. A partir du moment où la crise a été installée, j'ai repris le manche à l'automne 2009. J'ai pris des décisions comme celles-ci, j'ai pris des décisions locales correspondant à l'évolution de la crise, et ce, conjointement avec soit le DRH, soit le responsable FRANCE, soit d'autres directeurs concernés »* (D3413/12).

Louis-Pierre WENES considère aussi que cette annonce est opportuniste : *« En 2009, il y avait une rumeur disant que l'entreprise ne pensait qu'à réduire les effectifs et il a été décidé que l'on écrirait plus que les effectifs pouvaient figurer dans les objectifs »*. L'erreur pour le directeur exécutif a été de rendre public l'objectif chiffré: *« il est impossible de gérer un groupe sans modéliser les trajectoires d'effectifs, et je précise que le chiffre des effectifs a diminué et va continuer à diminuer, c'était donc un problème d'affichage plus que de fond »*. Il ajoute : *« Il n'y a plus eu de chiffres communiqués au marché financier dans ce domaine »*. (D3415/14-15).

Olivier BARBEROT, dans le même sens, indique : *« La décision qui est prise n'est pas de supprimer les trajectoires mais leur présence dans les parts variables dont elles constituaient très souvent un des éléments. Pourquoi est-il décidé de supprimer l'affichage des trajectoires à la fois à l'extérieur de FRANCE TELECOM et dans le calcul des parts variables ? Car on est à un*

moment où je négocie chaque jour ce qui va devenir le nouveau contrat social et où l'affichage public de la trajectoire du groupe, la présence dans les unités de ces trajectoires dans les parts variables est un point bloquant sur lequel les syndicats m'alertent constamment en me disant que l'un des moyens d'apaiser le climat social et d'avancer sur les vrais sujets du contrat social est d'annoncer cette suppression d'affichage » (D3413/15).

La décision numérotée "50" en date du 19 octobre 2009, signée de Brigitte DUMONT confirme le changement de cap : *« Dans le cadre des mesures concrètes et immédiates annoncées par le Président Didier LOMBARD et Olivier BARBEROT le 6 octobre dernier, il a été confirmé qu'aucune part variable ne peut être calculée à partir d'un objectif de réduction d'effectifs. A cette occasion, il a été précisé que si de telles diminutions apparaissaient encore dans des objectifs personnels, ces éléments sont définitivement supprimés et ne pourront donc faire l'objet d'aucune évaluation ».*

La présente décision a pour objet de confirmer l'application immédiate de cette mesure sur le périmètre Groupe France (D3185/68).

En interrogatoire, Brigitte DUMONT soutient que cette note signée en pleine crise sociale ne met pas fin à une pratique initiée par la direction mais répond à une information non vérifiée qui aurait été remontée par les organisations syndicales : *« Nous avons donc besoin d'éléments symboliques et de signaux forts pour l'apaisement et la reconstruction. Il faut indiquer un changement de la Direction Générale par rapport à ce qui nous est reproché. (...) Monsieur BARBEROT était très régulièrement interpellé, oralement, par les organisations syndicales et nous n'avons pas fait de vérification dans les dossiers de personnels pour confirmer ou infirmer l'information qui nous était remontée avant de rédiger cette note » (D3692/6).*

Pour Olivier BARBEROT également, cela ne signifie pas qu'un objectif de réduction d'effectifs a existé avant cette décision car *« cette décision renvoie au fait que des trajectoires d'effectifs qui apparaissaient dans les objectifs comme dans la majorité des cas renvoyaient à une réduction des effectifs... C'est un raccourci. Mais cette note n'aurait pas été rédigée de cette manière s'il s'était agi de services dans lesquels les effectifs augmentaient » (D3413/15).*

*** Le dialogue social réhabilité**

Le 18 septembre 2009, une première réunion de négociation sur le stress est organisée à l'occasion de laquelle il est décidé de mettre en place 5 groupes de travail qui devront négocier et proposer des mesures concrètes sur l'organisation du travail, les conditions de travail, les règles de mobilité, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les institutions représentatives du personnel.

Les syndicats choisissent le Cabinet TECHNOLOGIA pour réaliser l'état des lieux sur les risques psycho- sociaux (D3018/4).

Le 16 décembre 2009, Carole FROUCHT, présidente du Comité de pilotage paritaire TECHNOLOGIA et FRANCE TELECOM ORANGE, commente la restitution du cabinet TECHNOLOGIA de la façon suivante: *« c'est une restitution sans concession et sans surprise. Je crois qu'on ne pouvait pas s'attendre à des messages positifs, je crois que ça aurait été bien étonnant et par conséquent, on a une restitution qui est vraiment en phase avec tout ce qu'on savait et avec tout ce qui était remonté, et notamment les Assises de la Refondation. Et puis c'est également cohérent avec tout ce qui se discute dans le cadre des négociations »* (D 2215/2).

Olivier BARBEROT explique que Carole FROUCHT, (qui représente la direction) *« est en charge de piloter un comité qui, à part elle, est composé de représentants des organisations syndicales qui ont choisi le cabinet TECHNOLOGIA, surveillent les conditions de déroulement de son enquête. Aussi le texte qui émane de ce comité est-il l'expression de la vision des organisations syndicales de FRANCE TELECOM. Ce n'est pas très étonnant de lire ce que l'on vient de lire »* (D3162/12).

Interrogée en juin 2010, sur les modifications apportées à la politique des ressources humaines depuis *« la crise sociale »*, Christine MAGNE, directrice de projet RH au sein de la DRH groupe de France Télécom SA. répond : *« pour sortir de la crise sociale, le dialogue a été développé avec les syndicats. Le 1er accord qui a été signé à la majorité était l'accord Senior sur lequel j'ai travaillé. Et à la suite de ça, 4 nouveaux accords ont été signés à la majorité »* (D588/6).

*** Un nouveau contrat social pour un environnement de travail plus humain**

Dans une interview accordée au Journal Le Monde le 19 mai 2010, le nouveau Président de FRANCE TELECOM, Stéphane RICHARD explique : *« notre priorité absolue est de recréer un environnement de travail plus humain (...) Il faut changer assez en profondeur le fonctionnement et la culture managériale du groupe »*. Il est mentionné dans cet article que parmi les principales réformes sociales annoncées, l'obligation de mobilité est supprimée et la fermeture des petits sites, déprogrammée (D2290/6).

Pierre LOUETTE pour FRANCE TELECOM pense que le propos de Stéphane RICHARD *« consiste à remettre de la passion, à réparer et à soigner une entreprise profondément meurtrie. A son corps défendant, FRANCE TELECOM était devenu le symbole du malaise et du suicide au travail »* (...) *Ce sont des mesures qui traduisent la prise de conscience et l'état d'un certain désarroi que Stéphane RICHARD constate en arrivant. Il faut alors éteindre les principaux foyers de tension »*(D2331/6).

Dans un article du Journal Libération en date du 5 juillet 2010, Stéphane RICHARD réaffirme que sa priorité est de *« remettre l'humain au cœur de notre développement »* (D2290/8).

Le nouveau projet d'entreprise présenté à la presse fait état de trois enjeux majeurs ayant façonné ce projet dont " *une crise sociale en France sans précédent* », analysée comme étant simultanément « *une crise du sens (manque de projets), une crise du pilotage (besoin de marges de manœuvre managériales) et une crise de la fonction RH* » (D 2290/28).

Parmi les quatre axes stratégiques pour 2015, la première conquête est intitulée « *l'homme et la femme d'Orange au cœur de notre projet* » et explicitée de la façon suivante : « *En France : un nouveau Contrat social. Parce qu'il n'y a aucune raison d'opposer performance sociale et performance économique, la reconquête des salariés doit être la priorité* » (D 2290/29). Ce projet entend notamment promouvoir « *une qualité de vie au travail renouvelée assurant à chaque salarié la formation nécessaire, un équilibre vie privée/vie professionnelle, un environnement, des locaux, une organisation du travail de qualité* ».

Il prévoit de renforcer la fonction RH et de recruter " *près de 200 RH de proximité* ». Il est également indiqué : « *le SI et les processus : cause de souffrance pour les salariés et pour les clients : l'améliorer c'est faire réussir le contrat social et booster notre compétitivité (cf Google!). Il nous faut nous concentrer sur certains applicatifs clés, et les remodeler complètement* » (D2290/29). On réaffirme en conclusion que l'objectif de ce nouveau projet d'entreprise est de « *remettre l'humain au cœur de notre organisation* » (D2290/31).

Dans un communiqué de presse du 5 juillet 2010 sur le projet « conquêtes 2015 », le groupe FRANCE TELECOM affirme : « *l'entreprise s'engage à être un groupe où il fait bon travailler grâce à une nouvelle vision des Ressources Humaines, un nouveau style de management et des valeurs communes* ». Il est indiqué que : « *le Groupe prévoit de recruter 10.000 salariés sur la période 2010-2012* » (D2290/32).

Dans un autre communiqué de presse du 21 septembre 2010, il est indiqué que FRANCE TELECOM ORANGE adresse le « *nouveau contrat social* » à chacun de ses 100.000 salariés en France.

Le Groupe s'engage notamment sur « *une organisation valorisant davantage le travail de chaque salarié* », en particulier, " *à faire évoluer l'organisation du travail vers plus de proximité, de coopération et de transversalité entre les équipes et à améliorer les outils informatiques pour les rendre plus simples et plus pratiques pour mieux répondre aux clients* ».

Il est également indiqué : « *les objectifs individuels sont moins nombreux, ciblés sur les priorités essentielles de la mission et tiennent compte des moyens alloués pour les atteindre, des réalités techniques, géographiques et commerciales* » (D2290/1).

CHAPITRE IV – Les responsabilités pénales

I - Les incriminations

Outre la qualification de harcèlement moral, les juges chargés de l'information de la procédure ont été saisis des qualifications d'homicides involontaires, de mise en danger de la vie d'autrui, de document unique d'évaluation insuffisant et d'entrave au fonctionnement du CHSCT de l'Unité d'Intervention Affaire (UIA) de Paris lesquelles infractions n'ont pas été retenues dans les mises en examen .

Par ailleurs, la personne morale FRANCE TELECOM SA a été mise en examen pour un défaut d'information et de consultation du comité d'entreprise concernant la suppression du service innovation ITNPS ainsi que pour défaut d'information et de consultation du CHSCT de cette direction.

I.1 - Les incriminations écartées

I.1.1 - L'homicide involontaire

Cette infraction prévue et réprimée par l'article 221-6 du code pénal a été visée dans les réquisitoires introductifs des procédures ouvertes suite aux décès de Messieurs Rémy LOUVRADOUX, Nicolas GRENOVILLE et Dominique MENNECHEZ et jointes ultérieurement à la précédente procédure (D2376-D94 ; D2377-D789 ; D3281-D38) ;

L'infraction d'homicide involontaire suppose la démonstration d'un lien de causalité certain, même non exclusif, mais néanmoins certain entre la faute reprochée à la personne mise en cause et le dommage. En l'espèce, il aurait fallu démontrer l'existence d'un lien de causalité certain entre la mise en place d'une politique de management ayant pour objet ou effet de dégrader les conditions de travail des salariés et le décès des victimes. Ce lien de causalité qui n'a pas à être établi pour le harcèlement moral, est difficile à démontrer dans les décès par autolyse, le suicide étant analysé comme un fait multi-factoriel.

Les indices graves et concordants n'étant pas réunis, la qualification d'homicide involontaire n'a pas été visée dans les qualifications retenues dans les mises en examen des dirigeants personnes physiques et de la personne morale FTSA ORANGE.

Non-lieu sera rendu de ce chef .

I.1.2 - La mise en danger d'autrui

L'infraction de mise en danger de la vie d'autrui prévue et réprimée par l'article 223-1 du code pénal était visée par le réquisitoire introductif initial de l'information ouverte après le suicide de Rémy LOUVRADOUX et dans la plainte d'un syndicat (D2376-D94 D287/18).

Le texte d'incrimination de la mise en danger d'autrui exige la réunion de deux éléments, le manquement à une obligation particulière de sécurité et l'exposition à un risque immédiat .

S'agissant du premier élément, le manquement à une obligation particulière de sécurité, la condition préalable est l'existence d'une obligation particulière de sécurité qui impose un comportement circonstancié. Cette infraction ne réprime pas la violation d'un principe général de sécurité mais la violation d'une règle précise, immédiatement perceptible et clairement applicable pour l'auteur de la violation sans faculté d'appréciation individuelle.

La jurisprudence a refusé de retenir cette infraction sur le fondement de la violation de l'obligation générale de sécurité (prévue aux articles L4121-1 et L4121-2 du Code du travail, visée par le syndicat CFE-CGE) pesant sur l'employeur en matière d'hygiène et de sécurité.

En l'absence de manquement à une obligation particulière de sécurité et en application de la jurisprudence précitée, l'infraction de mise en danger de la personne n'est pas constituée, ne peut pas être retenue.

En outre, le manquement à l'obligation particulière de sécurité doit entraîner un «risque immédiat de mort ou de blessures». Cette condition exclut les personnes physiques mises en examen et de fait, la société FTSA Orange.

Non-lieu sera rendu de ce chef .

I.1.3 - Le document unique d'évaluation des risques insuffisant

Le réquisitoire introductif du 8 avril 2010 visait, outre la qualification de harcèlement moral, celle de documents d'évaluation des risques insuffisants (D268), reprenant sur ce point, l'analyse faite par l'inspection du travail ayant donné lieu au signalement en application de l'article 40 du code de procédure pénale (D58).

L'article L.4121-3 du code du travail prévoit que l'employeur est tenu d'évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.

L'article R.4121-1 impose que les résultats de cette évaluation soient transcrits et mis à jour par l'employeur dans un document unique d'évaluation des risques (DUER). Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement. Aucun formalisme n'est précisé pour le document lui-même.

L'obligation d'évaluer les risques n'est assortie d'aucune sanction pénale spécifique. En revanche, l'absence de transcription de l'évaluation dans le document unique ainsi que l'absence de mise à jour sont réprimées par l'article R.4741-1 du code du travail par une amende contraventionnelle de 5ème classe.

Le débiteur de l'obligation de transcription est « l'employeur » (terme générique issu de la recodification du code du travail en 2008) et les risques doivent être identifiés dans chaque unité de travail de l'établissement.

Dans son signalement en application de l'article 40, l'inspection du travail relève à plusieurs reprises que *« les mesures retenues par la direction ne sont pas de nature à prévenir les risques d'atteinte à la santé mentale liés aux changements de métiers et aux difficultés d'adaptation à ces nouveaux métiers. Aucune des mesures retenues par la direction ne vise à prévenir l'apparition des risques, elle vise à apprendre à les gérer et à prendre en charge les salariés déjà affectés »*. Il est également noté que plusieurs des documents d'évaluation des risques n'évaluent pas ou peu les risques psychosociaux liés aux restructurations ou les évaluent mal.

Toutefois, l'existence de l'infraction est limitée au cadre fixé par l'article R.4741-1 du code du travail, lequel ne sanctionne pas l'éventuelle mauvaise qualité de l'évaluation, mais seulement son absence de retranscription et de mise à jour. L'évaluation absente ou insuffisante n'a pas de pénalisation spécifique et peut seulement, selon la jurisprudence, constituer la faute d'imprudence d'une infraction non intentionnelle de blessures ou homicide.

En l'état, le dossier d'information ne permet pas de retenir la contravention de l'article R.4741-1 du code du travail.

Non-lieu sera ordonné.

I.2 - Les qualifications retenues dans la mise en examen mais insuffisamment caractérisées

I.2.1 - Les délits d'entrave au CE et au CHSCT à Paris, Montrouge et Arcueil

FRANCE TELECOM SA a été mise en examen pour un défaut d'information et de consultation du comité d'entreprise concernant la suppression du service innovation ITNPS et les conséquences en résultant pour l'emploi des

personnels, ainsi que pour défaut d'information et de consultation du CHSCT concernant le déménagement du service innovation ITNPS et les conséquences en résultant pour l'emploi des personnels.

Indépendamment du problème d'imputation qui sera examiné dans la section suivante, la matérialité des faits constatés ne correspond ni aux termes de la mise en examen, ni à ceux des articles du code du travail applicables aux deux types d'entrave.

*** Concernant l'entrave au comité d'entreprise**

En vertu des dispositions de l'article L.2323-6 du Code du travail : « *Le comité d'entreprise est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle* ».

A la lecture de ce texte, il est évident que la suppression d'un service relève de l'information et consultation obligatoires du comité d'entreprise. Toutefois, l'enquête ne démontre pas qu'il y a eu « suppression » du service « innovation ITNPS », pour reprendre le libellé des procès-verbaux de l'inspection du travail (D84 ; D384).

En 2007, le déménagement de salariés d'ORANGE France situés aux 2ème, 3ème, 6ème et 7ème étages du bâtiment rue Pierre Brossolette à MONTROUGE vers le site "les Oliviers" d'ISSY LES MOULINEAUX est prévu en plusieurs phases entre juillet et septembre . Ce déménagement correspond à une fin de bail. Les personnes déménagées travaillaient pour l'ITNPS (Information Technology Networks and Product Support) dont les effectifs globaux étaient en février 2007 de 563 personnes dont 415 en France (324 salariés de FRANCE TELECOM SA et 91 salariés d'ORANGE France) (D397). Le service ITNPS dépendait de la division de FRANCE TELECOM, nommée ROSI (Réseau Opérateur Système d'Information).

Aucun document sur l'organisation de l'entreprise ne permet de valider l'existence d'un « service innovation ITNPS » qui aurait été supprimé. Il existe d'une part, un service ITNPS, créé le 1er juin 2006 au sein du groupe FRANCE TELECOM pour les activités transverses et d'autre part un service innovation de la division Corporate d'ORANGE France, service auquel appartenaient les salariés ayant demandé l'intervention de l'inspection du travail qui a signé le procès-verbal d'entrave. Il existait, par ailleurs, des services innovations dans d'autres entités du groupe FRANCE TELECOM lesquels, suite à la décision du groupe de rassembler l'ensemble de l'innovation, ont été regroupés et répartis sur deux structures : le service de Recherche et Développement et le Technocentre. Selon la DRH d'ORANGE France, le regroupement était celui de l'activité de recherche, pas des personnes, et d'autres salariés d'ORANGE France présents sur le site de Brossolette ont rejoint le site de Jasmin ou bien ont fait une mobilité dans le groupe (D400 ; D558). Ce regroupement est également établi par les documents présentés en CE et CHSCT (D3411/48-75). Aucune suppression individuelle de poste n'a eu lieu.

Les activités d'études et de conseils dans le domaine de l'innovation effectuées par les salariés d'ORANGE France pour le service ITNPS de la division ROSI de FRANCE TELECOM relevaient, selon FRANCE TELECOM, de prestations réalisées par une entité du groupe pour une autre entité du groupe, dans un cadre quasi-contractuel au sein de l'entreprise, proche d'une sous-traitance, qui ne justifiait pas une consultation des instances représentatives du personnel en cas de modification (D400 ; D3411 ; D3417/6).

Le Comité d'entreprise d'ORANGE France a été informé du déménagement « des équipes de l'ITNPS » et de ses modalités lors des réunions du 3 mai 2007 (D535/24) et du 14 juin 2007 (D536/22).

Le Comité d'entreprise de ROSI a été informé lors d'une séance le 14 juin 2007. Le document distribué présente en détail la situation à la date de la consultation, la situation projetée, le contexte, les objectifs, les implantations actuelles, les entités concernées, l'environnement de travail prévu, l'accessibilité, les temps de transports, l'ergonomie, le macro zoning étage par étage, les mesures d'accompagnement, le projet de planning, le calendrier des réunions avec les institutions représentatives du personnel et l'avis du CHSCT ROSI rendu le 29 mai 2007 (D3411/50-75).

En l'absence de suppression de service, il n'existe pas de charges suffisantes qu'une entrave au Comité d'entreprise ait été commise. Non-lieu sera ordonné.

*** *Concernant l'entrave au CHSCT***

En vertu des dispositions de l'article L.4612-8 du Code du travail : « *Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail* ».

Il ne paraît pas contestable que les changements de site pour des services entiers relèvent de la catégorie des décisions d'aménagement important modifiant les conditions de travail. A ce titre, la consultation du CHSCT devait être faite concernant le déménagement de l'ITNPS (la mise en examen indique « le déménagement du service innovation INTNPS » ce qui est une approximation des services concernés par le départ du site de MONTROUGE). Concernant la consultation du CHSCT sur « les conséquences en résultant pour l'emploi des personnels », il est renvoyé au développement ci-dessus sur l'absence de suppression de poste.

La présentation du projet de regroupement des équipes ROSI -Etat-major et ITNPS- dans l'immeuble « les Oliviers », 48 rue Camille Desmoulins, à ISSY

LES MOULINEAUX au CHSCT ROSI EM a été faite le 29 mai 2007. Le document distribué présente en détail la situation à la date de la consultation, la situation projetée, le contexte, les objectifs, les implantations actuelles, les entités concernées, l'environnement de travail prévu, l'accessibilité, les temps de transports, l'ergonomie, le « macro zoning » étage par étage, les mesures d'accompagnement, le projet de planning et le calendrier des réunions avec les institutions représentatives du personnel (D3411/15-47). Le compte-rendu du CHSCT fait état d'un accueil favorable du projet avec quelques réserves qui sont listées (D3411/48-50).

Au vu de ces éléments, il n'existe pas de charges suffisantes qu'une entrave au CHSCT ait été commise. Non-lieu sera ordonné.

I.2.2 - Le délit d'entrave au CHSCT de l'Unité d'Intervention Affaire de Paris

Le réquisitoire supplétif (D727) du 25 novembre 2010 visait des faits d'entrave au fonctionnement régulier du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions du travail commis à PARIS courant 2009 et 2010, résultant de plusieurs agissements tendant à empêcher la réalisation d'une expertise demandée par le CHSCT de l'UIA (Unité d'Intervention Affaire) de Paris suite à la tentative de suicide de Guy DABE le 6 janvier 2009.

Le 9 janvier 2009 se tenait une réunion extraordinaire du CHSCT qui adoptait une résolution pour la réalisation d'une expertise sur le fondement de l'article L.4614-12 du code du travail. Le directeur d'établissement, Monsieur TONARELLI, indiquait se réserver le droit de contester cette résolution. Le secrétaire du CHSCT, Monsieur PILOT regrettait l'absence de participation du CHSCT à l'enquête interne menée par le pôle enquêtes et prévention de la fraude de la direction territoriale d'Île-de-France (D683).

Le 15 janvier 2009, le directeur d'établissement organisait une réunion du CHSCT au cours de laquelle il indiquait que la participation du CHSCT à l'enquête interne était possible et lui paraissait indispensable et que, de ce fait, l'expertise sollicitée par le CHSCT lui paraissait prématurée (D685 ; D1670/35). Le 24 février 2009, il saisissait le juge des référés pour contester la nomination de l'expert en raison de l'absence de risque grave et du caractère prématuré de l'expertise (D692/3). Il demandait la suspension des opérations d'expertise dans l'attente de la décision et ne permettait pas à l'expert l'accès à l'établissement. Une fois la décision d'expertise validée par le juge le 26 mai 2009 sous réserve d'une modification des termes de la mission (D692), le cabinet d'expert sollicitait un avenant à sa lettre de mission le 18 juin 2009 (D696) et demandait le 30 juin 2009 la communication d'une liste de documents et d'informations (D697). Celle-ci était effective le 13 juillet 2009 (D699). L'expert désigné, le cabinet ISAST, rendait son rapport le 3 mai 2010 (D714).

L'article L.4614-13 du code du travail prévoit que l'employeur qui entend contester la nécessité de l'expertise, la désignation de l'expert, le coût, l'étendue ou le délai de l'expertise, saisit le juge judiciaire.

L'ensemble des faits rappelés supra ne paraissent pas s'écarter des prévisions du texte et l'usage d'une voie de droit pour contester une décision ne peut s'analyser comme une entrave, sauf à en démontrer le détournement et l'abus, ce qui n'est pas le cas en l'espèce.

Les charges n'étant pas suffisantes, non-lieu sera ordonné.

I.3 - Le harcèlement moral : définition et éléments constitutifs

La définition du harcèlement moral résulte de la combinaison de plusieurs éléments : cette combinaison est destinée à cerner le domaine spécifique de cette infraction de celui d'infractions proches mais la loi ne fait aucune distinction quant à l'ampleur ou la durée du harcèlement, le nombre de personnes concernées ou le type ou le nombre des auteurs. Il n'existe pas de circonstance aggravante découlant de la pluralité d'auteurs ou du caractère organisé des agissements incriminés. Seule la discussion sur l'élément moral de l'infraction ainsi que la mesure de la gravité des faits et de la responsabilité des auteurs obligent à évaluer l'aspect organisé des agissements reprochés. Cette appréciation n'a cependant pas d'incidence sur la qualification.

Selon l'article 222-33-2 du code pénal, dans sa rédaction applicable à l'époque des faits, *« le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des 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, est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende »*.

L'élément matériel de l'infraction est constitué d'agissements répétés. La loi n'a donné ni définition ni liste des agissements. Il n'est pas nécessaire que les agissements répétés aient été de *« nature différente »*⁵⁰. Le harcèlement moral suppose une pluralité d'actes positifs de même nature ou de nature différente.

Le texte impose en revanche, que l'impact de ces agissements sur les conditions de travail, à savoir leur dégradation, soit caractérisé, que cette dégradation ait été recherchée (*« ayant pour objet »*) ou qu'elle se soit réalisée (*« ayant pour effet »*).

Enfin, la loi module la gravité ou l'intensité de la dégradation des conditions de travail subie par les salariés mais ne pose pas comme condition que les atteintes aux droits, à la santé et à la dignité soient avérées : *« La simple possibilité d'une telle dégradation suffit à consommer le délit de harcèlement moral »*⁵¹

⁵⁰ Crim. 26 janvier 2016, n° 14-80.455, publié au Bulletin (déjà cité Chapitre 1 A)

L'élément moral du délit ne comporte pas de spécificité : aucune intention de nuire ou d'humilier n'est requise. La Chambre criminelle a eu l'occasion de préciser (pourvoi n°14-86700 du 30 mars 2016) « *que la loi n'exige pas la preuve de l'intention de nuire, et la répétition, élément constitutif du délit, suffit à caractériser le harcèlement nécessairement intentionnel et qui excède manifestement l'exercice du pouvoir de direction d'un supérieur hiérarchique vis-à-vis d'un subalterne* ».

Il n'est pas nécessaire que les agissements répétés aient eu « initialement » pour objet ou pour effet d'attenter à la dignité et à la santé de la victime. Il suffit qu'ils aboutissent à cet objet ou à cet effet.

Le domaine de la preuve est différent pour chacune de ces deux branches.

Concernant les agissements, la démonstration suppose de faire la part de ce qui, dans la vie de l'entreprise, est normalement lié à l'activité économique ou à la gestion, en période faste comme en période difficile. C'est ce que signifie la jurisprudence posant que les agissements doivent avoir excédé le pouvoir normal de direction et de contrôle du chef d'entreprise ou être étranger à ce pouvoir.

Si la réalité des atteintes n'a jamais à être démontrée, la preuve de la réalité de la dégradation n'est pas nécessaire s'il est prouvé qu'il s'agissait de l'objectif de l'auteur des agissements .

En revanche, si les agissements ont eu pour effet de dégrader les conditions de travail, la réalité des dégradations devra être démontrée.

La preuve doit donc être rapportée, soit de l'existence de plusieurs agissements dans le but de dégrader les conditions de travail, soit de l'existence de plusieurs agissements et d'une dégradation des conditions de travail en lien avec ces agissements.

La notion de dégradation des conditions de travail est polysémique.

Une approche commune consiste à comparer la situation examinée avec la situation antérieure. Les changements de circonstances, de personnes et de contexte rendent cette méthode peu transposable dans la mesure où in fine, il s'agit de déterminer si les salariés disposent de conditions de travail normales.

La seconde méthode consistant à comparer le cas d'espèce avec ce que sont des conditions « normales » de travail, a l'avantage de reposer sur les principes et les règles fixés par la loi pour l'exécution ou la cessation du contrat de travail et la prévention des risques.

51 La Chambre criminelle a censuré une cour d'appel pour avoir ajouté à la loi des conditions qu'elle ne comportait pas « en retenant que la conséquence de la dégradation des conditions de travail devaient être avérées alors la simple possibilité d'une telle dégradation suffit à consommer le délit de harcèlement moral ». Cass. crim., 14 janv. 2014, n° 11-81.362, F-P+B : JurisData n° 2014-000372

Cette dernière méthode permet aussi de se référer aux procédures prévues en cas de gestion de conflit individuel ou collectif, ou de prévention des difficultés et tient ainsi compte de l'existence des aléas de la vie économique, politique ou sociale de l'entreprise. Enfin, elle a l'avantage de pendre en compte cette évidence : l'obligation d'exécuter de bonne foi le contrat de travail.

Concernant le troisième terme de l'incrimination, les atteintes aux droits, l'altération de la santé mentale ou physique, la compromission de l'avenir professionnel, leur effectivité n'a pas à être démontrée. Mais, si les faits répétés ont pour objet une dégradation des conditions de travail, aucune victime n'a à être identifiée alors que dans l'hypothèse des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail, il faut identifier ces effets et donc les salariés qui ont subi cette dégradation. Au demeurant, les pathologies éventuelles de la victime ne peuvent justifier des agissements prohibés (cf arrêt n°13-83299 du 8 septembre 2015).

Enfin, il convient de préciser que la prévention du harcèlement moral n'est en aucun cas facultative et s'impose à l'employeur en vertu de l'article L. 1152-4 du code du travail qui dispose que *« l'employeur prend toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral »*.

II - Un harcèlement moral organisé à l'échelle de l'Entreprise dans le cadre des plans NExT et Act

Il peut être utile à ce stade de mentionner une fois encore que ce dossier n'est pas celui *« des suicides de FRANCE TELECOM »* mais celui d'un harcèlement moral organisé à l'échelle d'une entreprise par ses dirigeants. Nous rappellerons ici les éléments qui permettent de dire l'infraction de harcèlement moral suffisamment constituée (II.1) avant de nous prononcer sur l'imputabilité des faits aux personnes mises en examen (II.2).

II.1 - Une politique d'entreprise ayant pour objet et pour effet la dégradation des conditions de travail

**** Le Plan NExT, à l'origine un projet de développement industriel pour adapter l'entreprise aux enjeux technologiques et économiques***

Le Plan NExT présenté à la presse en juin 2005 est la réponse stratégique de la direction de l'entreprise au contexte concurrentiel exacerbé créé par l'arrivée des nouveaux opérateurs de téléphonie mobile et à l'essor des nouvelles technologies. Il doit assurer à la société FTSA sur laquelle continuent de peser des obligations tarifaires et des contraintes réglementaires relatives à l'entretien et au développement du réseau, le maintien de sa position de leader en transformant son activité traditionnelle d'opérateur historique en opérateur intégré proposant une offre unique dite convergente intégrant le téléphone fixe,

l'internet, et le téléphone mobile et développant de nouveaux services adaptés aux modèles économiques de l'internet.

Le choix opéré de maintenir l'entreprise en position de leader en modifiant les activités, les techniques et les métiers pour adapter l'entreprise aux nouveaux défis du monde des télécommunications, n'est pas reprochable en soi. Que ces choix stratégiques aient des conséquences sur le contenu, les horaires, la localisation ou le nombre d'emplois est un fait qui ne constitue pas non plus en lui-même un grief.

**** Le plan Act, un volet social d'accompagnement conçu sous les auspices des milieux financiers***

Le Plan Act devait être le volet « ressources humaines » du plan NExT et avait vocation à réunir les mesures d'accompagnement des personnels pour adapter leurs emplois aux mutations qu'entraînaient ces choix stratégiques. Ce n'est bien évidemment pas l'existence de ce plan d'accompagnement du personnel qui est en cause mais la réalité de sa mise en œuvre, le cas échéant, certaines de ses lacunes.

Lors de l'annonce du 29 juin 2005, le Plan Act n'est pas finalisé. Il est simplement question de recrutements « *pour compenser les départs naturels* », de développement de nouveaux métiers et d'accompagnement des projets professionnels grâce aux investissements en formation de 25%(D69/27-28).

A cette date, les documents ne font pas état de la suppression de 22 000 emplois et nous avons vu que la décroissance nette des effectifs basée (déjà) sur une extrapolation optimiste de l'efficacité des dispositifs de mobilité externe est estimée par la direction des ressources humaines à 13 500 (D3185/19).

Dans son interrogatoire de première comparution, Didier LOMBARD expose qu'au cours de l'automne 2005, le projet industriel et économique présenté à la presse le 29 juin 2005, s'est trouvé perturbé par la baisse brutale des recettes du trafic analogique provoquée par le développement intensif de la voix sur internet (VoIP) (qui permet de communiquer gratuitement entre deux ordinateurs) et que la direction de FTSA a été contrainte d'alerter les marchés sur les conséquences de ce « *choc technologique* » : l'une sur le chiffre d'affaires en octobre 2005 et l'autre sur le résultat et les marges en janvier 2006(D2151/8-9).

La conséquence de ces deux avertissements successifs (CA 2005 inférieur d'un 1/2 point à celui annoncé et niveau de rentabilité inférieur à celui des autres sociétés cotées) est prosaïquement expliquée par Gervais PELISSIER, le directeur financier : ils détériorent la crédibilité d'une entreprise auprès des milieux financiers (D2787/17).

Huit mois après l'annonce du Plan NExT, le 14 février 2006, Didier LOMBARD veut rassurer les milieux financiers.

Il leur annonce « *une accélération du plan NExT pour 2006* » grâce à « *un pilotage resserré de l'activité et transformation accélérée de l'entreprise* » et une augmentation des dividendes accordés aux actionnaires ainsi que 22 000 départs dits « *naturels* », 10 000 personnes en mobilité et le recrutement de 6000 nouveaux agents (D2787 et D2126/9). Il s'engage à tenir « *l'objectif de 7 Mds € de Free cash flow organique en 2006* » (D2787/17).

On sait par Brigitte DUMONT que la mise en œuvre effective du plan Act « *a débuté début 2006 après les engagements que Didier LOMBARD a pris devant les investisseurs lors d'une présentation en février* » (D3692/2). Il avait été annoncé par Didier LOMBARD en juin 2005 et lancé à titre expérimental à Bordeaux et Marseille en Novembre 2005 (D3327/57).

Le volet « *ressources humaines* » du Plan NExT a donc été élaboré entre juin 2005 et février 2006 sous la pression des milieux financiers inquiets de la détérioration des bons résultats économiques du Plan TOP. Ces auspices boursiers ont influencé sa conception et ont déterminé autant ses orientations que sa mise en œuvre.

*** *Le Plan Act : le détournement du dispositif légal de la GPEC***

Le plan Act visait un certain nombre d'objectifs : le rajeunissement de la pyramides des âges, l'accroissement des mobilités, le redéploiement selon les métiers en croissance (service client; marketing) et en décroissance (réseaux) et le remplacement seulement partiel des départs naturels.

La mise en œuvre de ce type de décision s'inscrit dans un cadre fixé notamment par le Code du Travail dont le respect est la garantie de l'exercice normal du pouvoir de direction et de contrôle.

Formellement, nombre des mesures du Plan Act auraient pu correspondre à des mesures de Gestion Prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) en ce qu'elles permettaient d'identifier les emplois en croissance et en décroissance, de recenser les compétences présentes et d'anticiper les compétences à acquérir tout en prévoyant des mesures qui devaient assurer l'adaptation continue des employés aux évolutions de l'Entreprise : augmentation du budget de formation de 25 %, mesures financières favorisant les mobilités externes (DG46 sur les mobilités,) et les mobilités internes (DG78 sur l'accompagnement des mobilités), refonte des espaces développement, etc.

En annonçant la suppression de 22 000 emplois dans les trois années à venir, Didier LOMBARD remet en cause la finalité de ce qui aurait pu être un plan d'adaptation des employés aux mutations de l'Entreprise. Il prend le contre-pied de l'esprit du texte législatif sur la GPEC en même temps qu'il prend la responsabilité de faire échouer les négociations à venir avec les syndicats.

Un accord de Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences (GPEC) n'a en effet pas vocation à traiter des emplois menacés au sens de l'article L. 2242-16

du Code du travail, mais porte sur les moyens de permettre aux salariés de maintenir leur employabilité sur le marché du travail interne et externe dans un contexte où c'est la compétitivité de l'entreprise qui est menacée⁵².

En l'espèce, l'objectif chiffré des 22 000 départs à réaliser sur trois ans était un obstacle juridique à la conclusion d'un accord GPEC.

En outre, nous avons vu que les mesures contenues dans le Plan Act, reprises dans la DRHG/GPC/46 signée par Guy-Patrick CHEROUVRIER et présentées par la défense comme équivalent à un accord GPEC (D3875/9 ; D4061/36), étaient articulées autour du « *principe de coresponsabilité* ». Dans la dénonciation de l'accord GPEC, le représentant de la CGT rappelait que ce principe n'est pas conforme à l'esprit de la législation qui fait du « *co-investissement* » *une exception, voire une éventualité, mais pas une règle générale* »(D75/3).

De surcroît, un accord collectif aurait supposé la mise en place d'une commission paritaire chargée de contrôler l'application des mesures de mobilités externes et internes. Des contrôles internes d'une commission paritaire sur le mode de celle instituée par l'accord GPEC de juin 2003 auraient probablement entravé la réussite du plan non écrit des 22 000.

Il apparaît ainsi que les dirigeants de FTSA ont délibérément fait échouer les négociations avec les organisations syndicales pour exclure ces dernières du contrôle de l'application des mesures du plan Act et imposer une décision unilatérale, la DRHG/GPC/46, qui leur a permis de disposer d'un cadre juridique adapté à leur politique de déflation.

*** *L'éviction et/ou le contournement organisé(e) des IRP***

Il n'est pas discuté que des réorganisations étaient nécessaires pour répondre aux enjeux du marché des télécommunications exposés par Louis-Pierre WENES avec pédagogie aux représentants des Institutions Représentatives du Personnel lors des réunions du premier semestre 2006. On présume qu'elles ont globalement été faites dans le respect formel des procédures d'information et de consultation des Institutions représentatives du personnel. Leur enjeu principal n'était pas la réduction des effectifs.

Néanmoins, les documents découverts en procédure démontrent que des instructions précises du top vers le down ont été données pour paralyser l'action des représentants et élus du personnel, notamment pour éviter le recours aux commissions administratives paritaires (CAP), pour s'affranchir des avis des comités d'entreprise et pour contester toutes les demandes d'expertise formulées par les CHSCT lors de la fermeture et/ou des transferts de sites(D3315/35).

⁵² À la différence, le Plan de sauvegarde de l'emploi gère une situation où le risque est réalisé et où le dommage qui en résulte, est un emploi parfaitement identifié qui est « menacé » au sens de l'article L. 2242-16 du Code du travail (emplois supprimés obligeant l'employeur à envisager des licenciements).

L'argument selon lequel, les juridictions saisies ont conforté fréquemment la position de l'entreprise n'est pas pertinent au regard de la problématique du présent dossier qui est celle de savoir si les agissements déviants constatés sur le terrain qui ont fortement dégradé les conditions de travail, sont imputables aux comportements isolés de petits chefs en mal de reconnaissance hiérarchique ou si ces comportements résultent des directives non écrites mais néanmoins explicites de la direction centrale.

En revanche, les directives exprimées dans les documents cités ci-dessus témoignent de la volonté de la direction centrale de contourner ou d'éviter le contrôle par les Institutions des représentants du personnel et des syndicats de la politique de déflation.

In fine, le déni assumé par les dirigeants de leur politique de déflation leur a permis d'organiser la suppression de 22 000 postes sans respecter les procédures d'information et de consultation qui auraient imposé à n'importe quel dirigeant d'une entreprise privée de s'expliquer devant les IRP, notamment sur la nature et le nombre des emplois et postes de travail impactés, sur le nombre et le profil des personnels potentiellement touchés, sur les recherches et le suivi des mesures d'accompagnement, et éventuellement de reclassement ; sur l'établissement des critères d'ordre des licenciements etc.

**** Le Plan Act, un plan de départs collectifs sans les garanties légales***

En interrogatoires, les personnes mises en examen se sont prévaluées d'avoir évité « *un plan social* », dans l'intérêt des personnels (D2473/3; D2471/2), en mettant en place des dispositifs guidés par leur volonté de respecter leurs obligations légales à l'égard des agents, obligations qu'ils ont qualifiées tantôt comme une obligation d'accompagnement, tantôt comme une obligation de reclassement (D2472/4 ; D4037/7 ; D4061/41; D4042/8; D4042/33) 53.

Nous avons vu que le bornage temporel assigné au programme des 22000 faisait peser une sérieuse hypothèque sur la nature des mesures d'accompagnement du Plan Act en sorte que le volet social du Plan NExT est devenu, au mieux un plan de départs volontaires, et plus sûrement, un plan de départs contraints et compris comme tels par de nombreux salariés.

La référence à l'obligation dite de reclassement dans la bouche de dirigeants qui affirment avoir voulu préserver les emplois, conforte cette hypothèse. Rappelons que l'obligation de reclassement n'est prescrite que dans deux situations précises : le licenciement pour motif économique et le licenciement pour inaptitude médicale. Dans les deux cas, elle est conçue comme un moyen d'éviter le licenciement, de préserver la relation de travail et par suite, d'éviter la perte d'emploi et le chômage du salarié concerné.

53 En fait, l'expression de « plan social » (expression n'apparaissant plus dans le code du travail, le législateur lui ayant substituée l'expression de « plan de sauvegarde de l'emploi ») est ici utilisée comme elle est encore utilisée et entendue dans le langage commun et « l'imaginaire collectif », à savoir synonyme de licenciements et de chômage.

Invoquer l'observation de l'obligation légale de reclassement pour justifier le choix de ne pas recourir à un plan social procède soit d'une ignorance confondante de la réglementation, soit de la mauvaise foi.

En se targuant d'avoir évité le Plan social et d'avoir pourvu néanmoins à leur obligation de reclassement, les dirigeants de FTSA révèlent l'objectif préférentiel qu'ils ont assigné au Plan Act : accélérer les mobilités externes pour contourner une contrainte réelle qu'ils ont rarement alléguée, le licenciement juridiquement impossible des agents fonctionnaires.

Ce faisant, les dirigeants de FTSA ont mis en place au moyen du plan Act un dispositif qui a privé les agents de leurs droits individuels et collectifs.

**** Le plan Act, l'atomisation planifiée du collectif de travail***

S'il est souvent assorti d'un plan de licenciement collectif, le Plan de sauvegarde de l'Emploi (PSE) comme nous l'avons déjà expliqué, impose à l'employeur, entre autres obligations, de rechercher le reclassement des salariés menacés par une mesure de licenciement pour motif économique, afin d'éviter le licenciement dit « sec » et le chômage de ces salariés. Or, dans le cadre d'un PSE, le licenciement ne peut intervenir qu'en cas d'échec des recherches de reclassement ou de leur non aboutissement en raison, dans cette dernière hypothèse, du refus du salarié d'accepter les propositions de son employeur impliquant une modification d'un élément essentiel de son contrat de travail.

Organisé autour de l'axiome « *le salarié acteur de son projet personnel* », le Plan Act a fait de l'agent le seul responsable de son reclassement au terme d'un « *contrat de développement personnel* » qu'il négocie, seul, avec son manager direct dans le cadre de l'entretien individuel.

Le principe de l'engagement ou du contrat de développement personnel a permis de contraindre chaque salarié à se positionner par rapport au projet d'entreprise et d'inciter ceux qui n'en avaient pas à construire un projet de mobilité externe quel qu'il soit : départs en retraite anticipée, mobilité vers la fonction publique, PPA et essaimage, ces deux dernières options n'étant jouables objectivement que pour des salariés disposant de ressources personnelles d'où l'observation dubitative de la représentante CFDT lors de la réunion du comité central d'entreprise du 15 février 2006.⁵⁴

L'indigence de la plupart, voire de la totalité des dossiers individuels des personnes ayant la qualité de victime ou de partie civile dans la procédure, témoigne du caractère factice et improvisé des décisions managériales de mobilité concernant ces personnels et par suite du caractère formel des grands

⁵⁴ Le conseil de FTSA a versé un vade-mecum de l'entretien individuel à destination des managers établi en 2007 par la DRH Groupe (D 4068/10) très explicite sur ce point. Dans une rubrique intitulée « ce qui est nouveau pour l'EI », il est demandé au manager d'inciter son collaborateur à élaborer un projet professionnel propre en interne ou en externe. Cette demande correspond à ce qui est attendu dans le cadre d'une restructuration d'entreprise et non d'une simple anticipation de l'évolution des activités, notamment dans le cadre d'une GPEC.

principes directeurs du programme Act, invalidant en particulier le principe d'accompagnement de l'agent brandi avec régularité par toutes les personnes mises en examen.

Les décisions de mobilité externe ou interne étant, dans ce contexte, des décisions individuelles, il n'y avait pas dans le cadre du déploiement de Act, à consulter les représentants des IRP et des syndicats.

Intégré dans un plan de licenciement collectif pour motif économique qui ne disait pas son nom, « *le collaborateur, acteur de son projet personnel* » a souvent dû supporter seul la charge de son reclassement.

*** *Le transfert de la charge de la politique de déflation sur les managers locaux***

Par ailleurs, avant qu'un salarié ne soit considéré comme menacé d'une mesure de licenciement pour motif économique, encore faut-il avoir justifié la suppression de son poste de travail ou la disparition des emplois auxquels ce poste correspond et de surcroît, avoir appliqué à ce salarié les critères d'ordre de licenciements possibles (conçus pour éviter l'arbitraire). Tous ces éléments doivent apparaître dans le plan social.

Louis-Pierre WENES disait aux cadres de l'ACSED ignorer la nature et la localisation des emplois à supprimer, ceux à créer et ceux à redéployer (D71/2).

« *Le projet de développement personnel* » a permis de combler cette carence du Directeur exécutif et de pister les salariés à faible employabilité.

Louis-Pierre WENES était en effet convaincu qu'il y avait 3000 personnes dont les postes pouvaient être supprimés sans aucune incidence sur le fonctionnement de l'entreprise⁵⁵. Cet avis était partagé par Didier LOMBARD⁵⁶ et Olivier BARBEROT disposait de la méthode : le "Crash Program"⁵⁷.

Il suffisait d'identifier ces agents inutiles et de les inciter « *en faisant pression* » à opter pour l'une des voies de mobilités externes pour parvenir à dégager de la masse salariale les financements nécessaires au cash flow qui permettraient de satisfaire les marchés financiers et de financer les emplois permettant le recrutement de salariés qui exerceraient les nouveaux métiers utiles au développement de l'entreprise.

55 Louis-Pierre WENES devant les cadres de l'ACSED : « *Si je suis brutal, je peux dire que demain je peux supprimer 3000 personnes et je pense que ça ne se verrait pas. Ce n'est pas une vraie réponse parce que ça veut dire que j'ignore la problématique que je pose à chaque personne dans sa vie privée. C'est les identifier et voir comment on traite ça au mieux. On va être obligé de rentrer dans le problème de ces personnes qui ont une employabilité très faible* ». (D74/2).

56 Devant les cadres de l'ACSED, Didier LOMBARD déclare : « *La maison est une mère poule qui récupère les gens y compris en créant des emplois artificiels là où il n'y en a pas besoin* ». Lors d'une démonstration au siège de FRANCE TELECOM à PARIS qui avait lieu devant les N-1 de M. LOMBARD en 2006 ou 2007 (...) Didier LOMBARD aurait, en entrant dans la salle, lancé à la cantonade : « *il y a trop de monde ici* » (D1247/5) et sur le site de Lannion, à l'occasion d'une cérémonie de vœux au personnel, il aurait aussi invité les managers locaux à porter l'estocade aux « *inutiles* » : « *la pêche aux moules, c'est terminé* ». (D1245/7)

57 Bruno DIEHL précise que Louis-Pierre WENES mettait en place les indicateurs et Olivier BARBEROT le dispositif de mise en pression pour atteindre les objectifs (D 2106/4).

Les emplois inutiles ou redondants ne pouvaient pas, par définition, être identifiés au niveau central. Les managers de terrain ont fait « *le boulot* » que Louis-Pierre WENES ne voulait pas faire.

**** Un dispositif RH piloté depuis la direction centrale***

La procédure démontre que la stratégie de contournement des organisations syndicales et des représentants des élus du personnel dans le traitement de la déflation et de la mobilité s'est accompagnée de la mise en place d'un dispositif RH piloté depuis la direction centrale qui a permis de notifier aux managers les nouveaux objectifs, d'impulser de nouvelles méthodes de management et de mesure de la performance et de s'assurer de la bonne compréhension de tous les niveaux de la hiérarchie au moyen des outils traditionnels de la gestion des ressources humaines détournés de leur fonction pour participer à la réussite de la politique d'entreprise.

L'analyse documentaire des pièces saisies en perquisition a ainsi établi que le "Crash Program" de Olivier BARBEROT, conçu avec la participation active de Jacques MOULIN et dans une moindre mesure de Brigitte DUMONT, a bien été mis en œuvre : des objectifs chiffrés ont été notifiés à chacun des services de l'entreprise ; la pratique des revues du personnel a été généralisée à un rythme -souvent hebdomadaire- qui ne trouvait guère d'autre justification « *RH* » que la nécessité d'identifier les « *emplois inutiles* » mais aussi les " *AFO de plus de 50 ans* " comme en atteste l'examen des situations individuelles. Un contrôle strict des flux internes et externes s'est exercé au moyen de tableaux renseignés mensuellement donnant lieu à des commentaires enjoués ou irrités à tous les stades de la ligne managériale.

La définition et la systématisation des « pré-requis » du "Crash Program" ont été pensées par la direction des ressources humaines du Groupe avant de devenir des pratiques locales qui ont dégradé les conditions de travail de salariés répartis sur tout le territoire appartenant à des services de « *back office* » comme de « *front office* » aussi divers que les services techniques, les plate-formes téléphoniques, les laboratoires de recherche ...

L'indexation des objectifs de déflation dans la part variable de la rémunération a fini de parfaire le dispositif. Non que le gain soit important et ce d'autant que dans les documents retrouvés, ce critère figure parfois comme un critère collectif, mais dans le contexte des plans NExT et Act, cette technique de management a agi comme un moyen de pression efficace en rappelant aux managers que la déflation était un indicateur de leur performance et de celle de leur équipe. Philippe ANDRES directeur de la gestion des cadres dirigeants de la mobilité internationale, du talent et du management pour l'ensemble du Groupe constatait à posteriori que « *les indications chiffrées étaient peut-être une erreur. Elles ont peut-être incité certains à ne pas respecter la base du volontariat dans la mise en œuvre du Plan Act* »(D3668/9).

La migration de 10 000 emplois a été gérée dans des conditions quasi identiques en termes de méthodes et d'outils.

La contrainte de diminuer la masse salariale pour équilibrer le ratio CA/effectifs afin de rassurer les marchés financiers a donné lieu à des directives nationales et à des modes d'organisation dont la cohérence a souvent échappé aux agents sur le terrain. C'est le cas notamment du recours à la sous-traitance dans les unités techniques justifiée selon Louis-Pierre WENES par la nécessité de pallier les insuffisances de ses services alors même que les agents de ces services étaient contraints de renoncer à une activité qu'ils maîtrisaient pour migrer vers des emplois de commerciaux.

Sur le fond, la polémique sémantique sur le sens à donner au chiffre des 22 000 (prévisions, cibles, repères, trajectoires etc...) est vaine. Il a été démontré d'une part, que le chiffre des 22 000 départs ne résulte pas de l'observation des « *tendances naturelles* » d'évolution des effectifs au sein de l'entreprise et d'autre part, que ce chiffre avait une valeur impérative. Le discours du 4 juin 2008 de Olivier BARBEROT est parfaitement explicite (D 3196/3 et /4).

Les « *pionniers* » de Didier LOMBARD étaient âgés et très souvent protégés par leur statut de fonctionnaires . " *L'équation emploi* " était, dans ces conditions, difficile à tenir. La conviction de l'existence de salariés inutiles reprise publiquement dans une formulation politiquement correcte d'« *emplois inutiles* » par Olivier BARBEROT permettait de ne pas être trop regardant sur les moyens pour parvenir à tenir l'objectif.

Cette approche des ressources humaines rendait contre productif un accord sur la GPEC, voire la mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi là où plus de dix emplois d'agents contractuels étaient supprimés. Elle a permis à Louis-Pierre WENES de dire sans mentir que les réorganisations n'avaient rien à voir avec l'annonce du départ de 22 000 agents .

L'éviction des organisations syndicales dans le contrôle de l'application du Plan Act est l'une des raisons des dérives constatées sur le terrain dans la gestion des mobilités interne et externe. Sa responsabilité incombe aux dirigeants qui ont privé les salariés d'un cadre de référence négocié et des recours qu'il aurait permis.

L'énergie de toute l'entreprise a été mobilisée pour parvenir à tenir les chiffres annoncés au milieu financier, parfois au détriment des indicateurs de croissance comme l'ont souligné plusieurs managers soumis à cette injonction paradoxale.

En 2009, Didier LOMBARD peut considérer avoir permis à « *l'ancienne administration* » de remporter la bataille de l'opérateur intégré. Ce n'est pas le moindre des succès de son plan NExT. Ce n'est pas le seul.

Grâce au plan Act, Didier LOMBARD a tenu les promesses faites devant les milieux financiers : 7 millions de cash flow et 22 000 départs, 10 000 mobilités et 6000 recrutements.

La stratégie industrielle et économique mise en œuvre à travers le plan NExT a été couronnée de succès. Il suffit, à cet égard, de lire les explications apportées par Louis-Pierre WENES aux représentants du personnel lors du CCE du 24/25 avril sur la VOIp pour jauger rétrospectivement la justesse de son analyse. Dans la même veine, la lecture du discours de l'ACSED de Didier LOMBARD, envisagé sous le seul angle de la stratégie industrielle, est un discours visionnaire ...si on fait fi de la composante humaine de l'Entreprise.

Cette vision univoque a eu son revers : de nombreux agents ne se sont pas reconnus dans les valeurs de la nouvelle culture d'entreprise et n'ont pas trouvé leur place dans l'environnement professionnel d'instabilité et de pressions qui leur a été imposé en violation des dispositions protectrices du droit du travail. Ils sont venus augmenter le nombre " *des low performers*". Pour cause, les risques issus des réorganisations n'avaient pas été évalués au préalable et ne seront pris en compte qu'à l'approche du terme du Plan NExT. Seule la médiatisation de ce que les dirigeants appellent " *la crise sociale* ", infléchira leurs convictions⁵⁸.

Les quatre dirigeants ont une responsabilité personnelle dans la mise en place de cette politique d'Entreprise. Les méthodes de gestion déployées au cours de la période des Plans NExT et Act constituent bien des agissements répétés qui ont eu pour objet de dégrader les conditions de travail des cadres, managers et agents de base de l'entreprise, et l'examen des situations individuelles comme les témoignages recueillis confirment qu'ils ont aussi eu pour effet de dégrader les conditions de travail .

La responsabilité pénale de FRANCE TELECOM et de ses dirigeants existent sur les deux branches du harcèlement moral.

II.2 - Observations sur les arguments en défense (5)

*** *Le contexte : un fait non justificatif des infractions pénales***

La défense des personnes mises en examen a, très classiquement, expliqué que la crise, la concurrence, les évolutions techniques et les difficultés économiques ou administratives étaient des faits justificatifs de leurs décisions, puisqu'elles en étaient l'explication exclusive et étaient imposées de l'extérieur.

⁵⁸ Il a été découvert dans l'ordinateur de O BARBEROT un document intitulé « *nouveau contrat social : Repenser la relation managériale et redonner du sens au local* » dans lequel on peut lire : « *Concernant les managers de proximité, ils doivent retrouver des marges de manœuvre importantes, c'est à cette condition que nous parviendrons à redonner du sens au local et à construire des espaces de responsabilité locale partagés. Je souhaite donc que les managers de proximité aient la responsabilité de décider des recrutements dans le cadre des décisions nationales. Le management de proximité passe aussi par la valorisation des critères d'animation d'équipe. A cet égard, je considère que le taux d'absentéisme doit être un critère d'appréciation qualitatif de la performance d'une équipe* » D2523/59

Il sera rappelé, une fois encore, qu'il n'est pas reproché aux personnes mises en examen leurs choix stratégiques de transformation de l'Entreprise, mais la manière dont la conduite de cette «*restructuration* » a été faite, dans le cadre des Plans NExT et Act.

Les contraintes économiques et technologiques réelles de l'Entreprise exposées par les dirigeants de FTSA ORANGE ne les autorisaient pas à mettre en place une organisation et des méthodes managériales au service de leur politique de déflation au mépris de la santé et de l'avenir professionnel des personnels de l'entreprise et en méconnaissance de l'obligation de sécurité de résultat incombant à l'employeur en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.

Par conséquent, les personnes mises en examen ne sont pas recevables à invoquer le contexte contraint pour justifier leurs méthodes de gestion et s'exonérer du respect de la loi pénale. En outre, la réussite du plan NExT résultant pour partie des agissements prohibés, ne peut pas constituer un fait justificatif leur permettant d'échapper à leur responsabilité pénale personnelle.

**** La mise en cause de la responsabilité des managers locaux et les délégations de pouvoir : deux arguments inopérants***

L'argument de la responsabilité pénale des managers locaux

En interrogatoires, les dirigeants, confrontés aux situations individuelles, ont souvent exprimé leur désapprobation des méthodes de management appliquées par les managers locaux suggérant qu'il y avait eu peut-être une dérive lors «*du passage du macro au micro* ». Didier LOMBARD parle d'«*un divorce entre ceux qui se sont précipités sur la notion de cible et ceux qui étaient sur la notion de trajectoire* ». Il avance que : «*dans la chaîne hiérarchique, à un moment donné, il y a eu une rupture* »(D 3413/18).

L'argument des dérives locales ne résiste pas à l'analyse. Les pièces de la procédure démontrent que les objectifs, les dispositifs mis en place et le tempo de la politique mise en œuvre dans le cadre de NExT et Act, ont été conçus à l'échelon central puis propagés aux échelons inférieurs avant d'être repris et appliqués par les managers locaux. L'organisation managériale mise en place sur cette période se caractérise par sa très forte centralisation et son homogénéité.

Cette centralisation du pouvoir de décision et de contrôle est d'ailleurs revendiquée par Didier LOMBARD lors de sa conférence devant les milieux financiers comme un gage de sa détermination à tenir les engagements financiers qu'il a pris. Il annonce le changement de méthode, «*un pilotage resserré de l'activité* » et de rythme, «*la transformation accélérée de l'entreprise* », pour crédibiliser sa promesse de supprimer 22 000 emplois sur trois ans.

Lors du comité d'entreprise du 24 avril 2006, Louis Pierre WENES ne fait pas mystère du caractère centralisé de cette politique en affirmant que «*C'est toute*

la Direction générale qui prend les décisions stratégiques, lesquelles sont déployées avec les managers »(D2785/19).

Olivier BARBEROT, tout en soutenant que la verticalisation des RH n'a pas été mise en œuvre, a néanmoins déclaré que son "Crash Program" a fait l'objet d'une validation par le COMEX du 23 octobre 2006. Concernant les réductions des effectifs, plusieurs documents font état des engagements pris par le GMC (Group Management Committee), notamment en mars 2007 et des validations par cette même instance, des efforts traduits en % de sorties demandées à chaque division, notamment en novembre 2007 (D 3036/2-Scellé K4). Les membres du COMEX (ou GMC) auxquels participaient les trois dirigeants mis en examen, étaient donc parfaitement informés des méthodes de gestion qui étaient déployées au sein de l'Entreprise.

La réactivation des circuits d'information verticalisés de l'ancienne administration et l'instauration de nouveaux tout aussi verticaux, ont permis de diffuser les méthodes de gestion incriminées et de contrôler leur bonne application par toutes les strates de la ligne managériale.

La décision, pour le moins paradoxale en période de transformations, de dégraisser la fonction RH, éclaire sur l'objectif poursuivi par le Plan Act. En démantelant le réseau RH décentralisé pré-existant, les dirigeants ont démontré le caractère artificiel de leur politique d'accompagnement.

On l'a vu, les méthodes et les pratiques managériales dénoncées se retrouvent dans la plupart des services et divisions implantés sur tout le territoire. Cette duplication à l'identique signe une politique d'entreprise et ne permet pas de retenir la responsabilité personnelle des managers locaux ayant appliqué ces méthodes de gestion dans les services déconcentrés.

L'argument de la délégation

Par ailleurs, Didier LOMBARD a invoqué, en vérité avec parcimonie, les délégations qu'il avait consenties aux membres du comité exécutif restreint qu'il avait mis en place à compter de début 2006: *« L'organisation reposait sur un comité de direction constitué de 8 personnes qui avaient reçu une délégation complète dans leur domaine et qui reconnaissaient avoir les moyens d'exercer leur délégation. (...) »* (D3161/2-3).

Le régime juridique de la délégation de pouvoir est encore aujourd'hui pour l'essentiel défini par la Chambre criminelle de la Cour de cassation. Le délégataire doit disposer de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires. La délégation de pouvoir doit en effet opérer un véritable transfert des pouvoirs qui ne saurait s'accommoder d'un contrôle étroit de l'employeur. Toute immixtion de l'employeur dans le domaine délégué rend caduque la délégation de pouvoir (crim 7 juin 2011 et 3 décembre 2013).

S'agissant de méthodes de gestion appliquées à l'échelle de l'entreprise, il convient que la personne délégataire soit d'un niveau hiérarchique suffisant pour

pouvoir justifier avoir pris en toute autonomie les décisions de management qui lui sont reprochées.

Dans le contexte des plans NExT et Act, les délégataires, en l'espèce, les directeurs territoriaux et les directeurs des divisions, compte tenu de l'organisation pyramidale mise en place, ne disposaient pas de l'autonomie exigée par la jurisprudence. En conséquence, les éventuelles délégations consenties aux managers ne répondent pas aux critères qui permettraient de les retenir pour écarter la responsabilité pénale des dirigeants mis en examen.

En revanche, Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT, de par leur position dans l'organigramme, des moyens humains, logistiques et financiers à leur disposition, de l'autorité qui leur est conférée par le COMEX et qui leur est reconnue par leurs collaborateurs, réunissent en leur personne les conditions requises par la jurisprudence.

La forme comme le contenu de leur expression publique conforte cette hypothèse. Ainsi, l'usage récurrent du pronom indéfini « *on* » dans les allocutions des trois principaux dirigeants devant les cadres de l'ACSED ou du pronom personnel « *Nous* » lors des réunions du CCE laisse présumer que chacun des trois dirigeants reconnaît et s'approprie les énoncés des deux autres.

Néanmoins, s'agissant d'une politique décidée au plus haut niveau de l'entreprise, il est nécessaire de démontrer que le délégataire a pris seul les décisions critiquées et qu'il ne s'agit pas d'un domaine dans lequel une prise de décision concurrente a été exercée par le délégant.

Bruno DIEHL, cadre dirigeant de FRANCE TELECOM de 1994 à septembre 2006, responsable notamment du projet de pilotage de la performance dans le cadre du Plan TOP, déclare que « *Didier LOMBARD s'est défaussé des questions managériales sur Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES à qui il aurait laissé carte blanche en matière de transformations liées au groupe et de réduction de ses effectifs* » (D 2106/2).

Jean-Philippe VANOT, membre du comité exécutif durant la période de prévention, ne partage pas cette opinion. Pour lui, « *M. LOMBARD avait régulièrement un suivi régulier de la mise en œuvre des plans NExT et Act. Messieurs WENES et BARBEROT n'avaient pas carte blanche, ils avaient une délégation du président à qui ils rendaient compte* » (D 2408/5).

Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES, s'ils se sont attachés dans leur défense à circonscrire le périmètre de leurs compétences respectives pour réfuter certains des agissements sur lesquels ils étaient interrogés et s'ils ont pu à l'occasion se démarquer des pratiques de leurs subalternes, ne se sont pas désolidarisés de Didier LOMBARD, Louis-Pierre WENES se contentant d'approuver les propos de Jean-Philippe VANOT, lorsque confronté à Bruno DIEHL, il lui en a été donné lecture (D2435/5).

En l'absence d'éléments démontrant une immixtion caractérisée de leur délégant, il s'en déduit que Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES ont agi, dans l'exercice de la part du pouvoir qui leur a été déléguée par Didier LOMBARD, avec l'autonomie suffisante qui permet à ce stade de la procédure de retenir la délégation.

**** L'élément intentionnel de l'infraction est caractérisé en l'absence d'intention de nuire***

Les parties et leurs conseils ont fait des observations dont la formulation laisse penser qu'il est argué de l'absence de conscience ou d'intention de porter atteinte à la dignité, l'intégrité physique ou psychique des salariés ou de compromettre leur avenir.

Ainsi, le conseil de Louis -Pierre WENES écrit : *« Il a rempli sa mission dans des conditions qui, à aucun moment, n'ont eu dans la réalité comme dans son esprit pour effet ou pour objet de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychique des salariés »*(D4041).

Nous avons vu ci-dessus que la loi n'exige pas la preuve de l'intention de nuire.

En l'espèce, la caractérisation de l'élément intentionnel ne s'apprécie pas au regard des aptitudes relationnelles des dirigeants, voire de leurs qualités humaines personnelles et de la valeur ou non de leurs relations avec leurs collaborateurs. Plusieurs des personnes mises en examen ont versé pour en témoigner des attestations de proches collaborateurs dont la sincérité n'a pas à être mise en cause . Il s'agit ici de se prononcer sur l'implication personnelle des personnes mises en examen soit dans la conception, la mise en œuvre, le contrôle de la politique d'Entreprise qui faisait de la réduction massive des effectifs sur trois ans un impératif catégorique au mépris de l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur et des effets sur les personnels de la rupture brutale du pacte social, soit sur l'aide et l'assistance apportées aux auteurs de cette politique volontairement génératrice d'insécurité et d'instabilité.

La probabilité que les méthodes de gestion pilotées par l'échelon central dégradent les conditions de travail des salariés est exprimée par chacun des trois dirigeants dans leurs allocutions à la maison de la chimie. La réponse qu'ils entendent lui apporter est donnée par Olivier BARBEROT : *« c'est le business qui commande »*.

Nous avons rappelé ci-dessus qu'il n'est pas nécessaire que les agissements répétés aient eu *« initialement »* pour objet ou pour effet d'attenter à la dignité et à la santé de la victime. Le Programme Act qui comprenait des mesures d'accompagnement des transformations aurait pu, s'il avait été conçu sous d'autres auspices que la satisfaction des milieux financiers et n'avait pas été perverti dans sa mise en œuvre par l'objectif obsessionnel de réduction de la masse salariale, former le socle d'un programme de prévention primaire et secondaire des risques psycho-sociaux. Il est d'ailleurs le principal argument

invoqué par toutes les personnes mises en examen pour écarter la critique de l'absence de prise en compte des risques psycho-sociaux.

Le discrédit systématique qu'elles ont opposé aux nombreuses alertes portées à leur connaissance dès l'année 2006, par les représentants du personnel et les syndicats, vient conforter l'approche que nous avons soutenue d'une politique ayant pour objet la dégradation des conditions de travail. L'argument de leur ignorance des alertes émises par les autres acteurs et partenaires de l'Entreprise (médecine du travail, inspection du travail, cabinets de consultants...) la renforce en invalidant leur discours sur leur volonté, à travers le programme Act, d'aider les salariés à s'adapter aux mutations de l'Entreprise.

Il est en effet pour le moins étonnant que des dirigeants qui prennent la décision d'engager des transformations radicales en fixant comme objectif le départ de 22 000 employés en trois ans, aient simultanément pris la décision de démanteler en partie le réseau décentralisé existant des ressources humaines pour le remplacer par une plate-forme téléphonique et par un transfert de compétences vers les managers locaux. On s'étonne qu'ils n'aient pas organisé, comme ils l'ont fait pour les flux d'effectifs, la remontée des données collectées par la médecine du travail pour disposer d'une information en temps réel sur les effets de leur politique et que le critère de la prise en compte des risques psycho-sociaux ne figure pas dans leurs indicateurs de la performance des managers.

Il a déjà été répondu dans le chapitre III aux observations de plusieurs des personnes mises en examen concernant les nombreuses actions mises en œuvre par la Direction pour prévenir les RPS.

Les cellules d'écoute créées en Juillet 2007 apparaissent tant en raison de leur date de création que par leur conception très « expérimentale » en termes de moyens mobilisés comme une réponse « politique » de la direction pour justifier son refus d'autoriser les deux syndicats à l'origine de la création de « *l'observatoire du stress et des mobilités forcées à FRANCE TELECOM* », à utiliser les réseaux de communication interne.

Les premières actions en vue de prévenir les risques psycho-sociaux sont lancées au cours du deuxième semestre 2008, à une période où l'objectif des 22 000 était en passe d'être atteint. Et ce n'est qu'avec la médiatisation des suicides qu'une réflexion sur l'organisation du travail, le management et la gestion du changement sera amorcée et développée.

On rappellera in fine que les dirigeants n'ignoraient pas dès la conception des plans NExT et Act les conséquences sur la santé des agents des profondes mutations engagées, qu'elles soient délibérées ou contraintes. Dès juin 2004, une sénatrice, Madame Marie-Claude BEAUDEAU avait interpellé le ministre de l'Économie et des Finances, puis organisé au Sénat, une conférence de presse sur le thème : « *FRANCE TELECOM : explosion de la souffrance au travail, nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines et perspective de privatisation totale* ». L'élue y dénonçait : « *la déstabilisation permanente des personnels à la suite de restructurations incessantes* » et interrogeait le lien

entre les pratiques de gestion du personnel et le développement de la souffrance au travail en s'appuyant sur des situations individuelles "" (D2866/3).

L'élément intentionnel de l'infraction est parfaitement caractérisé concernant les personnes mise en examen en qualité d'auteurs et tout aussi caractérisé concernant les personnes mises en examen en qualité de complices, ces dernières, au vu de leur place dans l'organisation, étaient parfaitement informées de l'environnement dégradé résultant des méthodes de gestion qu'elles contribuaient à faire appliquer et des conséquences pour la santé et l'avenir des agents, de la politique managériale.

III - Une responsabilité pénale personnelle des dirigeants personnes physiques et personne morale

Les faits objet de la présente information ont donné lieu à la mise en examen, en tant qu'auteurs, d'une personne morale et de trois personnes physiques et, en tant que complices, de quatre personnes physiques.

La responsabilité pénale de la personne morale implique que soit identifiées les personnes physiques, organes ou dirigeants, représentant la personne morale et ayant agi en son nom et pour son compte, en tant que coauteurs ou complices.

Dans la présente affaire, la responsabilité de la personne morale a été mise en œuvre d'une part, par les actes du Président Directeur Général, Didier LOMBARD qui avait été investi du pouvoir de direction et de gestion et disposait des prérogatives les plus étendues afin d'agir pour le compte de la société, et d'autre part, par les actes de Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT, titulaire d'une fraction du pouvoir du dirigeant en vertu d'une délégation consentie et acceptée dans des conditions qui permettent d'accueillir celle-ci favorablement.

Didier LOMBARD, Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT, dont la responsabilité personnelle est également en cause, ont bien la qualité d'organe ou dirigeant de la personne morale et leurs agissements engagent la responsabilité pénale de FRANCE TELECOM Orange.

La complicité des quatre derniers mis en examen, Guy-Patrick CHEROUVRIER, Jacques MOULIN, Brigitte BRAVIN-DUMONT et Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER repose sur l'aide ou l'assistance qu'ils ont apportée en connaissance de cause aux agissements d'un ou plusieurs des coauteurs. Leurs rôles relèvent de la complicité et non de la co-action puisqu'ils n'ont pas la qualité de dirigeant de la personne morale.

*** Focus sur la période de prévention**

La première mise en examen de FRANCE TELECOM a été faite sur une période de prévention ainsi libellée « à compter de 2007 » sans indication d'une date de fin. Les mises en examen supplétives indiquent « de 2007 à 2010 ». La responsabilité de la personne morale étant mise en œuvre par les agissements de ses représentants, il convient de relever que le remplacement de Didier LOMBARD par Stéphane RICHARD en 2010, le départ de Louis-Pierre WENES en 2009 et la fin en juillet 2010 du poste de DRH Groupe d'Olivier BARBEROT ne permettent pas de retenir une période de prévention allant au-delà de 2010.

Néanmoins, la responsabilité des dirigeants, en qualité d'auteurs, à l'égard des victimes identifiées et par suite la responsabilité des personnes mises en examen en qualité de complices paraissent pouvoir être retenues dès lors que la dégradation des conditions de travail résultant des agissements est établie durant la période de prévention et ce, même si les conséquences les plus évidentes sur la santé ou sur l'avenir professionnel de la victime se sont manifestées postérieurement. En effet, le texte d'incrimination du harcèlement moral se contente d'exiger une potentialité des atteintes aux droits, à la santé mentale ou physique, ou à l'avenir professionnel, l'effectivité de ces atteintes n'ayant pas à être démontrée.

III.1 - L'imputation des faits à la personne morale SA FRANCE TELECOM

Avant la loi du 17 janvier 2002 sur la modernisation sociale, aucun texte ne prévoyait expressément la possibilité d'engager la responsabilité pénale des personnes morales du chef de harcèlement moral, les articles 54 et 55 de la loi n° 2004-204 du 9 mars 2004 portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité -dite loi «Perben II» - ont supprimé le principe de spécialité. Il est dès lors possible d'engager la responsabilité pénale de la personne morale du chef de harcèlement moral pour des faits commis après le 30 décembre 2005.

FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA est immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro d'identification 380 129 866 depuis le 17 janvier 1991. C'est une personne morale de droit privé depuis que la participation de l'État est devenue minoritaire en septembre 2004 (D65; D2805 ; D2951). Sa responsabilité pénale concerne les infractions commises pour son compte par ses organes ou représentants.

La responsabilité pénale de la personne morale suppose que celle-ci existe sans changement substantiel dans le temps de son « identité ». Trois points sont à préciser à ce sujet :

- la fusion Orange France / FRANCE TELECOM : à compter du 1er juillet 2013, la société FRANCE TELECOM SA et la société Orange France SA ont fusionné (D2951). La société Orange France SA a été absorbée par FRANCE TELECOM SA. Elle n'existe donc plus à compter de cette fusion et sa

responsabilité pénale ne peut plus être mise en cause;

- le changement de nom de la société : FRANCE TELECOM prend la dénomination sociale « ORANGE » le 1er juillet 2013 par décision de l'assemblée générale du 28 mai 2013. L'extrait Kbis de la société ORANGE SA au 2 juillet 2013 mentionne le numéro d'identification 380 129 866 et la date d'immatriculation au 17 janvier 1991 (D65; D2805 ; D2951). Il y a bien continuité de la même personne morale entre FRANCE TELECOM SA et ORANGE SA. Le changement de nom est sans incidence sur l'existence de la personne morale et sa responsabilité.

- l'existence d'une unité économique et sociale (UES) : le 12 octobre 2006, le tribunal de grande instance de Paris a décidé que FRANCE TELECOM SA et ORANGE FRANCE SA , société juridiquement distinctes, constituaient une unité économique et sociale, en application de l'article L.2322-4 du code du travail en raison de *« l'unicité du pouvoir de direction à l'égard d'une communauté de travailleurs caractérisée en l'occurrence par des conditions de travail similaires et l'organisation de la permutabilité des salariés entre les deux entités »* (D378/5). Toutefois, la décision du tribunal n'a de conséquences qu'en termes d'institutions représentatives du personnel, par la mise en place d'un comité d'entreprise propre à l'UES. Il n'y a aucune conséquence sur l'existence juridique de sociétés distinctes et il n'y a pas d'impact sur les conditions de la responsabilité pénale des personnes morales qui constituent l'UES .

La responsabilité pénale de la personne morale est non pas une responsabilité propre mais une responsabilité par ricochet à partir de l'organe ou du dirigeant ayant agi pour le compte de la personne morale.

Les agissements reprochés à FRANCE TELECOM sont pour partie des actes ayant pour objet une dégradation des conditions de travail. Ils s'inscrivent pour cette part dans la politique de gestion des ressources humaines de la société et ne peuvent, dès lors, avoir été commis pour son compte que par ses organes ou représentants. La jurisprudence considère que dans ce cas, la responsabilité ne peut être celle de préposés, quel que soit leur niveau, et que l'existence de délégations de pouvoirs ne permet pas d'exonérer la responsabilité des dirigeants.

Pendant la période de prévention, Didier LOMBARD est le président du conseil d'administration et directeur général (D65).

Louis-Pierre WENES est président d'OPERATION FRANCE, membre du Comité de Direction Générale, directeur exécutif et nomme les 11 directeurs territoriaux (D3329/72 et 73).

Olivier BARBEROT est DRH Groupe jusqu'en juillet 2010 et membre du Comité de Direction Générale.

La responsabilité de la personne morale FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA peut être engagée.

III.2 - L'imputation des faits aux personnes physiques en qualité d'auteur

Nous ne rappellerons ci-après que les éléments les plus saillants permettant d'imputer aux trois dirigeants mis en examen en qualité d'auteurs les faits de harcèlement moral visés dans la présente procédure, leur implication personnelle dans la conception et le contrôle des méthodes de management qui ont été appliquées dans le cadre des Plans Next et Act ayant déjà été développée dans la partie II.1 de ce chapitre comme l'ont été dans la partie II.2 les réponses aux observations de leurs conseils .

III.2.1 - Didier LOMBARD

Didier LOMBARD a été appelé à rejoindre FRANCE TELECOM par Thierry BRETON, alors président, en 2003, en tant que directeur général adjoint (D2151/5 et 7). Le conseil d'administration de FRANCE TELECOM le nomme Président Directeur Général dans sa séance du 27 février 2005 (décision ratifiée par l'assemblée générale du 22 avril 2005). Il assume cette fonction jusqu'au 1er mars 2010. Il est président du conseil d'administration jusqu'au 1er mars 2011, date de son départ en retraite.

Il est celui qui va porter le concept d'opérateur intégré et d'offre convergente qui sera développé avec succès dans le cadre du Plan NExT appuyé par le Plan Act.

En janvier 2006, il annonce « *l'accélération de la mise en œuvre du plan NExT* ». (D2126/8). Il resserre à cet effet le comité de direction générale du groupe qui réunit désormais autour de lui 8 membres et qui est chargé « *de la mise en œuvre de la stratégie et des programmes de transformation du Groupe et il effectue le suivi de ses performances opérationnelles et financières. C'est l'instance décisionnaire de gestion du groupe* » (D1534 ; D2126).

Le 14 février 2006, il annonce lors d'une conférence de presse sur les résultats du groupe en 2005, les axes de la politique d'entreprise concernant les personnels au cours des trois années à venir : 22 000 départs, 10 000 mobilités vers les métiers prioritaires, 6000 recrutements.

Le délai de trois ans qu'il fixe pour atteindre l'objectif des 22 000 départs est incompatible avec le mouvement naturel d'érosion des effectifs par les départs à la retraite.

En octobre 2006, Didier LOMBARD est parfaitement informé de l'attrait très relatif des mobilités externes pour les salariés de l'entreprise et comprend qu'avec la fin du CFC, l'engagement qu'il a pris devant les milieux financiers de dégager 7 millions d'euros de cash flow, pourrait ne pas être tenu. Les mesures du plan Act, présentées et validées en comité de direction dont la vocation annoncée est d'accompagner les salariés dans leur projet professionnel à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, s'avèrent insuffisantes à cet égard . Didier LOMBARD entend, par le discours musclé qu'il prononce devant les cadres de l'ACSED, convaincre ce public stratégique de l'importance des enjeux du Plan NExT et plus globalement de la nécessaire transformation de

l'entreprise qui intègre les 22 000 départs. Déléguant la déclinaison de la méthode pour y parvenir à Louis-Pierre WENES et à Olivier BARBEROT, il énonce explicitement que miser sur le volontariat ne peut plus être la seule méthode pour « *faire les 22 000 pour pouvoir faire les 6000* » et que « *ce sera plus dirigiste que par le passé* ».

Il invalide publiquement la rhétorique du volontariat qui irrigue les présentations officielles du plan Act. Tout au long de son discours, il ne juge même pas utile de mentionner le volet social du Plan NExT.

Il n'ignore pas la portée des propos qu'il tient ce jour-là puisqu'il dira qu'aucune réforme ne peut se faire dans l'entreprise sans l'approbation des membres de l'ACSED.

Il signifie aux cadres présents la rupture définitive avec la culture de « *la vieille administration* » « *mère poule* » et tient à l'endroit des fonctionnaires des propos vexatoires qui les désignent comme la cible privilégiée des départs à venir et à faire.

Le conseil de FRANCE TELECOM fait valoir que Didier LOMBARD a rappelé l'importance de la valeur des compétences du personnel de l'entreprise (D4061/12). Il est exact qu'interrogé par le modérateur de l'ACSED sur l'équation emploi, DIDIER LOMBARD évoque « *les fonctionnaires passés par le chaudron FRANCE TELECOM qui sont très bons* » mais ce propos rédempteur est immédiatement suivi d'un exposé sur la capacité de l'Entreprise à créer des emplois artificiels et sur les procédures à mettre en oeuvre pour alléger les effectifs (D72/5).

Par les messages qu'il adresse à ce public complaisant, il ouvre la voie aux dérives managériales tout en s'en tenant de par sa fonction présidentielle, à une distance qui lui permet de les dénoncer comme des dérives locales sans lien avec NExT et Act lorsqu'elles lui sont décrites en interrogatoire.

Il a pourtant revendiqué à la Maison de la Chimie son implication, non seulement dans la fixation des objectifs de déflation des effectifs mais dans la mise en place des organes de contrôle et des méthodes de gestion qui se traduiront sur le terrain par des comportements managériaux ayant pour objet et pour effet de dégrader les conditions de travail : « *on a changé le système de reporting, de management et l'organisation pour piloter la maison de façon plus réactive* » (D72/3).

La présentation par Olivier BARBEROT du " Crash Program" au COMEX qu'il présidait , laisse peu de doute sur sa connaissance des méthodes de gestion dont il avait délégué la mise en oeuvre à son DRH.

Le courrier du 14 novembre 2007, intitulé "Budget 2008 - Ressources Humaines- Lettre d'orientation Groupe France" dans lequel Olivier BARBEROT rappelle à ses équipes DRH que "*l'exercice du budget 2008 nous donne l'opportunité de décliner opérationnellement les engagements pris par le GMC en mars et d'atteindre nos objectifs NEXT à savoir une décroissance nette d'environ -16 000 CDI sur le groupe France*" (D3036/2) démontre que Didier LOMBARD était personnellement impliqué dans le suivi de la déflation.

En outre, plusieurs éléments en procédure, notamment les notes prises par l'un de ses trois directeurs adjoints, Gervais PELISSIER, confirment que son discours à la Maison de la Chimie, n'est pas un acte isolé mais traduit sa conception de la gestion des ressources humaines. Ainsi, dans son carnet de notes, Gervais PELISSIER retranscrit les propos tenus par Didier LOMBARD le 25 février 2008, lors d'une réunion du GLT en ces termes : « *DL :tout va bien, nous avons notre destin en main, à condition de mettre la pression* » (page 47 du scellé K-DIX) (D 2963/7). Invité à commenter cette note, Gervais PELISSIER déclare : "*Il s'agit de mettre la pression sur tous les objectifs, et non sur les effectifs seulement. La politique de management de M. LOMBARD, c'était de dire que les gens faisaient des choses parce qu'on les pousse à les faire, c'est dans ce sens-là qu'il faut entendre le terme pression. On est en février dans une préparation de l'année 2008* »(D3664/7).

D'autres propos de la même veine outrageante dont l'objet était explicitement de faire savoir aux agents qu'ils n'avaient pas d'avenir dans le groupe, sont prêtés à Didier LOMBARD (D1245/7 ;D1247/5).

Didier LOMBARD nie l'intégralité des faits reprochés, renvoyant l'ensemble des éléments (témoignages ou documents) qui lui sont soumis à des difficultés locales sans lien entre elles et sans rapport avec une volonté de mobilité systématique et de diminution d'effectifs « *il n'y a pas eu d'incitation au départ. C'est une légende véhiculée par les tracts syndicaux* » (D2861/21).

Son conseil considère que l'accusation n'a pas pris en compte, en prétendant que la gestion de l'entreprise n'aurait à l'époque été effectuée qu'à des fins purement financières, la réalité historique, économique, technologique et concurrentielle (D4036). On répliquera que la hiérarchie des objectifs du Plan NExT figurant tant dans le document remis à la presse en Juin 2005 que dans le document intitulé « *document de référence 16 mars 2007* » retrouvé dans l'ordinateur de Louis-Pierre WENES (D3221/3), fait la part belle aux objectifs financiers en les positionnant systématiquement en tête des objectifs majeurs. On notera qu'il a été précisé que l'élaboration du plan Act a été pilotée par une équipe stratégique rattachée à la direction financière, « *cette équipe n'étant toutefois pas composée que de financiers* » et que cette allégation n'est pas soutenue par un détracteur syndicaliste mais par Louis-Pierre WENES (D 2296/2).

A l'issue de l'instruction, Didier LOMBARD apparaît comme le principal responsable de la mise sous pression de l'Entreprise durant la période de prévention. Il est celui qui a pris l'engagement devant les milieux financiers de faire baisser la masse salariale pour dégager 7 milliards de cash flow.

C'est sous son égide et son contrôle que le volet social du Plan NExT s'est transformé en un plan d'accompagnement en partie désincarné et pour de nombreux agents en un plan social dépourvu des garanties légales . Il préside le comité de direction où sont rapportés les bons chiffres de la déflation et présentées les méthodes, le Crash Program, pour y parvenir. Les notes prises par Gervais PELISSIER démontrent que Didier LOMBARD, dans le cénacle restreint des comités de direction, donnait encore en 2008 des instructions pour que perdurent les méthodes de management qu'il avait préconisées lors de son discours de l'ACSED.

En dépit des éléments à décharge exposés par son conseil, il apparaît que des charges suffisantes ont été réunies à l'encontre de Didier LOMBARD, en sa qualité de Président de la société FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, pour justifier son renvoi devant le tribunal correctionnel pour y répondre des faits de harcèlement moral pour lesquels il a été mis en examen, à savoir , pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, harcelé :

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et les agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

et ce, au préjudice notamment des victimes visées dans sa mise en examen.

III.2.2 - Olivier BARBEROT

Olivier BARBEROT occupe le poste de Directeur du développement et de l'optimisation des compétences quand la direction générale lui demande en avril 2005 de concevoir un volet d'accompagnement social au plan stratégique NExT. Il devient DRH groupe en février 2006 et ce jusqu'en juillet 2010. Il est membre du comité de direction générale (D1534 ; D2126).

Il déclare avoir eu en charge le management des membres de la DRH Groupe, la définition de la politique de ressources humaines et être le responsable, en sa

qualité de DRH groupe, de la conception et de la mise en place du plan Act, le volet social du plan NExT (D2162/4 et /5 et 2295). A compter de mi-2008, il gère directement les DRH de division (les Senior Business Partner : SBP) (D3692/4).

Olivier BARBEROT conteste tous les griefs qui lui sont reprochés dans la note d'observations très argumentée déposée par son conseil(D4037).

Il a déjà été répondu ci-avant à nombre des arguments qui y sont développés. Néanmoins, à ce stade de ordonnance, on rappellera les éléments suivants:

En octobre 2006, dans ses interventions devant les cadres de l'ACSED, Olivier BARBEROT annonce la rupture avec la politique RH antérieure et la mise en place d'un programme impératif de compression des effectifs dirigé au niveau central et systématisé à tous les échelons de la ligne managériale. A l'instar de Didier LOMBARD, il prend le soin de préciser que le volontariat, principe cardinal du programme officiel de Act, n'est plus à l'ordre du jour : *« si on se mobilise pas très fortement d'ici la fin de l'année, on risque d'être à 1000 au-dessus de l'objectif en France, qui se reporteront donc sur 2007 (...) D'où le discours très direct du Président. Il m'a demandé de présenter au comité de direction générale, un " Crash Program" pour accélérer Act. Donc on ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique. On a d'ailleurs déjà commencé sans le dire (...) C'est la détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'espace développement »* (D74/8 ; D2464/15).

Dans le même cadre, il présente et justifie la décision de verticaliser la fonction RH : *« La fonction RH va être beaucoup plus proactive. Je sens bien que GP Chérouvrier et moi avons plus de mal à faire passer les messages. Pendant quelques mois, on va verticaliser la fonction. C'est-à-dire que les DRH remonteront à la DRH Groupe de façon à avoir une fonction RH au combat avec les moyens de l'être »* (D74/8).

Olivier BARBEROT affirme que la verticalisation des RH est restée un projet et donne l'exemple des directions des « pays » lesquelles n'entrent pas dans le champ de la présente instruction. Ses dénégations sont confortées sur ce point par Brigitte DUMONT mais contredites par Guy-Patrick CHEROUVRIER et Jacques MOULIN. On observera que la note qu'il signe le 2 juillet 2007, pour annoncer que la nouvelle organisation de la DRH Groupe rassemble les responsables de RH Corporate France et les DRH des pays et d'Orange Business Services, précise aussi que les DRH de France continue à lui *« reporter directement »* (D3014/3).

Il a aussi été démontré que l'éventuel abandon de la verticalisation des RH n'a pas empêché Olivier BARBEROT de mettre en place une organisation très centralisée qui a permis à la DHR Groupe d'exercer un contrôle très étroit sur les « opérationnels » au moyen des indicateurs de la déflation et de la mobilité qui remontaient du terrain.

On ne citera ici que deux exemples :

Olivier BARBEROT est le signataire du courrier du 14 novembre 2007 qui accompagne la notification par la DRH Groupe à chaque directeur du nombre de départs qui devait être réalisé dans leur périmètre managérial. Cet objectif chiffré a été décrit par des témoins comme non négociable (D 3036/2-Scellé K4).

Devant les cadres de l'ACSED, il avait déclaré : « *Pour moi, j'aurais échoué si on ne fait pas les 22 000 départs. Pour le groupe, c'est les 7 milliards d'euros de cash flow* » (D74/5-6 /8). Deux ans plus tard, il continue à user de son autorité sur les managers comme en témoigne son intervention intitulé « *Act : 2008 et après* » le 4 juin 2008 en leur rappelant qu'il y a « *une obligation de réussite* » à atteindre l'objectif annoncé précisant pour être bien compris qu'« *à moins 500 de la cible en effectifs, nous ne pourrions pas échapper, vis-à-vis des investisseurs, à la nécessité d'afficher à nouveau des objectifs de décroissance en 2009* »(D 3196/3 et /4).

Ces deux exemples relativisent le plaidoyer (D 4077/21) assorti de nombreux documents du Conseil de Olivier BARBEROT sur les cellules d'écoute et sur le plan de prise en compte des risques psycho-sociaux présenté par le DRH Groupe devant le CNHSCT. Les limites de ces actions de prévention opposées aux nombreuses alertes des différentes instances ont déjà été largement commentées. On rappellera juste ici que les premières actions significatives ont été annoncées au cours du dernier trimestre 2008 à une date où la réussite en termes de restriction des effectifs des plans NExT et Act était acquise.

Par ailleurs, Olivier BARBEROT a signé le 20 décembre 2007, une note fixant les règles de calcul de la part variable des Entrepreneurs pour le premier semestre 2008 (D2288/22) dont le principe et les modalités ont été repris et adaptés par Brigitte DUMONT et Jacques MOULIN à destination des managers « non entrepreneurs ». Si dans le calcul de la part variable, les critères des mobilités externes et des mobilités vers les secteurs prioritaires y figurent pour évaluer la performance des managers, on n'y repère aucun « *critère de progrès* » ou « *objectif* » venant récompenser les actions de prévention des risques psycho-sociaux liés à la transformation (D2288/22). Ce ne sera qu'à la suite de la crise sociale et médiatique que la prise en compte des risques psycho-sociaux intégrera les critères d'évaluation des managers .

Enfin, sa responsabilité est entière dans l'échec des négociations sur l'accord GPEC et sur les directives données à la hiérarchie locale de contester systématiquement les demandes d'expertise des CHSCT.

Devant le CCUES du 29 novembre 2006, il déclare être « *attaché à l'utilisation de méthodes ne s'apparentant pas au harcèlement moral mais qu'il pouvait exister un manque de discernement sur le terrain* » et « *qu'on ne pouvait pas être derrière tous les managers* ». Il n'a pas été retrouvé en procédure la réponse qu'il a apportée à l'interpellation des syndicats qui s'inquiétaient des mesures qu'il comptait prendre pour rappeler aux managers et aux espaces développement les règles de déontologie et de respect de la loi et les abus déjà signalés (D3327/51).

Néanmoins, son conseil fait état d'extraits de ses interventions enregistrées dans le cadre des « Rencontres Act » organisées au cours de l'année 2008, desquels il aurait délivré un message mettant l'accent sur les capacités d'un bon manager à accompagner ses collaborateurs dans leur développement personnel »(D4037/18-19) .

Jean-Pierre RICHAUD, directeur de la Formation et du Développement professionnel du Groupe FTSA entre 2006 et 2008, insiste dans sa déposition sur la volonté réelle de Olivier BARBEROT d'investir dans le domaine de la formation: « *BARBEROT qui était mon N+2 n'était pas fermé au dialogue et était très à l'écoute sur mon domaine de la formation, car c'était l'objet de son plan Act qui consistait à offrir des possibilités de reconversion* »(D2793). L'évaluation du dispositif parcours de professionnalisation et la décision DG78 sur l'accompagnement des mobilités confortent cette déclaration.

Olivier BARBEROT fait aussi valoir qu'il n'était pas décisionnaire sur les décisions de fermeture ou d'ouverture de sites, de boutiques, de centre d'appels ou d'établissement, ni sur l'organisation plus générale du Groupe (au sein des directions territoriales notamment) et que le programme Act, avait pour objectif « *d'accompagner les transformations du Groupe pour que les salariés puissent avoir un rôle actif dans leur choix de carrière et ne se voient pas contraints de prendre un poste qui ne correspondrait pas à leurs aspirations lorsqu'ils devaient être reclassés* »(D 4037/7).

On objectera que le Plan Act dans sa présentation formelle est la traduction de l'obligation d'adaptation des salariés qui pèse sur l'employeur et n'est pas critiquable en soi, mais que le "Crash Program" qu'il promeut, informe sur la vision de son ou de ses concepteurs : l'esprit, la méthode, le rythme et les moyens y sont détaillés.

En outre, la décision de démanteler le réseau RH de proximité simultanément à l'application du plan NExT interroge sur la sincérité du discours officiel du Plan Act.

Il ressort de ces éléments que dans le périmètre qui était le sien, Olivier BARBEROT, porte une responsabilité particulière dans la « manière » dont les mesures du Plan Act ont été détournées pour instaurer dans de nombreux services, un environnement de travail dégradé compromettant l'avenir professionnel de nombreux agents, parfois leur santé mentale et physique.

En dépit des éléments à décharge, il apparaît que des charges suffisantes ont été réunies à l'encontre de Olivier BARBEROT, en sa qualité de directeur des ressources humaines du groupe FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, pour justifier son renvoi devant le tribunal correctionnel pour y répondre des faits de harcèlement moral pour lesquels il a été mis en examen à savoir ,

pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, harcelé :

par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

et ce, au préjudice notamment des victimes visées dans sa mise en examen.

III.2.3 - Louis-Pierre WENES

Louis-Pierre WENES a été appelé à FRANCE TELECOM par Thierry BRETON en 2003 pour occuper le poste « achats et amélioration de la performance » (D2174/4). Fin 2005, Didier LOMBARD lui confie en plus OPERATIONS FRANCE, poste qu'il vient de créer pour l'activité grand public dans la logique du rapprochement des activités fixes, mobiles et internet. Dans le communiqué du 30 janvier 2006, annonçant que Didier LOMBARD resserre son équipe de direction, il est indiqué que Louis-Pierre WENES pilote la transformation du Groupe et l'activité opérationnelle en France.(D2126/8-organigramme D1534/32). Fin 2006, il devient Président Directeur Général de la société ORANGE FRANCE, filiale de FRANCE TELECOM. Il quitte la société FRANCE TELECOM le 6 octobre 2009 (D2174/6), et reste pendant 3 mois conseiller spécial auprès de Didier LOMBARD (D2218/3). Il est membre du comité de direction générale (D1534 ; D2126).

Au cours du premier semestre 2006, il présente aux cotés de Olivier BARBEROT le projet de réorganisation des activités France aux représentants du Comité Central d'Entreprise en affirmant que ce projet n'a aucun lien avec la suppression de 22 000 emplois. Les documents qu'il diffuse ne font même pas référence aux objectifs de déflation.

Devant les cadres de l'ACSED, il est plus précis concernant la suppression de 22 000 postes et fait même le lien entre cette décision et les marges de progression de productivité attendues : « *On est tous en face du même problème, qui est effectivement qu'on a des marges d'amélioration significatives. Cela se traduit par ce que disait le Président: « je veux faire moins 22 000, plus six mille », cela*

veut dire: je veux améliorer ma productivité de 15% (5% par an). Ça paraît quelque chose de réaliste» (D71/1).

Les réorganisations qu'il a initiées et supervisées ne sont pas d'une grande lisibilité pour nombre de salariés (D1095/3 ; D3062/4). Il fait plusieurs déclarations suggérant que la direction n'avait aucune visibilité sur la localisation des emplois à supprimer. Ainsi, lors de la conférence devant l'ACSED en 2006, il explique : *« Les 22 000 d'où doivent-ils partir, où je vais faire entrer les 6000, et ces 10 000 qui doivent changer de métier c'est de quels métiers vers quels métiers ? »* (D71/2). Il peut dès lors affirmer sans mentir que les plans de réorganisations qu'il supervise, n'ont rien à voir avec la politique de réduction des effectifs (D2785/38- cf aussi D2785-30; D2785-44).

Il exprime sans ambage aux cadres de l'ACSED que c'est au manager de prendre en charge le poids des suppressions des effectifs : *« je dis que les 16 000 postes en moins sur la France c'est quelque chose qui a du sens. Mais après avoir dit ça, il faut entrer dans le détail et en faisant remonter la somme on regarde s'il y a un écart ou pas (...) Je me refuse à faire le boulot des autres. Je compte sur vous pour arriver à l'objectif, en faisant le mieux que vous pouvez et me dire où sont les freins »* (D74/4 et D289/2).

Ce transfert de décision au niveau du manager local rendu possible par l'atomisation des agents organisé par le Programme Act lui permet de faire porter aux échelons inférieurs la responsabilité des agissements dénoncés : *« pour moi il n'y avait pas d'objectif de réduction des effectifs. Cependant, la lecture des déclarations de certaines personnes ou d'autres documents du dossier me fait comprendre que certaines personnes ont lu qu'il existait un objectif de réduction des effectifs »* (D3415/18).

Aux dires de Didier LOMBARD, Louis-Pierre WENES est celui qui s'oppose avec le plus de virulence *"au plan social"* (D3315/40 scellé F4 pages 36 ; D3413/25 ; D3654/14-15). La lecture des PV des réunions du CCE qui se sont tenus au premier semestre 2006 permet de constater que Louis-Pierre WENES s'attache à déconnecter les réorganisations de l'objectif de suppression des postes dont il renvoie la responsabilité, lors de ses interrogatoires, à la direction des métiers et durant la période des faits, aux managers de terrain.

Sa stratégie de déconnexion des réorganisations et de la politique de déflation lui permet de dire que les procédures de consultation information des IRP ont été parfaitement respectées et de barrer toute velléité de discussion avec les représentants du personnel sur les suppressions de postes qui se discutent *« entre le manager et le salarié »*. La méthode est efficace : il n'y a jamais eu de consultation information sur la suppression des 22 000 postes(D2785/38- cf aussi D2785-30; D2785-44).

Sa position est en parfaite cohérence avec la « matrice argumentaire » intitulée *« Éléments de posture -CE 29-3-07 »* reprenant les éléments de langage à tenir aux représentants du personnel au nombre desquels figurent : *« Pas de relation entre les 22.000 salariés et cette opération »* et *« des éléments de*

posture » plus précis à tenir sur la fermeture des unités locales en province pour convaincre les élus du personnel qu'il ne s'agit que de simples modifications du contrat de travail (scellé M5/ cote D3325/15-16).

Louis-Pierre WENES a une responsabilité, à ce titre, dans le détournement des dispositifs légaux qui auraient pu placer sous le contrôle des IRP et de l'inspection du travail, les procédures de sorties de l'entreprise et en contrebalancer les effets .

Il apparaît comme décisionnaire dans les tractations entre la direction budgétaire et la direction des ressources humaines sur le nombre d'emploi à afficher dans le budget prévisionnel de fin d'année, notamment sur le sort des agents de la DIDR (D 3026/5).

Un article du quotidien « La Tribune » en date du 31 mai 2007 le désigne comme étant l'inspirateur du mouvement permanent et de l'insécurité en lui prêtant les propos suivants : « *Je mets la pression tout le temps, je ne laisse pas de marge manœuvre* » et « *Nous n'aurons pas de problème pour trouver des volontaires au départ entre les moyens que l'on met à la disposition des gens et la pression qui monte sur la mobilité interne* » (D2290/4). En interrogatoire, il ne renie pas ces propos se contentant de souligner leur caractère privé et de préciser : « *Ce n'est pas moi qui fais monter la pression sur la mobilité interne, c'est le changement de l'environnement* » (D2352/10). L'opinion du journaliste de la Tribune est confortée par un ancien directeur régional (D2149/3) et par ses propres déclarations, notamment celles concernant son soutien aux méthodes appliquées par Jacques MOULIN(D3654/16).

Enfin, Bruno DIEHL, lors de sa confrontation avec Louis-Pierre WENES, explique que celui-ci était parfaitement informé des dérives managériales, notamment par les missi dominici qu'il déléguait : « *Il m'a semblé à une période que Louis-Pierre WENES ne voyait pas ce qui se passait sur le terrain et donc était atteint par le syndrome de la tour d'ivoire (...)* Aujourd'hui, je pense donc qu'il n'y avait pas vraiment de tour d'ivoire. Néanmoins, il envoyait sur le terrain des collaborateurs directs qui avaient une relation avec les unités de terrain très musclés et qui agissaient en bons soldats. Je pense à Nathalie BOULANGER qui était responsable de l'animation des réseaux ... » (D2435/6).

Louis-Pierre WENES fait valoir qu'il a « *rempli le rôle qui lui était attribué de par ses fonctions dans un moment où FRANCE TELECOM devait impérativement, pour faire face aux mutations technologiques et à la dette, se restructurer pour assurer la pérennité de l'entreprise* » et qu'aucun des faits et documents réunis dans la présente procédure ne vient contredire son moyen de défense (D 4041/3).

Concernant la forme " brutale " de ses interventions, il s'expliquait devant les élus du CCE du 15 février 2006 en ces termes : *« Je ne suis pas un modèle de diplomatie. C'est un énorme avantage, car je dis ce que je pense et je fais ce que je dis. J'ai donc l'habitude d'exprimer tout ce que je pense et de discuter avec les personnes qui sont en face de moi de tous les problèmes. Au-delà de cette attitude, je pense que si vous vous renseignez auprès des gens qui travaillent avec moi et les représentants élus, vous apprendrez que je les respecte profondément, car je suis intimement convaincu que pour réussir en tant que manager... »*. Il terminait cette mise au point par la citation de Montesquieu : *« ...pour faire de grandes choses, il n'y a pas besoin d'être un génie. Il n'est pas non plus besoin d'être au-dessus des hommes, il faut être avec eux »* (D2787/36).

On observera que ce n'est pas son franc parler qui est reproché à Louis-Pierre WENES, mais sa responsabilité dans la conduite de la politique de déstabilisation et de déflation de l'Entreprise qu'il a contribué, dans le périmètre qui était le sien, à concevoir et à mettre en place et ce, en parfaite connaissance des effets de l'organisation managériale sur les salariés et en méconnaissance des droits de ces derniers.

A l'issue de l'instruction, il apparaît en effet qu'en dépit des éléments à décharge, des charges suffisantes ont été réunies à l'encontre de Louis-Pierre WENES, en sa qualité de Président de la société ORANGE FRANCE et de Directeur des opérations France au sein de FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA pour justifier son renvoi devant le tribunal correctionnel pour y répondre des faits de harcèlement moral pour lesquels il a été mis en examen à savoir :

pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, harcelé:

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

et ce, notamment au préjudice des victimes visées dans sa mise en examen.

III.3 - L'imputation des faits aux personnes physiques en qualité de complice

Guy Patrick CHEROUVRIER, Jacques MOULIN, Brigitte BRAVIN-DUMONT, Nathalie BOULANGER POMMIER ont été mis en examen sous la qualification de complices de l'infraction principale reprochée à Didier Lombard, Olivier Barberot, Louis-Pierre Wenes et à la SA FRANCE TELECOM. Leurs rôles relèvent en effet de la complicité et non de la co-action puisqu'ils n'ont pas la qualité de dirigeant de la personne morale.

Définie par la doctrine comme un "emprunt de criminalité", la complicité est un « mode d'imputation appliqué à une personne qui a participé à la réalisation d'une situation infractionnelle sans pour autant accomplir matériellement aucun des actes décrits par le texte d'incrimination ». (Cf JurisClasseur - art. 121-6 et 121-7 - Jacques-Henri Robert.)

Le concours constitutif de la complicité punissable est soit une aide et assistance, soit une provocation, soit la fourniture d'instructions précises propres à réaliser l'infraction. L'aide et l'assistance consistent en une participation à l'action délictueuse, fournie avant ou pendant que celle-ci se consomme. Elles peuvent être une prestation physique ou intellectuelle et la participation au fait principal doit être volontaire.

Il est donc nécessaire de rechercher si des faits personnels, positifs et conscients de complicité ont concouru à la commission du fait principal sans pour autant que leur auteur ait accompli matériellement aucun des actes décrits par le texte d'incrimination.

Dans son arrêt du 23 novembre 2017 rejetant la requête d'annulation partielle de leur mise en examen présentée par Nathalie BOULANGER et Jacques MOULIN, la Chambre de l'instruction, après avoir rappelé qu'il est indifférent, au sens de l'article 222-33-2 du code pénal qu'un pouvoir hiérarchique ou un lien d'autorité existe entre la personne poursuivie et la victime, a précisé qu'en l'absence d'un tel lien, des faits personnels et positifs peuvent, le cas échéant, être imputés à la personne poursuivie, sous la qualification de complicité, dès lors qu'ils ont contribué, en connaissance de cause, à la réalisation du fait principal au préjudice de salariés du groupe.

Dans son arrêt du 5 juin 2018, la Chambre criminelle de la Cour de Cassation a confirmé l'analyse de la Chambre d'instruction en ce que *"caractérise l'existence d'indices graves ou concordants à l'encontre de Mme Boulanger et de Monsieur Moulin d'avoir, en leur qualité de cadres de la société France Télécom, indépendamment du rôle spécifique de direction d'un service qu'ils exerçaient, par aide et assistance, en l'occurrence par leur contribution active à l'efficacité, pour l'ensemble du groupe, du plan ACT, qui a créé un climat d'insécurité permanent pour tout le personnel, facilité la préparation et la consommation des délits de harcèlement moral reprochés à la société et trois de ses dirigeants au préjudice de chacun des salariés visés dans leur mise en examen, peu important que certains d'entre eux n'eussent pas relevé de la direction dont ils avaient alors la charge ou, s'agissant de Mme Boulanger, que le dommage invoqué se fût produit après qu'elle eut quitté ses fonctions"* (N° M 17-87.524 F-D N°1478).

III.3.1 - Guy-Patrick CHEROUVRIER

Guy-Patrick CHEROUVRIER occupe le poste de DRH FRANCE au sein de FRANCE TELECOM entre septembre 2005 et avril 2008 date de son départ dans le cadre d'un dispositif de pré-retraite (D3329/13). Son supérieur hiérarchique direct est Olivier BARBEROT (D3671).

En tant que DRH FRANCE, il est hiérarchiquement rattaché directement à Olivier BARBEROT, DRH GROUPE (D3671). Il est fonctionnellement rattaché à Louis-Pierre WENES, Directeur d'OPERATION FRANCE et participe au Comité de Direction d'OPERATIONS FRANCE. Il dirige et anime un Comité de Direction réunissant les DRH (Senior business partners) des divisions (ROSI/OBS ect...), lesquels représentent la fonction RH au sein des comités de direction de leur divisions respectives (D3687/4-5). Il a en charge les ressources humaines pour tous les personnels de FRANCE-TELECOM en France.

Guy-Patrick CHEROUVRIER conteste les faits et dit ne pas reconnaître ses instructions dans les documents faisant état des méthodes de gestion pour déstabiliser le personnel et les pousser au départ. Il affirme qu'il ne connaissait pas les objectifs de réduction des effectifs fixés aux directeurs d'unités opérationnelles et qu'il ne participait d'ailleurs pas à la construction de leurs objectifs (D3687/13).

Il dit ne pas avoir été associé à la conception du plan Act qui aurait été élaboré, avant son arrivée en Septembre 2005, par son prédécesseur Bernard BRESSON. (D3687/5).

Plusieurs de ses allégations sont démenties par les pièces en procédure et certaines le sont par ses propres déclarations.

En premier lieu, Guy-Patrick CHEROUVRIER admet, contrairement à Messieurs LOMBARD, BARBEROT et WENES, que l'objectif de déflation existait bien, que « *c'était l'enjeu majeur de Act* », qu'il était de 22 000 postes et que « *tout le monde le savait* » (D3671/3).

Il est le signataire de la décision DRHG/GPC/46 « *gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité pour FTSA* » par laquelle FRANCE TELECOM met en œuvre de façon unilatérale les mesures de gestion des personnels après le refus par cinq des six organisations syndicales de signer la proposition d'accord présentée par la Direction.

Selon le syndicat SUD, c'était la première fois que des syndicats dénonçaient un tel accord, les mesures présentées par les représentants de l'Entreprise étant à leurs yeux « *plus défavorables en termes d'emploi, de mobilité professionnelle et géographique à celles contenues dans le code du travail* » (D84/3 et D 2529/14). Fort éloignée dans son esprit comme dans son contenu de la décision qui a entériné l'accord GPEC 2003, la décision DRHG/GPC/46 ne fait plus aucune référence au dialogue social ou à l'intervention des Institutions représentatives du personnel et des syndicats. L'obligation légale de reclassement dont la charge pèse sur l'employeur n'est même pas évoquée.

On a vu que la manière dont la Direction a abordé cette négociation, la vouait à l'échec. Il est en effet établi par plusieurs des documents découverts en procédure que la Direction n'entendait pas soumettre l'application des mesures du plan Act au contrôle d'une instance paritaire comme l'avait formalisé l'accord sur la GPEC signé entre les syndicats et la direction le 5 juin 2003.

L'éviction des institutions représentatives du personnel et des syndicats, acteurs clés du dispositif légal de la GPEC, a entériné la pratique du salarié seul responsable de son reclassement au terme d'un contrat qu'il négocie avec son manager direct, contribuant aux dérives constatées sur le terrain dans la mise en œuvre des mesures du Plan Act.

C'est en parfaite connaissance des motifs réels de la position intransigeante des dirigeants dans la négociation, à savoir l'éviction d'un contrôle paritaire de l'application des mesures du Plan Act et des conséquences de cette rupture du dialogue social sur les conditions effectives de travail des agents de l'entreprise durant les trois années à venir, notamment le transfert de la charge de leur reclassement que Guy-Patrick CHEROUVRIER a signé la décision DRHG/GPC/46 .

Par ailleurs, pour Guy-Patrick CHEROUVRIER, la verticalisation des RH n'est pas un projet avorté mais bien un principe d'organisation qui a été appliquée (D3687/5). Sa position dans ce dispositif RH « *verticalisé* » est explicitement indiquée par Olivier BARBEROT lors du discours de l'ACSED : il doit faire « *passer les messages* » à la ligne managériale.

Dès lors, on comprend mal la logique de ses dénégations concernant sa participation à la définition des objectifs des unités opérationnelles.

Ainsi, et très logiquement, Guy-Patrick CHEROUVRIER a été le destinataire des rapports et des messages réguliers de suivi à l'unité près des réductions d'effectifs des directions territoriales et des divisions (cf D3347/2 ; D 3048/3 ; D 3203/107).

Il est, par exemple, en copie des courriels sur les 1400 CDI « *sans chaise* » de la DIDR échangés entre Dominique RAIMBAULT, le directeur financier de la Division ROSI et Laurent AUFILS, directeur gouvernance de la RH Groupe (D3026/3-5-). Il dit ne pas se souvenir avoir fait un plan d'entreprise et « *surtout pour 1500 personnes* »(D3687/9). Les courriels de Dominique RAIMBAULT laissent peu de doute sur le fait qu'il a suivi notamment avec Jean-Pierre COTTET de très près ce dossier qui visait à redéployer 1500 fonctionnaires de plus de 50 ans . Il n'en est pas le rédacteur mais, contrairement à Nicole DARRIET, la brutalité des propos tenus ne semble pas l'avoir fait réagir. En interrogatoire, il se borne à les qualifier de jargon budgétaire.

De même, si en interrogatoire, il s'indigne des méthodes expéditives préconisées par certains des participants au séminaire « *Réussir Act* » qu'il organise avec Olivier BARBEROT le 9 mai 2007, à l'intention, selon ses déclarations, des DRH des divisions et des directions territoriales, sa désapprobation n'est pas lisible dans la retranscription des propos tenus au cours de cette réunion faite par Francois ARNAL (D2288/37)⁵⁹ . Il précise d'ailleurs qu'au cours de cette réunion, il était venu expliquer l'intérêt de recourir à certains des outils que l'on retrouve dans le "Crash Program", les revues de personnel pour réussir Act.

En outre, il aurait, selon Brigitte DUMONT, diffusé une note de cadrage sur les parts variables à l'ensemble des responsables en France (D3692/19-20). Cette note n'est pas en procédure. Néanmoins, il a été découvert dans l'ordinateur de Jacques MOULIN plusieurs notes non signées relatives au calcul de la part variable de la rémunération des managers intégrant les objectifs de mobilité interne et de mobilité externe établies au cours du semestre 2006. (D3363/2-3). Lors de son audition en garde à vue, Guy-Patrick CHEROUVRIER a admis que l'atteinte de l'objectif de réduction des effectifs avait probablement une incidence sur la rémunération des managers (D3671/3).

Brigitte DUMONT affirme l'avoir informé des constats alarmants de l'organisme de formation chargé du programme « *REUSSIR Act* » qui mettaient en exergue la nécessité de renforcer le réseau RH de proximité (...) au vu de l'application sur le terrain des mesures du Plan Act (D3692/18 et D 3226/7).

⁵⁹ François ARNAL, directeur des orientations et plans de formation à la direction de la formation et du développement professionnel du Groupe FTSA de 2005 à 2011 et auteur d'un compte-rendu d'un séminaire intitulé « Réussir le programme Act » organisé le 9 mai 2007 par Olivier BARBEROT et Guy Patrick CHEROUVRIER à l'intention des DRH (D2288/37). Cf son audition en cote D 2399/3-5

Selon Jacques MOULIN, Guy Patrick CHEROUVRIER assurait la présidence de comités d'établissement et présidait le CCUES. (D3682/3-4). Il n'a pas pu ignorer les interpellations des syndicats sur les pratiques de harcèlement moral dans l'application du plan Act lors du CCUES du 23 novembre 2006. Dans ce cadre, il a participé activement à l'application des méthodes de management et des outils préconisés dans le "Crash Program" dont la plupart avaient pour objectif de contraindre la ligne managériale à appliquer les objectifs de déflation notifiés par la direction centrale.

A décharge, il convient de citer la déposition de Jean-Pierre RICHAUD, Directeur de la Formation et du développement professionnel de 2006 à 2008 qui considère que c'est à compter du départ de Guy Patrick CHEROUVRIER que dans sa direction, la politique de déflation a pris le pas sur la politique de formation et d'accompagnement des changements. Il suggère que le départ en retraite du DRH n'est peut-être pas sans lien avec ce renversement des priorités. Guy-Patrick CHEROUVRIER n'a pas fait valoir une éventuelle discordance avec sa direction générale pour expliquer son départ en pré-retraite. Il s'est néanmoins attaché à écarter plusieurs des éléments à charge qui lui était soumis en invoquant son départ de l'entreprise.

Son conseil considère que rien n'est relevé dans le dossier d'instruction à l'encontre de Monsieur Guy-Patrick Cherouvrier. (D4035).

En dépit d'éléments à décharge, notamment son souci de maintenir un budget de formation à hauteur des enjeux de la transformation de l'Entreprise tel qu'énoncés dans le Plan NExT, il apparaît que des charges suffisantes ont été réunies à l'encontre de Guy-Patrick CHEROUVRIER pour justifier son renvoi devant le tribunal correctionnel pour y répondre des faits de complicité de harcèlement moral pour lesquels il a été mis en examen, à savoir,

pour s'être rendu complice, à Paris entre 2007 et le 1er avril 2008 date de son départ en retraite, sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Directeur des ressources Humaines au sein du groupe FRANCE TELECOM, du délit de harcèlement moral reproché à FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène :

la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment:

- * en organisant, grâce à la verticalisation des ressources humaines, le suivi strict et concret des réductions d'effectifs;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste;
- * en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et les salariés;
- * en intervenant dans les décisions de mobilité forcée;

et ce, au préjudice de chacun des salariés visés dans sa mise en examen, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés et quand bien même les effets des méthodes appliquées dans le cadre de cette politique d'entreprise sur ses salariés seraient intervenus postérieurement à la cessation des activités de Guy-Patrick CHEROUVRIER.

III.3.2 - Jacques MOULIN

Jacques MOULIN, directeur régional de Lorraine, est nommé Directeur Territorial Est en mai 2006 et occupe cette fonction jusqu'à juin 2008, date à compter de laquelle il est nommé par Louis-Pierre WENES, directeur des ressources humaines d'OPERATIONS FRANCE. A ce poste, Il veille à la coordination des politiques RH sur le territoire et participe, selon Olivier BARBEROT, à la mise en place de Act dans la division des Opérations France (D 2295/2).

Jacques MOULIN indique qu'en raison d'une réorganisation des activités, le périmètre de son poste est plus restreint que celui de son prédécesseur Guy-Patrick CHEROUVRIER : il ne gère plus tous les salariés de FRANCE TELECOM mais seulement ceux d'OPERATIONS FRANCE (D3669). Il dit avoir été sous la seule autorité hiérarchique de Louis-Pierre WENES. En mai 2009, il dirige la Direction des actions Territoriales d'OPERATIONS FRANCE tout en conservant ses fonctions de Directeur des ressources humaines et à compter de l'arrivée de Stéphane RICHARD fin 2009, il explique avoir eu en charge la mise en place et de la nouvelle organisation d'Opérations France et du « *nouveau Contrat social* » (D3682/2-4).

Jacques MOULIN conteste les faits qui lui sont reprochés. Il dément l'existence du caractère impératif des objectifs de réduction d'effectifs et préfère parler d'« *indications* », « *d'estimations* » ou de« *trajectoires* » résultant des prévisions budgétaires imposées par la loi instaurant la GPEC. Il objecte d'ailleurs que la précision des chiffres des mobilités mentionnés sur les nombreux tableaux découverts dans son ordinateur répondait à des contraintes légales et réglementaires. Il a produit des attestations de collaborateurs témoignant de ses qualités humaines et professionnelles.

Les éléments découverts en perquisition, notamment dans son ordinateur démontrent que Jacques MOULIN a inspiré certaines des mesures du plan Act en faisant de sa direction un terrain d'expérimentation, notamment des missions temporaires et de l'intérim développement compris comme des techniques de déstabilisation du salarié dans une perspective d'accélération des départs.

Ainsi, Olivier BARBEROT explique aux cadres présents à la Convention de l'ACSED que le Président lui a demandé un « *Crash Program* » pour accélérer Act et précise que Jacques MOULIN est en charge « *d'une expérience d'intérim développement pour favoriser la fluidité de l'emploi* ». Concernant la détection systématique des personnes concernées par les postes dont la valeur est

insuffisante, le DRH Groupe complète son propos en disant qu'il faut « *systématiser la démarche qui a été commencé en DT Est* » et cite notamment au titre des initiatives à dupliquer « *l'inscription obligatoire à l'espace développement, (...) l'établissement dans un délai fixé à l'avance d'un PPA (Projet personnel accompagné) ou d'essaimage* » (D74/8).

Il est probable comme le soutient Jacques MOULIN que la généralisation de l'intérim développement a été une décision des DRH au niveau du Groupe (D3682/11), mais il n'en demeure pas moins que Jacques MOULIN a fait ici œuvre de pionnier, non pas en promouvant le concept d'intérim irréprochable en soi, mais dans l'approche qu'il a défendue de l'usage à faire de cet outil dans le cadre des Plans NExT et Act (cf D3328/2).

A titre d'exemple, concernant le bon usage de ces outils RH selon Jacques MOULIN, nous rappellerons la découverte dans son ordinateur du document de travail intitulé « *intérim /développement : un levier pour l'équation RH* » dans lequel il est préconisé « *de proposer systématiquement des missions temporaires à certaines catégories de salariés, comme ceux qui sont éligibles au congé de fin de carrière (CFC) ou au départ à la retraite qui ne désirent pas quitter l'entreprise et ceux qui sont sédentarisés sur leur poste (...) de résoudre l'équation RH en développant de la flexibilité, de la fluidité sur l'emploi, en générant des sorties du groupe, en répondant aux besoins prioritaires du groupe et notamment en impulsant une déstabilisation positive pour les salariés sédentarisés (...)* » « *la mise en place d'un dispositif d'incentive intégrant l'Intérim / Développement dans la part variable: cadres en mission, Duo/ Managers Directeurs régionaux, ED 80 salariés minimum en portefeuille Intérim/développement par conseiller (...) la mise en mission temporaire sur une activité de front éloignée du domicile est déclencheur d'un projet externe* » (D3328/2-5).

L'exploitation de son ordinateur a aussi permis de découvrir de nombreux documents démontrant que son ancienneté à FRANCE TELECOM qu'il s'est plu à revendiquer lors de son interrogatoire pour contrecarrer l'allégation de déstabilisation des personnels, ne l'a pas empêché de se convertir à la nouvelle culture managériale, amorcée selon Bruno DIEHL par Thierry BRETON et amplifiée par Didier LOMBARD, pour devenir l'un des artisans les plus zélés du "Crash Program". On y constate que dans l'UFR de sa direction, la Performance individuelle Comparée est utilisée « *positivement partout* » (D3363/2) ; qu'il est celui des directeurs territoriaux qui a obtenu au second semestre 2006 , avec un taux de réussite à hauteur de 73,47 %, le meilleur résultat concernant l'objectif individuel intitulé « *décroissance du nombre de salarié nés en 1951 ou avant* » , objectif, rappelons le, pris en compte dans le calcul de la part variable des directeurs territoriaux (D3367/2).

Jacques MOULIN exerce un suivi très strict des reportings de ses services quand il est directeur territorial puis des reportings des directions territoriales quand il est directeur des ressources humaines des Opérations France (D3319/8, D3322 ; D3334 à D3338). C'est dans le bilan de « *performance de la DT Est pour 2007* » qu'il est préconisé de mettre en place des revues de

personnel afin d'accélérer les départs des agents qu'il désignait ou que ses collaborateurs désignaient sous le terme choisi de « *low performers* » (D3319/8) .

Il est le directeur des ressources humaines de la direction OPERATIONS FRANCE quand est présenté le document découvert dans son ordinateur daté du 19 juin 2008 intitulé « *confidentiel groupe* » intitulé « *Réussir Act 2008 : la situation des mobilités externes fin mai 2008* » (D3334) qui permet aux directeurs territoriaux de jauger leurs performances respectives dans l'atteinte des « cibles » qui leur ont été notifiées et dont on attend par ce procédé qu'ils les atteignent avec plus de célérité. Le document « *Réussir Act 2008* » comporte en effet plusieurs tableaux comparant la situation des Espaces Développement (ED) de chacune des directions territoriales « *par rapport à la cible totale départs externes Groupe France* » « *à la cible MFP* » « *à la cible PPA* » et à la cible *essaimage* ». Les Directions territoriales ayant obtenu un nombre de départs supérieur à la moyenne sont surlignées.(D3334).

Dans le document confidentiel intitulé « *Réussir Act 2008* » établi sous la responsabilité de Jacques MOULIN, on constate que des injonctions précises sont données aux directeurs territoriaux pour parvenir à tenir l'objectif 2008 : « *il faut acter 3200 départs supplémentaires dans les 7 prochains mois pour tenir le cap* » et « *Hors CDITP, cela représente 38 départs par bassin d'emploi et par ED (espace développement) , soit presque 2 par jour* ». (D3334).

Jacques MOULIN a participé à cinq reprises, en qualité d'intervenant (les 19 mars, 25 avril, 18 juin, 9 juillet, 27 août 2007) aux tables rondes organisées par EMF, « *Réussir Act* » (D3368/4). Il dira ne pas valider les propos les plus saillants de la synthèse des tables rondes découverts dans l'ordinateur du directeur de l'Ecole du Management (D3368).

Cette modération dans les propos qu'il a affichée en interrogatoire, n'est cependant pas un trait de personnalité flagrant à la lecture des pièces, nombreuses, découvertes dans son ordinateur .

A titre d'exemple au directeur de l'UI qui a accueilli dans son service trois salariés de la DIDR en expliquant qu'il s'agit « *d'entrées solidarité* », Jacques MOULIN dans un courriel intitulé « *budget emploi : +de 55ans* » du 5 octobre 2006, l'invite à modifier ses pratiques en ces termes : « *Je suis très dubitatif sur ton mail, mon cher Marc...Pour illustration, je ne savais pas que JM Ressouche était, une entrée « solidarité » surtout actuellement au vu de la crise (...). Sur les autres cadres, dois-je comprendre que tu vas me les remonter dans le personnel susceptible d'être en mission ? Enfin, je souhaite que Thierry (LALLEMANT DRH DE LA DT Est) soit désormais dans la boucle de ces remontées, que je ne valide pas - je l'ai dit à Nathalie Boulanger .et je souhaite que l'on apporte de concert soit le rectificatif, soit la mesure qui remette à 0 cette « catégorie »* » (3356/2).

Jacques MOULIN est mis en cause par Jean-Pierre RICHAUD, directeur de la Formation et du Développement professionnel du Groupe FTSA entre 2006 et 2008 (D2793/3) pour être avec Brigitte DUMONT, responsable de la priorité donnée aux objectifs de déflation dans la politique de formation et de la réduction des moyens humains consacrés à cette politique.

Dans un compte-rendu d'une réunion du Comité de direction de la Direction de la Formation et du Développement Professionnel organisée en septembre 2009, au faite de la crise médiatique, Marie José RUAUDEL a retranscrit les propos des personnels dénonçant des méthodes et les objectifs impulsés par le top management, certains des participants exprimant clairement leur souhait de voir démissionner les managers emblématiques des traitements inhumains. Interrogée sur les dirigeants concernés, Marie José RUAUDEL précise: "*Louis-Pierre WENES était visé et éventuellement Jacques MOULIN comme étant son bras armé*" (D 2401/9).

Enfin, on observera que Didier LOMBARD, Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT se sont, dans leurs interrogatoires respectifs, désolidarisés des termes, expressions et injonctions figurant dans les documents conçus par Jacques MOULIN ou établis sous sa responsabilité, lorsque ces documents leur ont été présentés. Cette prise de distance tardive ne peut pas occulter le soutien et la confiance qu'ils lui ont accordés durant les années de la prévention.

Il apparaît que Jacques MOULIN, dans les fonctions successives qu'il a occupées, a apporté aux dirigeants de FTSA une aide décisive dans la mise en œuvre de la politique de déflation en proposant de détourner des outils RH traditionnellement utilisés dans les plans de sauvegarde des entreprises en difficultés pour en faire des pastiches de mesures d'accompagnement destinés à accélérer les départs. Sa nomination à la Direction des Opérations France va lui permettre de donner la mesure de son talent et de veiller à la généralisation des méthodes de management qu'il a expérimentées dans sa direction et fait inscrire dans le "Crash Program".

Concernant sa conscience des méfaits sur le terrain des dispositifs mis en place, on rappellera que les médecins du travail de sa direction (Jeannie BOCCARELLI, Béatrice CONSTANTINESCO, Michèle GOURLIA-DUPONT, Joëlle LEOSTIC, Martin DEMOULIN) n'ont eu de cesse d'alerter sur les risques psycho-sociaux dans leurs rapports pour les années 2006, 2008 et 2009 (D3203/221, D3203/226 et 227, D3203/241). Dès 2006, la gestion des ressources humaines dans le cadre du Plan NExT au sein de la Direction Territoriale qu'il dirige, est décriée par les syndicats qui demandent « *l'abandon de méthodes managériales illégales qui déstabilisent le personnel par l'intimidation, piétinent ses compétences et ne respectent pas la dignité des individus* » (D1115/10).

La confiance que lui a accordée Stéphane RICHARD pour conduire le Nouveau Contrat Social, loin d'être un gage de son angélisme, démontre son sens aigu de l'opportunisme déjà révélé par l'évolution accélérée de sa carrière durant la période de prévention.

A l'issue de l'instruction, en dépit des éléments à décharge produits par son conseil, il apparaît que des charges suffisantes ont été réunies à l'encontre de Jacques MOULIN, pour justifier son renvoi devant le tribunal correctionnel pour y répondre des faits de complicité de harcèlement moral pour lesquels il a été mis en examen, à savoir,

pour s'être rendu complice, en sa qualité de directeur territorial Est, de directeur des ressources Humaines puis de directeur des actions territoriales d'opérations France au sein du groupe FRANCE TELECOM, du délit de harcèlement moral reproché à FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène :

la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment:

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs ;
- * en concevant puis en généralisant la pratique des missions territoriales ;
- * en intervenant dans les décisions de mobilité forcée ;

et ce au préjudice de chacun des salariés visés dans sa mise en examen, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés

III.3.3 - Brigitte BRAVIN-DUMONT

Brigitte BRAVIN-DUMONT intègre la DRH Groupe en juin 2004 en qualité de directrice de la mobilité puis, devient en 2005, de directrice du recrutement mobilité carrière à la DRH. En juin 2006, elle est nommée directrice du programme Act et directrice du management, des compétences et de l'emploi (D3294/7).

En avril 2008, elle succède à Guy-Patrick CHEROUVRIER et devient DRH FRANCE, fonction qu'elle « cumule » avec ses responsabilités antérieures. En octobre 2008, elle est nommée Directrice développement et performances RH avec notamment pour fonction, la DRH des fonctions supports, le pilotage des relations avec les organisations syndicales, des « processus RH » et de « l'amélioration de la performance RH -modèle d'organisation, process, outils » (D 3294/7)

En septembre 2010, elle est nommée directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe (D 3294/7).

Ces éléments sont tirés de son curriculum vitae. (D 3294/7).

En interrogatoire, Brigitte DUMONT indique qu'en tant que DRH France, contrairement à son prédécesseur, elle ne participe pas au CODIR d'OPF et ne supervise pas les DRH de division (les Senior Business Partner : SBP) qui sont directement gérés par Olivier BARBEROT. Elle dit avoir subdélégué la délégation du Président pour gérer les fonctionnaires aux directeurs exécutifs et à leurs DRH (D3692/4).

Elle confirme être intervenue dans l'élaboration du programme Act en 2005 avec Olivier BARBEROT, l'avoir dirigé et en avoir assuré la coordination et le bon déploiement sur l'ensemble du territoire pour assurer une approche cohérente et homogène, aux côtés de Jacques MOULIN dans le cadre du comité de direction RH France (D3692/4).

Elle a indiqué que postérieurement à la période de prévention, elle est devenue présidente du syndicat UNETEL-RST chargée des négociations collectives pour les salariés relevant de la branche des télécoms et a négocié dans ce cadre un certain nombre d'accords dont un accord sur le harcèlement moral et la violence au travail signé par les 5 organisations syndicales représentatives (D3692/22).

Brigitte DUMONT ne reconnaît pas l'infraction reprochée. Selon elle, aucun fait ne peut lui être reproché qui s'écarterait de la description officielle de Act, plan d'accompagnement basé sur le volontariat (D3692/10).

Brigitte DUMONT établit explicitement le lien entre la suppression des 22 000 emplois et le programme Act dont elle situe la mise en œuvre effective après l'annonce par Didier LOMBARD aux milieux financiers en Février 2006 (D3692/2).

Dans son curriculum vitae, on peut lire que dans le cadre de « *Act programme, People développement and HR operations (10/2007)* », elle était chargée « de définir la stratégie RH et d'animer le déploiement du programme Act en France et à l'international en soutien du projet d'entreprise NExT ». Elle y fait valoir que sa mission a été une réussite : « *Objectifs sur 3 ans : décroissance nette des effectifs de 17 000 emplois, 10 000 mobilités vers les secteurs prioritaires, + 25 % des investissements de formation du Groupe : objectifs atteints* » (D 3294/7).

Elle soutient que tous les dispositifs de mobilité du programme Act ont été repris de l'accord collectif du 5 juin 2003 relatif à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (D3875/9) et que le plan Act était un plan d'accompagnement basé sur le volontariat dans le contexte de transformation (D3692/10).

La découverte dans son ordinateur d'un document intitulé « *compte-rendu sur la mission portant sur l'étude des cadres sans activité permanente* » qui analyse comme un frein aux mobilités géographiques et fonctionnelles les garanties consenties aux agents fonctionnaires par l'accord cadre GPEC de juin 2003 (D3051/15) témoigne de sa parfaite connaissance des écarts existants entre le texte signé en 2003 d'une part et la décision unilatérale sur la GPEC, DRHG/GPC/46 et le Programme Act d'autre part. Au vu des fonctions décrites dans son curriculum vitae, il est peu probable qu'elle n'ait pas été impliquée dans la rédaction des propositions de la direction lors des négociations de l'accord GPEC dénoncé par les syndicats. Elle a d'ailleurs produit pour sa défense une attestation d'une représentante d'une organisation professionnelle qui laisse présumer que dès 2007, elle participait aux négociations avec les syndicats (D3887).

Ses échanges de courriels avec la direction du service juridique du Groupe quelques jours avant la Convention de l'ACSED démontre qu'elle a parfaitement conscience que la rhétorique du projet personnel et volontaire est un pis aller à l'absence des garanties prévues dans un Plan de Sauvegarde de l'Emploi et qu'il permet de contourner la confrontation avec les organisations syndicales et l'inspection du travail dans la gestion des mobilités internes et externes (D3693 et D3315/39 scellé F4 page 29)

Olivier BARBEROT la désigne comme ayant piloté le recrutement du cabinet qui a élaboré et animé le programme de formation « *Réussir Act* » (D3652/2; D3226/7). Elle a participé à 22 reprises aux 37 tables rondes dont les débats ont été retranscrits par l'organisme de formation (D3368/5) .

Le rapport rédigé par le directeur de cet organisme, Frédéric GRAZZINI, au début de la crise médiatique laisse présumer que Brigitte DUMONT, représentante de la DRH était favorable à « *une démarche plus douce* » que celle préconisée et appliquée par « les tenants d'une ligne « *dure* » (Opérations France) ». Il y rappelle néanmoins avoir fait état à ses commanditaires « *régulièrement* » de points de vigilance au nombre desquels la sous-dotation des services RH en général et des espaces développement en particulier ainsi que « *des facteurs de risque* » générés par « *la modification du contrat moral* » entre l'Entreprise et nombre de son personnel (D 3226/7). Brigitte DUMONT a analysé avec beaucoup de pertinence en interrogatoire les conséquences de cette « *rupture du pacte social* » (D3692/18). En 2007, elle s'était contentée de « *reboucler* » à Guy-Patrick CHEROUVRIER et à Olivier BARBEROT (D (D3692/18).

Guy-Patrick CHEROUVRIER explique qu'elle était chargée du suivi qualitatif de la mise en œuvre du plan Act, le suivi quantitatif étant de la compétence de Laurent AUFILS (D3687/5). Il en était probablement ainsi jusqu'en avril 2008 mais les « *reportings* » sur la déflation se sont poursuivis à son arrivée au poste de DRH France. Elle a concédé que le suivi se faisait à l'effectif près mais l'a justifié par les obligations légales issues de la loi sur la GPEC et les besoins des services financiers .

Selon Jean-Pierre RICHAUD, directeur de la Formation et du Développement professionnel du Groupe FTSA entre 2006 et 2008 (D2793/3), à son arrivée, la politique de formation a été affectée par les objectifs de déflation devenus prioritaires et les moyens humains ont été réduits ;

Brigitte DUMONT a également admis avoir participé à l'élaboration du "Crash Program" et s'est assurée de la mise en œuvre de l'application des mesures qui y figuraient (D3234/44).

Dans le courrier de réponse au syndicat CFDT qui l'interpelle sur la pratique du « *time to move* » (D3433/3), elle ne remet pas en cause la pratique dénoncée et se borne à développer les éléments de langage sur l'accompagnement des cadres en mobilité.

Elle est la signataire de la note du 8 octobre 2008 qui fait de l'atteinte des cibles d'effectifs, un critère prépondérant dans le calcul de la part variable des managers (D2291/18). Elle a signé la décision n°50 du 19 octobre 2009 de mise en œuvre immédiate de l'interdiction de calculer une part variable à partir d'un objectif de réduction d'effectifs (D3185/68) mais n'admet pas pour autant que l'objectif existait antérieurement à cette décision.

Brigitte DUMONT a veillé à l'application des mesures du "Crash Program" qui y figuraient, y compris celles qui pouvaient entrer en contradiction avec les principes officiels du programme Act, notamment le principe de visibilité des emplois. Elle aurait, selon Pascale PANDOLFI fait réduire le nombre d'habilitations de mise en ligne des offres de postes sur Planet emploi « *pour ne pas donner l'impression aux gens qu'il pouvait faire carrière chez FRANCE TELECOM* » (D2957/11).

Brigitte DUMONT s'est défendue d'avoir eu connaissance des alertes de la médecine du travail et de l'inspection du travail (D3692/21). Cette réponse surprend au regard de ses fonctions ou confirme le désintérêt partagé par les dirigeants et la directrice du programme Act devenue DRH FRANCE pour les risques psycho-sociaux consécutifs à la transformation accélérée de l'Entreprise jusqu'à la fin du Plan NExT.

Son conseil fait valoir qu'elle n'a pas pu prendre part aux faits qui lui sont reprochés en raison de ses fonctions au sein du Groupe et de sa préoccupation constante des conditions de travail des salariés du Groupe et de promouvoir un programme Act fondé sur le volontariat » (D4040/4-5). Il soutient que sa cliente n'a jamais donné le moindre encouragement à l'atteinte d'objectifs de réduction d'effectifs, n'a pas pris part aux arbitrages et décisions finales concernant de quelconques évolutions d'effectif, n'a pas été impliquée dans l'élaboration de la part variable de l'équipe dirigeante et n'a jamais pris une décision qui aurait fait de la « déflation » un critère déterminant de la rémunération (D3875/D4040). Enfin, les efforts déployés par Brigitte DUMONT seraient démontrés par le fait que celle-ci, « *à l'origine de la création des Espaces Développement* », aurait fait appel à un psychanalyste pour accompagner les conseillers chargés de ce dispositif d'écoute et d'analyse et de conseil (D3875/17).

Les éléments rappelés ci-dessus contrarient ces allégations et démontrent que Brigitte DUMONT a apporté son savoir-faire, ses compétences, son soutien de manière inconditionnelle à la politique de réduction des effectifs. Elle a été un relais stratégique de par les postes successifs qu'elle a occupés. Son curriculum vitae découvre objective son implication en amont et durant toute durée du Programme Act et au-delà. Le fonctionnement verticalisé des ressources humaines au sein du Groupe FTSA rend caduque l'argument de l'absence d'autorité hiérarchique invoquée par son Conseil. En outre, il est acquis qu'elle a été alertée au plus tard fin 2007 sur les conséquences de la politique de mobilité interne et externe sur la santé des agents et aucun élément ne vient suggérer qu'elle a tenté d'apporter un correctif à ce constat.

A décharge, on retiendra les attestations versées par Brigitte DUMONT qui dressent le portrait d'une femme compétente, ouverte au dialogue et d'une grande humanité (D3876 à D3902). La plupart de ces témoignages rapportent soit des relations de travail inter-personnelles, soit des situations de travail postérieures à la période de prévention à l'exception du témoignage de Madame COMBES DI MARTINO qui fut son assistante entre 2004 et 2011 (D3876) et qui décrit l'approche éthique et humaine avec laquelle Brigitte DUMONT appréhendait le Programme Act et le présentait lors de ses réunions en province ou à l'étranger (D3876). On retiendra également un extrait du rapport de Fabrice GRAZZINI qui salue la présentation de « *cette politique (politique d'emploi, de compétences et de mobilités dans le cadre de NExT et Act) , patronnée par la DRH, (qui) a été faite dans le respect des personnes, dans un esprit d'échange et de débat, et dans un souci de co-construction avec les personnels concernés par les mobilités* »(D 3226/7).

A l'issue de l'instruction, en dépit d'éléments à décharge, il apparaît que des charges suffisantes ont été réunies à l'encontre de Brigitte BRAVIN-DUMONT, pour justifier son renvoi devant le tribunal correctionnel pour y répondre des faits de complicité de harcèlement moral pour lesquels il a été mis en examen, à savoir,

pour s'être rendue complice, à Paris entre 2007 et 2010, sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité en sa qualité de Directrice du programme Act, de Directrice du management, des compétences et de l'emploi, de Directrice du développement et des opérations Ressources Humaines, de Directrice des Ressources Humaines France puis de Directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe au sein du groupe FRANCE TELECOM, du délit de harcèlement moral reproché à FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène :

la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment:

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste, un management par les résultats... ;
- * en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et salariés ;
- * en organisant les incitations financières relatives à l'atteinte des objectifs de réduction d'effectifs ;

et ce, au préjudice notamment de chacun des salariés visés dans sa mise en examen, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés.

III.3.4 - Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER

Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER est en 2005, directrice régionale Val d'Oise-Yvelines de FRANCE TELECOM. En février 2006, elle devient chef du projet de réorganisation des activités en France avec comme supérieur direct Louis-Pierre WENES. En juillet 2006, elle est nommée directrice des actions territoriales, toujours rattachée à Louis-Pierre WENES. Puis en mars 2008, directrice des opérations de la direction marketing stratégique rattachée à Georges PENALVER puis à Jean-Philippe VANOT (D3670).

Dans le communiqué du 30 janvier 2006, annonçant que le pilotage du groupe est assuré par un Comité de direction générale restreint, il est précisé que Louis-Pierre WENES, assisté de Nathalie BOULANGER, va piloter l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe en France. (D2126/8- organigramme D1534/32).

Bruno DIEHL la décrit comme le bras armé de Louis-Pierre WENES (D2435/6).

Nathalie BOULANGER est associée à plusieurs des temps forts de la préparation et de la mise en œuvre de la politique de déflation ayant pour objet la dégradation des conditions de travail des salariés afin de les inciter à quitter l'entreprise .

Elle participe à la séance du Comité Central d'Entreprise (CCE) du 29 mars 2006 et est parfaitement au fait « *des éléments de posture* » à tenir aux Institutions Représentatives du Personnel s'agissant de la fermeture des sites en province (scellé M5/ cote D3325/15-16).

Elle est présente aux côtés de Louis-Pierre WENES et de Olivier BARBEROT lors de la conférence de l'ACSED de 2006. Aux questions de la table ronde sur l'accompagnement de la transformation et l'emploi chez FRANCE TELECOM, elle répond « *c'est le rôle des espaces développement d'accélérer les départs vers l'extérieur, et d'accélérer les redéploiements vers les métiers face aux clients* » (D74).

Elle signifie aux cadres de l'ACSED la fonction stratégique des Espaces Développement dans le dispositif de déflation des effectifs et vient soutenir les propos des trois dirigeants qui ont dans leurs allocutions préalables mis à mal le principe de volontariat affiché dans le Plan Act.

Elle met en place à compter de novembre 2006, une réunion téléphonique un lundi sur deux, de 9h30 à 10h30, de suivi des mobilités, pour tous les directeurs territoriaux (D3356/23).

Elle notifie à chacun des directeurs territoriaux leurs objectifs de départs à réaliser (D3666/5) et ce suivi se fait bien au-delà de l'année 2006 (D3676). C'est dans l'ordinateur de son assistante (D3325/10), qu'il a été découvert un document intitulé « *Objectiver les acteurs pour réussir les objectifs Act en 2007* » dans lequel figurent les objectifs personnels et collectifs (« solidarité ») assignés à tous les acteurs de la ligne managériale de la direction territoriale sans mention chiffrée (D 3350/2). Le tableau est éloquent .

Pour autant, elle nie l'existence d'objectifs de déflation et de mobilité et ne reconnaît pas sa participation puisque selon elle ; « *Le cadrage que j'indiquais était très global (...) Nous n'étions pas dans les objectifs à l'unité* » (D3676/7-8). Elle est contredite par l'une de ses directrices territoriales (D 3666/5) et par la découverte des « reportings » précis transmis par ses directeurs territoriaux dont les commentaires laissent peu de doutes sur le contrôle strict qu'elle exerçait sur leurs résultats (D3205/5).

Jacques MOULIN confirme qu'elle transmettait aux directeurs territoriaux les cibles et objectifs de départ et le justifie par "*les exigences de la GPEC*". (D3682/16).

Son conseil fait valoir qu'elle s'est contentée de mettre en œuvre à son niveau hiérarchique le suivi précis et régulier des effectifs nécessaires au respect des obligations légales et réglementaires de l'entreprise qui imposent de communiquer sur les données relatives au nombre d'embauches et de départs ainsi que la nature des départs en cause notamment auprès des IRP et des syndicats (D4042/8).

Les documents découverts dans l'ordinateur de Jacques MOULIN démontrent qu'elle exerçait un contrôle sur l'attribution de la part variable en fonction des bons résultats de ses directeurs territoriaux dans la gestion des mobilités externes. Elle était donc parfaitement informée des critères sur lesquels les entrepreneurs et managers sous sa direction étaient récompensés (D3337/2- 3; D3319/4).

Nathalie BOULANGER a mis en œuvre le projet "*Écoute salariés*" qui consistait en un sondage de satisfaction de salariés (D2897), dont les résultats étaient, selon son conseil, « *analysés dans chaque unité pour permettre un échange entre les managers et les salariés et mettre en place des plans d'action pour améliorer les choses dans la durée* » puis les cellules d'écoute dont la vocation était toujours, selon son conseil, « *de bénéficier d'une écoute, d'analyser*

ses difficultés, de diagnostiquer la situation, d'identifier des solutions, de l'accompagner dans leur mise en œuvre et d'assurer un suivi » (D3676/14 et D4031/140).

Ces deux dispositifs ont été présentés dans le chapitre trois. Nous rappellerons que la création en juillet 2007 de ces cellules, outils de prévention tertiaire, a permis à la direction de contrecarrer l'initiative syndicale visant à instaurer en juin 2007 un observatoire du stress et des mobilités forcées à FRANCE TELECOM (D225).

A l'issue de l'instruction, en dépit d'éléments à décharge, il apparaît que des charges suffisantes ont été réunies à l'encontre de Nathalie BOULANGER pour justifier son renvoi devant le tribunal correctionnel, à savoir :

pour s'être rendue complice, à Paris entre 2007 et mars 2008, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de directrice des actions territoriales d'Opérations France au sein du groupe FRANCE TELECOM du délit de harcèlement moral reproché à FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxieux,

la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
- * en pratiquant un mode de management très directif encourageant la pression sur les départs ;

et ce, au préjudice de chacun des salariés visés dans sa mise en examen, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés et quand bien même les effets des méthodes appliquées dans le cadre de cette politique d'entreprise sur les salariés visés seraient intervenus postérieurement à la cessation de ses fonctions au sein de la direction des Opérations France

III.4 - Renseignements et personnalité

**** Didier LOMBARD***

Son casier judiciaire ne porte mention d'aucune condamnation (B00001).

Il est né le 27 février 1942 à Clermont-Ferrand (63). Il est marié. Il est domicilié au 223 rue de l'Université, 75007 PARIS.

Diplômé de l'école polytechnique, il a intégré l'école nationale supérieure des TÉLÉCOM et obtenu le diplôme d'ingénieur du corps interministériel des TÉLÉCOM en 1967. De 1967 à 1988 il est salarié du centre national d'études des télécommunications (CNET) qui était un centre interministériel de recherches rattaché au Ministère des P.T.T. . Entre 1989 et 2002, il a été directeur scientifique et technique au ministère de la Recherche, puis directeur général des stratégies industrielles au ministère de l'Industrie. Fin 1998, il a été nommé ambassadeur délégué aux investissements internationaux rattaché au Ministère des Finances et au Quai d'Orsay, pour organiser la fusion des services de l'État s'occupant d'investissements internationaux et qui étaient répartis entre le Ministère de l'Économie et la DATAR. Il crée l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) dont il devient le premier président.

Il a rejoint FRANCE TELECOM au printemps 2003 à la demande de son président, Thierry BRETON, en tant que directeur général adjoint, dans le cadre d'une mission appelée TPSNU : Technologie Partenariats Stratégiques et Nouveaux Usages. En février 2005, le Conseil d'Administration l'a nommé Président Directeur Général de FRANCE TELECOM quand Thierry BRETON devient ministre de l'Économie et des Finances. Il assume cette responsabilité jusqu'au 1er mars 2010, date à laquelle Stéphane RICHARD est nommé Directeur Général. Il reste Président du Conseil d'Administration jusqu'au 1er mars 2011.

Depuis mai 2011 il est Président du conseil de surveillance de STMicroelectronics et administrateur de TECHNICOLOR, THALES et RADIAL. Il est actionnaire des sociétés SOFIDOM 17, TL MARTINIQUE et SOFIDOM 18 A.

En 2012, ses revenus sont les suivants : une pension de la fonction publique de 5.000 euros par mois et une pension de retraite de FRANCE TELECOM, d'environ 20.000 euros par mois. Il reçoit également des jetons de présence annuels dans les sociétés dont il est administrateur, et dont les montants varient chaque année. Ils étaient en 2011, pour THALES, de 20.000 euros, pour TECHNICOLOR, de 40.000 euros, pour RADIAL, de 7.000 euros et pour STMicroelectronics, de 70.000 euros.

(D2217 ; C3/2)

*** Olivier BARBEROT**

Son casier judiciaire ne fait mention d'aucune condamnation (B0001).

Il est né le 25 décembre 1954 à LYON (69006). Il est marié et séparé. Il est domicilié au 9 rue Edgar Poe à PARIS (75019).

Il est ancien élève de l'école des Mines de PARIS dont il est sorti en 1978.

En 1979, il est ingénieur commercial dans la société ESSO en France, puis ingénieur en organisation. Ensuite, il rejoint la FNAC, comme ingénieur en organisation puis comme directeur adjoint du magasin FNAC Sport situé au forum des Halles. Fin 1985, il est recruté par le Conseil Général de la Vienne comme secrétaire général du FUTUROSCOPE de POITIERS.

En 1991, il devient directeur général d'une petite société de service, filiale d'un promoteur immobilier (CGI) spécialisé dans le câblage Télécom et informatique des immeubles de bureaux. En 1993, il est recruté comme secrétaire général de la société d'économie mixte d'aménagement des Hauts de Seine et, dans ce cadre, devient secrétaire général de l'Université Léonard de Vinci début 1995. En 1997, il devient DRH de l'entreprise THOMSON MULTI MÉDIA, branche grand public du groupe THOMSON.

En mars 2003, il rejoint le groupe FRANCE TELECOM au poste intitulé "Directeur du développement et de l'optimisation des compétences". Il devient DRH groupe en février 2006. En février 2010, il est renommé par Stéphane RICHARD comme DRH groupe jusqu'en juillet 2010.

Entre juillet et octobre. 2010, il est chargé de mission par Stéphane RICHARD. Le 3 octobre 2010, il prend les fonctions de PDG de la société GLOBECAST, filiale à 100% de FRANCE TELECOM. Il préside le conseil de surveillance de la société NETIA, et est administrateur des sociétés ORANGE CINÉMA SÉRIES, ORANGE PRESTATIONS TV et STUDIO 37

En 2012, ses ressources mensuelles sont de 26.000 euros nets auxquels s'ajoutent tous les 6 mois une part variable qui dépend des résultats de GLOBECAST et de FRANCE TELECOM.

(D2168/2 ; D2216/1 à 5 ; C1/5)

**** Louis-Pierre WENES***

Son casier judiciaire ne porte mention d'aucune condamnation (B0001).

Il est né le 28 janvier 1949 à PARIS 13ème. Il est marié. Son domicile est au 10 rue Mallet Stevens PARIS (75016) .

Il est ingénieur de l'école centrale où il a été diplômé en 1970. Il a été ensuite officier de marine en recherche opérationnelle, puis a fait de l'informatique au sein d'un petit cabinet puis, à partir de 1972 chez MATRA. En 1974, il entre à la division automobile de MATRA. En 1978 MATRA lui confie le poste de directeur de production dans une société qui s'appelle MATRA ELECTRONIQUE.

De 1983 à 1986 il prend pour MATRA la responsabilité d'un petit groupe de sociétés qui fabriquent des circuits imprimés. En 1986, il devient directeur général d'une filiale allemande de MATRA DATAVISION. Il quitte le groupe MATRA fin 1989. Il devient associé cabinet d'audit COOPERS & LYBRAND (devenu PRICE WATERHOUSE COOPERS), chargé du conseil en industrie. En 1995, il exerce les mêmes activités dans le cabinet GEMINI CONSULTING et en 1997, chez AT KEARNEY avec en plus une activité de conseil dans le domaine des achats.

Il rejoint FRANCE TELECOM en 2003, appelé par Thierry BRETON pour occuper le poste « achats et amélioration de la performance ». Fin 2005, Didier LOMBARD lui confie l'activité grand public en France. Il conserve ses responsabilités antérieures aux achats et à l'amélioration de la performance.

Début 2006, il devient directeur d'OPÉRATIONS FRANCE. Fin 2006, il ajoute les fonctions de Président Directeur Général d'ORANGE FRANCE, filiale de FRANCE TELECOM. Il quitte ses fonctions opérationnelles en octobre 2009, et reste pendant 3 mois conseiller spécial auprès du Président, Didier LOMBARD.

Il prend sa retraite en janvier 2010.

En 2012, ses revenus mensuels sont de 35.000 euros.

(D2218/1-3 ; C1/4 ; C3)

*** *Guy-Patrick CHEROUVRIER***

Son casier judiciaire ne porte aucune mention (B0001).

Il est né le 15 janvier 1951 à PARIS 75012. Il est divorcé. Son domicile est au 24 rue de Verdun CHARENTON-LE-PONT (94 220).

Il a une formation d'ingénieur électronicien.

En 2005, il occupe le poste de DRH FRANCE au sein de FRANCE TELECOM. Il prend sa retraite en avril 2008.

En 2012, ses ressources mensuelles sont de 13 000 euros et à partir de février 2016 environ 9 000 euros.

(D3671 ; D3687/4-5)

*** Jacques MOULIN**

Son casier judiciaire porte une mention (TC PARIS 30 août 2010, 500 euros d'amende et 8 mois de suspension de permis de conduire pour conduite d'un véhicule sous l'empire d'un état alcoolique - B0001).

Il est né le 09 avril 1965 à LES SABLES D'OLONNE. Il est marié et a deux enfants. Son domicile est au 35 rue des Blancs Manteaux 75004 PARIS

Il est diplômé de l'IEP Bordeaux, a une maîtrise en droit, un troisième cycle de sociologie des organisations (DESS de Sciences Politiques Paris) et un Master de l'ESSEC en formation professionnelle.

Mi-septembre 2005, il est nommé directeur régional de Lorraine au sein de FRANCE TELECOM. En 2006, il devient Directeur Territorial Est. A partir de mi-2008, il occupe les fonctions de DRH d'OPERATIONS FRANCE.

En 2014, il est Directeur Général de la société SOFRECOM.

Ses revenus net mensuels sont de 13 000 euros

(D3669 ; D3682/4-5).

*** Brigitte BRAVIN-DUMONT**

Son casier judiciaire ne comporte aucune mention (B0001).

Elle est née le 12 Janvier 1959 à MEAUX. Elle est mariée et a un enfant. Son domicile est au 48 rue Berthe 75018 PARIS

Elle est titulaire d'un diplôme d'école commerce EDC option commerce international complété par un executive MBA à HEC en 1999.

Au sein de FRANCE TELECOM, elle occupe, en 2004, la fonction de directrice de la mobilité à la DRH puis, en 2005, de directrice du recrutement mobilité carrière à la DRH. En 2006, elle devient directrice du programme Act et directrice du management, des compétences et de l'emploi . En octobre 2007, son titre devient directrice du développement et des opérations RH. En avril 2008, elle est nommée DRH France et en septembre 2010, directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe.

Ses revenus mensuels sont de 14 000 euros net.

(D3294/7 ; D3692/4-5)

*** Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER**

Son casier judiciaire ne comporte aucune mention (B0001).

Elle est née le 09 Janvier 1960 à PARIS 14. Elle est mariée. Son domicile est au 26 rue Vavin 75006 PARIS.

Elle est ingénieur de l'Ecole Normale Supérieure en mathématique. Elle est rentrée ensuite dans le corps des ingénieurs des télécommunications.

En 2005, elle est directrice régionale Val d'Oise-Yvelines chez FRANCE TELECOM. En février 2006, elle devient chef du projet de la réorganisation des activités en France. En juillet 2006, elle est nommée directrice des actions territoriales, puis en mars 2008, directrice des opérations de la direction marketing stratégique.

Son revenu net mensuel est de 15 000 euros.

(D3676/1-5)

NON-LIEUX PARTIELS

**** Les non-lieux des chefs de homicide involontaire et de mise en danger d'autrui***

Attendu qu'il ne ressort pas de l'information charges suffisantes contre quiconque d'avoir commis l'infraction d'homicide involontaire et mise en danger de la vie d'autrui au préjudice de Rémy LOUVRADOUX ;

Attendu qu'il ne ressort pas de l'information charges suffisantes contre quiconque d'avoir commis l'infraction d'homicide involontaire au préjudice de Nicolas GRENOVILLE ;

Attendu qu'il ne ressort pas de l'information charges suffisantes contre quiconque d'avoir commis l'infraction d'homicide involontaire au préjudice de Dominique MENNECHEZ ;

Faits prévus et réprimés par les articles 223-1,223-2,223-18, 221-6,221-8 et 221-10 du code pénal

Vu les articles 175 et 177 du code de procédure pénale ;

DISONS n'y avoir lieu à suivre en l'état contre quiconque de ces chefs ;

**** Les non-lieux des chefs d'entrave au fonctionnement du Comité d'Entreprise, d'entrave au fonctionnement régulier du CHSCT, de défaut de document d'évaluation des risques***

Attendu qu'il ne résulte pas de l'information charges suffisantes contre la SA FRANCE TELECOM devenue ORANGE SA :

d'avoir à PARIS, MONTROUGE et ARCUEIL, en 2007, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, entravé le fonctionnement régulier du comité d'entreprise, en l'espèce par le défaut d'information et de consultation du comité d'entreprise concernant la suppression du service Innovation ITNPS et les conséquences en résultant pour l'emploi des personnels, faits prévus et réprimés par les articles L 2323-6 et L 2328-1 du Code du travail et 121-2 et 131-38 du Code pénal

NON-LIEUX PARTIELS

d'avoir à PARIS, MONTROUGE et ARCUEIL, en 2007, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, entravé le fonctionnement régulier du CHSCT, en l'espèce par le défaut d'information et de consultation du CHSCT concernant le déménagement du service Innovation ITNPS et les conséquences en résultant pour l'emploi des personnels, faits prévus et réprimés par les articles L 4612-8 et L 4742-1 du Code du travail et 121-2 et 131-38 du Code pénal

d'avoir à PARIS, courant 2009 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, entravé le fonctionnement régulier du CHSCT de l'UIA de PARIS faits prévus et réprimés par les articles L 4612-8 et L 4742-1 du Code du travail et 121-2 et 131-38 du Code pénal

DISONS n'y avoir lieu à suivre en l'état de ces chefs ;

Attendu qu'il ne résulte pas de l'information charges suffisantes contre quiconque :

d'avoir, de 2007 à 2010, sur le territoire national et depuis temps non prescrit, évalué les risques professionnels sans transcrire l'inventaire des résultats dans un Document Unique d'évaluation des risques,

faits prévus et réprimés par les articles R 4741-1 alinéa 1, R 4121-1, R 4121-2 et L 4121-3 du Code du travail et 121-2 et 131-41 du Code pénal

Vu les articles 175 et 177 du code de procédure pénale,

DISONS n'y avoir lieu à suivre en l'état de ces chefs ;

**** Les non-lieux du chef de harcèlement moral***

Attendu qu'il ne ressort pas de l'information charges suffisantes contre quiconque des chefs de harcèlement moral au préjudice de Jean-Sébastien MOREAU , Michel DUPAGNY et de Eric BOUILLAUT;

Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

Vu les articles 175 et 177 du code de procédure pénale,

DISONS n'y avoir lieu à suivre en l'état de ces chefs .

RENVOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

Attendu qu'il résulte de l'information charges suffisantes contre :

*** FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA :**

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit:

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

- harcelé notamment :

- * AMELOT André
- * ANDRIEUX Christine
- * ANNIC Etienne
- * BODIVIT Camille
- * BOURETTE Claude
- * CASSOU Anne-Sophie
- * CIROUX Christel
- * CLEUZIOU Corinne
- * COURRIER Andrée
- * DEPARIS Michel
- * DERVIN Yonnel
- * DESCHAMPS Guy
- * DESSOLY Stéphane

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * DOUBLET Daniel
- * DUMAS Luc
- * GERAUD Hervé
- * GRENOVILLE Nicolas
- * HODDE Brice
- * LAURENT Jean-Michel
- * LEFRANÇOIS Didier
- * LLORET Georges
- * LOUVRADOUX Rémy
- * MARTIN Didier
- * MENNECHEZ Dominique
- * MINGUY Yves
- * MOISON Stéphanie
- * NORET Annie
- * NOUHAUD Jean-Paul
- * PELCOT Marc
- * PERRIN Robert
- * PILLOU Bernard
- * REGNIER Jean-Marc
- * RICH Noël
- * ROLLAND Patrick
- * ROUANET Jean-Paul
- * SENAN Catherine
- * TALAOUIT Vincent
- * THELLY Martine
- * TROTEL Alain

Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

* **Didier LOMBARD :**

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en sa qualité de Président de la société FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit:

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

- harcelé notamment :

- * AMELOT André
- * ANDRIEUX Christine
- * ANNIC Etienne
- * BODIVIT Camille
- * BOURETTE Claude
- * CASSOU Anne-Sophie
- * CIROUX Christel
- * CLEUZIOU Corinne
- * COURRIER Andrée
- * DEPARIS Michel
- * DERVIN Yonnel
- * DESCHAMPS Guy
- * DESSOLY Stéphane
- * DOUBLET Daniel
- * DUMAS Luc
- * GERAUD Hervé
- * GRENOVILLE Nicolas
- * HODDE Brice
- * LAURENT Jean-Michel
- * LEFRANÇOIS Didier
- * LLORET Georges
- * LOUVRADOUX Rémy
- * MARTIN Didier
- * MENNECHEZ Dominique
- * MINGUY Yves
- * MOISON Stéphanie
- * NORET Annie
- * NOUHAUD Jean-Paul
- * PELCOT Marc
- * PERRIN Robert
- * PILLOU Bernard
- * REGNIER Jean-Marc
- * RICH Noël
- * ROLLAND Patrick
- * ROUANET Jean-Paul
- * SENAN Catherine
- * TALAOUIT Vincent

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * THELLY Martine
- * TROTEL Alain

Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

* **Olivier BARBEROT :**

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de directeur des ressources humaines de FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA:

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

- harcelé notamment :

- * AMELOT André
- * ANDRIEUX Christine
- * ANNIC Etienne
- * BODIVIT Camille
- * BOURETTE Claude
- * CASSOU Anne-Sophie
- * CIROUX Christel
- * CLEUZIOU Corinne
- * COURRIER Andrée
- * DEPARIS Michel
- * DERVIN Yonnel
- * DESCHAMPS Guy
- * DESSOLY Stéphane

RENGVOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * DOUBLET Daniel
- * DUMAS Luc
- * GERAUD Hervé
- * GRENOVILLE Nicolas
- * HODDE Brice
- * LAURENT Jean-Michel
- * LEFRANÇOIS Didier
- * LLORET Georges
- * LOUVRADOUX Rémy
- * MARTIN Didier
- * MENNECHEZ Dominique
- * MINGUY Yves
- * MOISON Stéphanie
- * NORET Annie
- * NOUHAUD Jean-Paul
- * PELCOT Marc
- * PERRIN Robert
- * PILLOU Bernard
- * REGNIER Jean-Marc
- * RICH Noël
- * ROLLAND Patrick
- * ROUANET Jean-Paul
- * SENAN Catherine
- * TALAOUIT Vincent
- * THELLY Martine
- * TROTEL Alain

Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

* **Louis-Pierre WENES :**

Pour avoir, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Président de la société ORANGE FRANCE et directeur exécutif délégué et directeur des opérations France au sein de FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA :

- par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail des personnels, susceptible de porter atteinte à leur droit et à leur dignité, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel, en l'espèce en mettant en place, dans le cadre des plans NExT et Act, une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

- harcelé notamment :

- * AMELOT André
- * ANDRIEUX Christine
- * ANNIC Etienne
- * BODIVIT Camille
- * BOURETTE Claude
- * CASSOU Anne-Sophie
- * CIROUX Christel
- * CLEUZIOU Corinne
- * COURRIER Andrée
- * DEPARIS Michel
- * DERVIN Yonnell
- * DESCHAMPS Guy
- * DESSOLY Stéphane
- * DOUBLET Daniel
- * DUMAS Luc
- * GERAUD Hervé
- * GRENOVILLE Nicolas
- * HODDE Brice
- * LAURENT Jean-Michel
- * LEFRANÇOIS Didier
- * LLORET Georges
- * LOUVRADOUX Rémy
- * MARTIN Didier
- * MENNECHEZ Dominique
- * MINGUY Yves
- * MOISON Stéphanie
- * NORET Annie
- * NOUHAUD Jean-Paul
- * PELCOT Marc
- * PERRIN Robert
- * PILLOU Bernard
- * REGNIER Jean-Marc
- * RICH Noël
- * ROLLAND Patrick
- * ROUANET Jean-Paul
- * SENAN Catherine
- * TALAOUIT Vincent

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * THELLY Martine
- * TROTEL Alain

Faits prévus et réprimés par les articles 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

* **Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER :**

pour s'être rendue complice, à PARIS entre 2007 et mars 2008, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de directrice des actions territoriales d'Opérations France au sein du groupe FRANCE TELECOM:

- du délit de harcèlement moral reproché à FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et les agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées ;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées ;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail ;
- * un contrôle excessif et intrusif ;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes ;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces ;
- * des diminutions de rémunération ;

- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
- * en pratiquant un mode de management très directif encourageant la pression sur les départs ;

- au préjudice notamment de :

- * AMELOT André
- * ANDRIEUX Christine
- * ANNIC Etienne
- * BODIVIT Camille
- * BOURETTE Claude
- * CASSOU Anne-Sophie
- * CIROUX Christel
- * CLEUZIOU Corinne
- * COURRIER Andrée

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * DEPARIS Michel
- * DERVIN Yonnell
- * DESCHAMPS Guy
- * DESSOLY Stéphane
- * DOUBLET Daniel
- * DUMAS Luc
- * GERAUD Hervé
- * GRENOVILLE Nicolas
- * HODDE Brice
- * LAURENT Jean-Michel
- * LEFRANÇOIS Didier
- * LLORET Georges
- * LOUVRADOUX Rémy
- * MARTIN Didier
- * MENNECHEZ Dominique
- * MINGUY Yves
- * MOISON Stéphanie
- * NORET Annie
- * NOUHAUD Jean-Paul
- * PELCOT Marc
- * PERRIN Robert
- * PILLOU Bernard
- * REGNIER Jean-Marc
- * RICH Noël
- * ROLLAND Patrick
- * ROUANET Jean-Paul
- * SENAN Catherine
- * TALAOUIT Vincent
- * THELLY Martine
- * TROTEL Alain

et ce, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés et quand bien même les effets des méthodes appliquées dans le cadre de cette politique d'entreprise sur les salariés visés seraient intervenus postérieurement à la cessation de ses fonctions au sein de la direction des Opérations France

Faits prévus et réprimés par les articles 121-6, 121-7, 222-33-2, 222-44, 222-45 du Code pénal.

*** Jacques MOULIN :**

pour s'être rendu complice, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Directeur Territorial Est, de Directeur des Ressources Humaines France puis de Directeur des actions territoriales d'OPERATIONS FRANCE au sein du groupe FRANCE TELECOM :

RENVOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- du délit de harcèlement moral reproché à FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées ;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées ;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail ;
- * un contrôle excessif et intrusif ;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes ;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces ;
- * des diminutions de rémunération ;

- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs ;
- * en concevant puis en généralisant la pratique des missions territoriales ;
- * en intervenant dans les décisions de mobilité forcée ;

- au préjudice notamment de :

- * AMELOT André
- * ANDRIEUX Christine
- * ANNIC Etienne
- * BODIVIT Camille
- * BOURETTE Claude
- * CASSOU Anne-Sophie
- * CIROUX Christel
- * CLEUZIOU Corinne
- * COURRIER Andrée
- * DEPARIS Michel
- * DERVIN Yonnel
- * DESCHAMPS Guy
- * DESSOLY Stéphane
- * DOUBLET Daniel
- * DUMAS Luc
- * GERAUD Hervé
- * GRENOVILLE Nicolas
- * HODDE Brice
- * LAURENT Jean-Michel
- * LEFRANÇOIS Didier
- * LLORET Georges

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * LOUVRADOUX Rémy
- * MARTIN Didier
- * MENNECHEZ Dominique
- * MINGUY Yves
- * MOISON Stéphanie
- * NORET Annie
- * NOUHAUD Jean-Paul
- * PELCOT Marc
- * PERRIN Robert
- * PILLOU Bernard
- * REGNIER Jean-Marc
- * RICH Noël
- * ROLLAND Patrick
- * ROUANET Jean-Paul
- * SENAN Catherine
- * TALAOUIT Vincent
- * THELLY Martine
- * TROTEL Alain

Et ce, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés.

Faits prévus et réprimés par les articles 121-6, 121-7, 222-33-2, 222-44, 222-45 du Code pénal.

* **Guy-Patrick CHEROUVRIER :**

Pour s'être rendu complice entre 2007 et le 1er avril 2008 date de son départ en retraite, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Directeur des Ressources Humaines France au sein du groupe FRANCE TELECOM :
- du délit de harcèlement moral reproché à FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES, consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et les agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à:

- * des réorganisations multiples et désordonnées;
- * des incitations répétées au départ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail;
- * un contrôle excessif et intrusif;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes;
- * l'isolement des personnels;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces;
- * des diminutions de rémunération;

- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment:

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste;
- * en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et les salariés;
- * en intervenant dans les décisions de mobilité forcée;

et ce, au préjudice notamment de:

- * AMELOT André
- * ANDRIEUX Christine
- * ANNIC Etienne
- * BODIVIT Camille
- * BOURETTE Claude
- * CASSOU Anne-Sophie
- * CIROUX Christel
- * CLEUZIOU Corinne
- * COURRIER Andrée
- * DEPARIS Michel
- * DERVIN Yonnel
- * DESCHAMPS Guy
- * DESSOLY Stéphane
- * DOUBLET Daniel
- * DUMAS Luc
- * GERAUD Hervé
- * GRENOVILLE Nicolas
- * HODDE Brice
- * LAURENT Jean-Michel
- * LEFRANÇOIS Didier
- * LLORET Georges
- * LOUVRADOUX Rémy
- * MARTIN Didier
- * MENNECHEZ Dominique
- * MINGUY Yves
- * MOISON Stéphanie
- * NORET Annie
- * NOUHAUD Jean-Paul
- * PELCOT Marc
- * PERRIN Robert
- * PILLOU Bernard
- * REGNIER Jean-Marc
- * RICH Noël
- * ROLLAND Patrick
- * ROUANET Jean-Paul
- * SENAN Catherine
- * TALAOUIT Vincent
- * THELLY Martine
- * TROTEL Alain

Et ce, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés et

quand bien même les effets des méthodes appliquées dans le cadre de cette politique d'entreprise sur ses salariés seraient intervenus postérieurement à la cessation de ses activités professionnelles.

Faits prévus et réprimés par les articles 121-6, 121-7, 222-33-2, 222-44, 222-45 du Code pénal.

*** Brigitte BRAVIN-DUMONT :**

pour s'être rendue complice, à PARIS entre 2007 et 2010, en tout cas sur le territoire national et depuis temps non prescrit, en sa qualité de Directrice du programme Act, de Directrice du management, des compétences et de l'emploi, de Directrice du développement et des opérations Ressources Humaines, de Directrice des Ressources Humaines France puis de Directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe au sein du groupe FRANCE TELECOM:

- du délit de harcèlement moral reproché à FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA, à Didier LOMBARD, à Olivier BARBEROT et à Louis-Pierre WENES consistant en la mise en place, dans le cadre des plans NExT et Act, d'une politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés et les agents, à créer un climat professionnel anxiogène, en recourant notamment à :

- * des réorganisations multiples et désordonnées ;
- * des incitations répétées au départ ;
- * des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées ;
- * la surcharge de travail, la pression des résultats ou à l'inverse l'absence de travail ;
- * un contrôle excessif et intrusif ;
- * l'attribution de missions dévalorisantes ;
- * l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines ;
- * des formations insuffisantes voire inexistantes ;
- * l'isolement des personnels ;
- * des manœuvres d'intimidation, voire des menaces ;
- * des diminutions de rémunération ;

- la complicité consistant à avoir facilité sciemment la préparation et la consommation du délit, par aide et assistance, en l'espèce notamment :

- * en organisant le suivi strict et concret des réductions d'effectifs ;
- * en mettant en place des outils de pression sur les départs tels que les réorganisations laissant des salariés et des agents sans poste, un management par les résultats... ;
- * en encourageant les procédés visant à créer une instabilité pour les agents et salariés ;

* en organisant les incitations financières relatives à l'atteinte des objectifs de réduction d'effectifs ;

et ce, au préjudice notamment de :

* AMELOT André

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

- * ANDRIEUX Christine
- * ANNIC Etienne
- * BODIVIT Camille
- * BOURETTE Claude
- * CASSOU Anne-Sophie
- * CIROUX Christel
- * CLEUZIOU Corinne
- * COURRIER Andrée
- * DEPARIS Michel
- * DERVIN Yonnel
- * DESCHAMPS Guy
- * DESSOLY Stéphane
- * DOUBLET Daniel
- * DUMAS Luc
- * GERAUD Hervé
- * GRENOVILLE Nicolas
- * HODDE Brice
- * LAURENT Jean-Michel
- * LEFRANÇOIS Didier
- * LLORET Georges
- * LOUVRADOUX Rémy
- * MARTIN Didier
- * MENNECHEZ Dominique
- * MINGUY Yves
- * MOISON Stéphanie
- * NORET Annie
- * NOUHAUD Jean-Paul
- * PELCOT Marc
- * PERRIN Robert
- * PILLOU Bernard
- * REGNIER Jean-Marc
- * RICH Noël
- * ROLLAND Patrick
- * ROUANET Jean-Paul
- * SENAN Catherine
- * TALAOUIT Vincent
- * THELLY Martine
- * TROTEL Alain

Et ce, nonobstant l'absence de lien hiérarchique avec certains de ces salariés.

Faits prévus et réprimés par les articles 121-6, 121-7, 222-33-2, 222-44, 222-45 du Code pénal.

PAR CES MOTIFS

ORDONNONS le renvoi de **Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT, Louis-Pierre WENES, la SA FRANCE TELECOM devenue SA ORANGE, Nathalie BOULANGER épouse DEPOMMIER, Jacques MOULIN, Guy-Patrick CHEROUVRIER et Brigitte BRAVIN épouse DUMONT** devant le Tribunal Correctionnel pour y être jugés conformément à la loi des chefs susvisés de harcèlement moral et de complicité de harcèlement moral et maintenons par ordonnances distinctes les effets du contrôle judiciaire de **Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT, Louis-Pierre WENES, la SA FRANCE TELECOM devenue SA ORANGE** jusqu'à leur comparution devant le Tribunal.



Informons **Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT, Louis-Pierre WENES, la SA FRANCE TELECOM devenue SA ORANGE, Nathalie BOULANGER épouse DEPOMMIER, Jacques MOULIN, Guy-Patrick CHEROUVRIER et Brigitte BRAVIN épouse DUMONT** qu'ils doivent signaler auprès du procureur de la République, jusqu'au règlement définitif de l'affaire, tout changement de l'adresse déclarée lors de la mise en examen par lettre recommandée avec accusé réception.

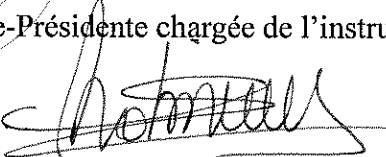
Les informons également que toute citation, notification ou signification faite à la dernière adresse déclarée sera réputée faite à personne.

En conséquence, ordonnons que le dossier de cette procédure, avec la présente ordonnance, soit transmis à monsieur le procureur de la République.

Fait à Paris, le **12 JUIN 2018**

La Vice-Présidente chargée de l'instruction


Mme Brigitte JOLIVET

La Vice-Présidente chargée de l'instruction



Mme Emmanuelle ROBINSON

RENOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

Avis de la présente ordonnance a été adressée par lettre recommandée aux personnes mises en examen et leurs avocats le 14 juin 2018

Le greffier



Avis de la présente ordonnance a été adressée par lettre recommandée aux parties civiles et leurs avocats le 14 juin 2018

Le greffier



Avis de la présente ordonnance non conforme aux réquisitions de M. le procureur de la République, lui a été donné le 14 juin 2018

le greffier,



LEXIQUE

ACSED	Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants de France Télécom
ACT ou Act	Anticipation et Compétences pour la Transformation (volet social du plan NExT)
ACO	Agent contractuel
ADGE	Agence de Distribution Grand Est
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
ADV	Administration du Domaine des Ventes
AEGE	Agence Entreprise Grand Est
AEOA	Agence Entreprise Ouest Atlantique
AFO	Agent Fonctionnaire
AMBITION 2005	Plan précédent AMBITION 2008 (TOP est un sous programme d'économies d'AMBITION 2005)
ANACT	Agence nationale d'Amélioration des conditions de Travail
ARCEP	Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ancienne ART)
ASD Pro	Association d'aide aux victimes et aux organisations confrontées au Suicide et Dépressions Professionnels
AVSC	Agence Vente et Service Client (centre d'appel)
BPHR	Business Partner Human Ressources
CA	Centre d'Appel ou Conducteur d'activité
CAPRESTIC	Chiffre d'Affaires des Prestations des Techniciens d'Intervention Clients
CCE	Comité Central d'Entreprise ou Centre Commercialisation Entreprises ou Centre Client Entreprises
CCOR	Centre Client Orange Renseignements
CCUES	Comité Central de l'Unité Économique et Sociale
CDG	Comité de Direction Générale (9 membres à l'époque des faits)
CFC	Congé Fin de Carrière (dispositif de départ achevé en décembre 2006)
CHSTC	Comité Hygiène Sécurité des Conditions de Travail
CMO	Comptes Mobiles Orange
CNHSCT	Commission Nationale Hygiène Sécurité Conditions de Travail (instance administrative FRANCE TELECOM avant le 13 juillet 1984)

LEXIQUE

CNSHSCT	Commission Nationale Santé Hygiène Sécurité Conditions de Travail (instance administrative FRANCE TELECOM avant le 13 juillet 1984)
CODIR	Comité de DIRection
COMEX	COMité EXécutif FRANCE TELCOM
CONQUETE 2015	Projet d'entreprise de FRANCE TELECOM ORANGE présenté en juillet 2010
CORE	Coeur de Réseaux (direction appartenant à la R&D recherche et développement)
CRC	Centre Relations Clients
CRD	Centre de Recherche et Développement
CSC	Centre Support Clients
CSPCF	Centre de Service Partagé Comptabilité France
CSRH	Centre de Services Ressources Humaines
DACR	Direction de l'Audit et du Contrôle des Risques
DAE	Directeur Agence Entreprises
DAT	Direction des actions Territoriales
DATH	Direction Assistante Technique Home (direction métier des UAT)
DDSI	Direction du Développement du Système d'Information
DEC	Dérangement en cours
DEI	direction de l'exploitation des infrastructures.
DGC	Direction Grands Comptes
DFPD	Direction de la Formation et du Développement Personnel
DDTEFP	Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DFA	Direction Fusion Acquisition
DIDR	Direction Intervention Réseau (direction métier des UI)
Div.F	Division Fonction Finance
Div.SCE	Division Service Communication Entreprise
DIVOP	Direction des Ventes de services de télécommunications aux Opérateurs
DMCE	Direction du Management des Compétences et de l'Emploi
DMS	Direction du Marketing Stratégique
DOE	Direction des Opérations d'Exploitation
DPI	deep packet inspection
DPS	Direction des Plateformes de Services

LEXIQUE

DR	Direction Régionale (30 DR avant transformation en 11 DT)
DRPSI	Direction Réseaux, Produits, Systèmes d'Information
DRVD	Direction Réseaux des Ventes déléguées (au sein de la DCG)
DT	Direction Territoriale
DSO	Division des Services Opérateurs
DTE	Direction Territoriale Est
DTIDF	Direction Territoriale Ile De France
DTN	Direction Territoriale Nord
DTNOC	Direction Territoriale Nord Ouest Centre
DTO	Direction Territoriale Ouest
DTS	Direction Territoriale Sud
DTSE	Direction Territoriale Sud Est
DTSO	Direction Territoriale Sud Ouest
DUO	Directeur d'Unité Opérationnelle
DVE	Directeur Vente Entreprises
EBITDA	Earnings Before Interst, Taxes, Depreciation and Amortization
ED	Espace Développement (créé par ACT)
EI	Entretien Individuel
EMC	Espace Mobilité Cadres
EMF	École Managment France (formation des managers à ACT)
ERC	Évolution Relation Client (réorganisation 2004-2005)
ERCD	École de la Relation Client à Distance
FAST	Faire des Applications sur le Terrain
FIE	Force d'Intervention Entreprise
FP	Fonction Publique
Free cash flow	flux de trésorerie disponible
FTDR	FRANCE TELECOM Recherche et Développement
FTTH	Fibre To The Home (Raccordement fibre optique)
GAMOT	Guichet d'Accueil et de Maintenance des Opérateurs Tiers
GLT	Group Leadership Team
GMC	Group Management Committee (comité exécutif)
GMI	Groupe Marketing et Innovation
GEPC	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
GRC	Gestion Relation Client
GTC	Gestion Technique Client

LEXIQUE

HDM	Haut de Marché
HR GLT	Group HR Leadership Team (organisation des RH réunissant la RH Corporate, les D RH des pays et d'Orange Business Services)
IBNF	International Backbone Factory (gestion réseaux et infrastructures – câbles sous-marins; satellites- à l'international d'OBS)
IDSC	Indicateur De satisfaction Client
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
INTPS	Information Technology Networks and Product Support
ITEC	Ingénierie Test Expertise service Client
Kick-off	Coup d'envoi
Magnitude	Progiciel de consolidation des comptes et contrôle de gestion
Make or Buy	Salariés ou sous-traitance
MAPS	Middleware and Advanced Platform and Services (direction appartenant à la R&D)
MBO	Marge Brute Opérationnelle
MDM	Milieu de Marché
MEF	Marché Entreprises France (nom du modèle commercial de vente-réorganisation 2008: segmentation des marchés)
MFP	Mouvement Fonction Publique
MTT LITE	Boitier permettant de vérifier la présence du flux et du débit ASL ,la qualité du signal ADSL
New convergence	Projet de réorganisation du CSPCF en 2007-2008
NexT	Nouvelle Expérience des Télécommunications
NPS	Net Promoteur Score
OBS	Orange Business Service (gestion du marché « grands comptes »)
OMI	Organisation des Mobilités en Intérim
OMS	Orange Management School
ORANGE AVENIR	Système suivant les Espaces Développement (ED)
ORANGE LABS	Pôle Recherche et Développement
ORANGE PERSPECTIVE	Système précédent les Espaces Développement (ED)
OPF	Opération France (regroupement des 6 Directions Métiers/ toutes les activités opérationnelles sauf OBS)
OWF	Orange Wholesale France
PABX	Private Automatic Branch eXchange (autocommutateur téléphonique privé)
PFA	Prévisions de fin d'année

LEXIQUE

PIC	Performance Individuelle Comparée (entretien PIC)
PILDEC	Pilotage d'Information sur Dérangement En Cours
PIR	Pôle Infrastructure Réseau
PMO	Plan Marketing Opérationnel
POM	Plateformes Opérationnelles du Management
PPA	Projet Personnel Accompagné
PSE	Plan de Sauvegarde de l'Emploi
PPP	Pilotage de la Performance et de la Productivité
PVV	Prime Variable de Vente
RCIL	Responsable de Cellule Intervention Locale
RHBP	Ressources Humaines Business Partner
RHF	Ressources Humaines France
ROSI	Réseau Opérateur Système d'Information
ROSP	Responsable Opérationnel Support Client
RSI	Réseau Système d'Information
SAFT	Service Assistance France Telecom
SBP	Senior Business Partner
SCOT	Service Clients Opérateurs Tiers
SDA	Schéma Directeur d'activité (plan prospectif de la DT qui permet d'avoir une vision prospective sur le devenir du bassin d'emploi)
SGB	Salaire Global de Base
SMART	Spécifique Mesurable Atteignables Réaliste et Temporellement défini dans le temps (pour un objectif)
SNC	Service National Consommateur
SNPST	Syndicat National des Professionnels de la Santé au Travail
STT	Laboratoire formé par la fusion de 2 laboratoires: ETT et NSS, au sein de MAPS
SU	Service Universel (10 13)
TIC	Technicien Intervention Client ou Technologie de l'Information et de la Communication
TPFC	Temps Partiel Fin de Carrière (succède au CFC: dispositif du volet « mobilités externes » du plan ACT)
TPSNU	Technologie Partenariats Stratégiques et Nouveaux Usages (mission de Didier Lombard en 2003)
TTM	Time To Move ou Time To Market
UAT	Unité d'Assistance Technique

LEXIQUE

UES	Unité Economique et Sociale (FRANCE TELECOM SA – ORANGE SA)
UI	Unité d'Intervention (l'une des Unités Opérationnelles)
UIA	Unité d'Intervention Affaires (Paris)
UIAL	Unité d'Intervention Alsace-Lorraine
UIBFC	Unité d'Intervention Bourgogne Franche-Comté
UIB	Unité d'Intervention de Bretagne
UIC	Unité d'Intervention Client
UICA	Unité d'Intervention Champagne-Ardenne
UIN	Unité d'Intervention Normandie
UIP	Unité d'Intervention Picardie
UIPL	Unité d'Intervention Pays de Loire
UILR	Unité d'Intervention Languedoc Roussillon
UPR	Unité Pilotage Réseau
URR	Unité Régionale Réseau
USEI	Unité de Service et d'Infogérance
VIP	Vendeur Intégration Projet
VOP	Vendeur Opérateur
VRC	Vendeur Relation Client
VSF	Vente Service France
5PS	Prime de parcours de professionnalisation vers un Poste stratégique et/ou prioritaire