RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PARQUET DU TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE DE PARIS

■

S2
Social, consommation et environnement

RÉQUISITOIRE DEFINITIF AUX FINS DE NON LIEU PARTIEL ET DE RENVOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

N° de l'instruction: 2278/10/08
réf. Parquet: 09357090257

Le Procureur de la République près le Tribunal de Grande Instance de Paris,
Vu les pièces de la procédure instruite contre :

PERSONNES MISES EN EXAMEN

1) Didier LOMBARD
Ayant pour avocat Maître VEIL et Maître ESCLATINE
du chef de : Harcèlement moral

2) Olivier BARBEROT
Ayant pour avocat Maître DANIS
du chef de : Harcèlement moral

3) Louis-Pierre WENES
Ayant pour avocat Maître BEAULIEU et Maître CORNON
du chef de : Harcèlement moral

4) FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA
Ayant pour avocat Maître CHEMARIN
des chefs de :
- Harcèlement moral
- Entrave au fonctionnement régulier du comité d'entreprises
- Entrave au fonctionnement régulier du CHSCT

5) Nathalie BOULANGER-DEPOMMIER
Ayant pour avocat Maître CHEMARIN
du chef de : Complicité de harcèlement moral

6) Jacques MOULIN
Ayant pour avocat Maître MAISONNEUVE
du chef de : Complicité de harcèlement moral

7) Guy-Patrick CHEROUVRIER
Ayant pour avocat Maître DOUMIC
du chef de : Complicité de harcèlement moral

8) Brigitte BRAVIN-DUMONT
Ayant pour avocat Maître PIGEON et Maître DE BARTHES DE MONTFORT
du chef de : Complicité de harcèlement moral

PARTIES CIVILES

ANNIC Etienne
ayant pour avocat Me Michel HENRY

Ass. ASD -AIDE AUX VICTIMES
ayant pour avocat Me Jean-Paul TEISSONNIERE

Ass. FNATH
ayant pour avocat Me Michel LEDOUX

BOUILLAUT Sylvie représentant BOUILLAUT Eric -Décédé
ayant pour avocat Me Marianne BLEITRACH

CASSOU-BOESCH Jocelyne ; CASSOU Robert représentant CASSOU Anne-Sophie -Décédée
ayant pour avocat Me Frédéric BENOIST

CHSCT DE L'UIA PARIS
ayant pour avocat Me Yanic ALVAREZ DE SELDING

COURRIER Andrée
ayant pour avocat Me Jonathan CADOT

DEPARIS Bernard ; DEPARIS Christine ép. PASCUAL ; DEPARIS Claudine née HARMIER ; DEPARIS Veronique représentants DEPARIS Michel – Décédé
ayant pour avocat Me Jean-Paul TEISSONNIERE

DERVIN Yonnel
ayant pour avocat Me Jean-Paul TEISSONNIERE

DOUBLET Daniel
ayant pour avocat Me CARBON DE SEZE

DUPAGNY Myriam représentant DUPAGNY MICHEL -Décédé
ayant pour avocat Me Vincent BERTHAULT

Fédération CFTC POSTES ET TELECOMMUNICATIONS
ayant pour avocat Me Blandine SIBENALER

Fédération CGT DES ACTIVITES POSTALES ET TELECOMMUNICATION
ayant pour avocat Me Agnès CITTADINI

Fédération F3C CFDT
ayant pour avocat Me Jonathan CADOT et Me Franceline LEPANY

FEDERATION FO-COM FO COMMUNICATION
ayant pour avocat Me Dominique RIERA

FEDERATION SYNDICALE SUD PTT
ayant pour avocat Me Jean-Paul TEISSONNIERE

GRENOVILLE Anne Marie ; GRENOVILLE Vincent représentant GRENOVILLE Nicolas – Décédé
ayant pour avocat Me Michel LEDOUX

LOUVRADOUX Hélène ; LOUVRADOUX Juliette ; LOUVRADOUX Matthieu ; LOUVRADOUX

Noemie ; LOUVRADOUX Raphaël représentant LOUVRADOUX Rémy – Décédé
ayant pour avocat Me Cécile BOULE

MARTIN Dominique née FROISSART ; MARTIN François représentant MARTIN Didier -Décédé

MENNECHEZ-DANILOFF Dimitri représentant MENNECHEZ Dominique -Décédé
ayant pour avocat Me Eric CESBRON

MINGUY Yves
ayant pour avocat Me Sylvie TOPALOFF

NORET Francis Représentant NORET Annie – Décédée
ayant pour avocat Me Sylvie TOPALOFF

NOUHAUD Jean-Paul
ayant pour avocat Me Gilbert COLLARD

PELCOT Marc
ayant pour avocat Me Jean-Paul TEISSONNIERE

PELLETER Nadine représentant BODIVIT CAMILLE – Décédé
ayant pour avocat Me Juliette MENDES RIBEIRO

PERRIN Jean Francis ; PERRIN Marie Laure représentant PERRIN Robert -Décédé
ayant pour avocat Me Jean-Paul TEISSONNIERE

REGNIER Ghislaine ; REGNIER Alexandre représentant REGNIER Jean-Marc -Décédé

RICH Noël
ayant pour avocat Me Anne DUMAS

SALMON Jacques
ayant pour avocat Me LE TANNEUR MARC ou Me Gilbert COLLARD

SENAN Catherine
ayant pour avocat Me Jean-Paul TEISSONNIERE

SYNDICAT CFE-CGC CFE- CGC FRANCE TELECOM-ORANGE
ayant pour avocat Me Frédéric BENOIST

Syndicat CGT DES SALARIES ACTIVITE POSTALE DOUBS
ayant pour avocat Me Franck BOUVERESSE

Syndicat UNSA - FRANCE TELECOM
ayant pour avocat Me Frédéric BENOIST

TALAOUIT Vincent
ayant pour avocat Me Maud-Elodie EGLOFF

ZANDECKI Véronique ép. LALOUX représentant NORET Annie -Décédée
ayant pour avocat Me Jean-Paul TEISSONNIERE

D4031/4

PLAN

chapitre préliminaire p.5
chapitre I – Les agissements répétés p.45
chapitre II – Les conditions de travail p131
chapitre III – Renseignements et personnalités p.153
chapitre IV – Discussion p.157
Réquisitions p.183
Annexes

chapitre préliminaire p.5
A) Exposé du dossier p.5
B) Présentation de FRANCE TELECOM – ORANGE p.18
a) historique p.18
b) organisation p.20
c) contexte p.25
C) Les plans NExT et ACT p.28
D) Les mises en examen p.32
E) Les constitutions de partie civile p.43

chapitre I – Les agissements répétés p.45

I – l'information sur les transformations du personnel dans le contexte NExT et ACT p.45

II – le traitement des diminutions d'effectifs p.74
- incitation répétées au départ p.74
- surcharge de travail, pression des résultats, absence de travail, contrôle excessif et intrusif p.84
- manœuvre d'intimidation ou menaces, diminution de rémunération p.96

III – le traitement des mobilités professionnelles p.100
- réorganisations multiples et désordonnées p.100
- mobilités géographiques ou fonctionnelles forcées p.108
- attribution de missions dévalorisantes p.120
- formations insuffisantes ou inexistantes p.125
- isolement des personnels p.128

chapitre II – Les conditions de travail p.131

I – la déstabilisation des salariés et agents et le climat professionnel anxiogène p.131
II – les alertes sur les conditions dégradées p.137
III – les mesures mises en place à compter de 2009 p.149

chapitre III – Renseignements et personnalités p.153

chapitre IV – Discussion p.157
1) la qualification p.157
2) l'imputation p.164
3) les victimes p.169
Réquisitions p.183
annexe : table des sigles et abréviations

Attendu que l'information a établi les faits suivants :

chapitre préliminaire

chapitre préliminaire
A) Exposé du dossier
B) Présentation de FRANCE TELECOM – ORANGE
C) Les plans NExT et ACT
D) Les mises en examen
E) Les constitutions de partie civile

A) Exposé du dossier

Les signalements
L'ouverture d'information
Les réquisitoires supplétifs
Les jonctions d'informations judiciaires
Les services d'enquête
Les perquisitions
Les interrogatoires par l'instruction
Les recours des mis en examen devant la chambre de l'instruction
Les dépôts d'observations ou de pièces

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 serait traduit par des pressions multiples et organisées qui avaient des conséquences graves en terme de santé en 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 cabinet d'experts, des inspections du travail et des médecins du travail (D1).

Le parquet de Paris avait saisi pour avis l'inspection du travail sur les faits dénoncés et lui demandait de procéder à une enquête le 24 décembre 2009 (D21).

Le 4 février 2010, Madame 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

1 Nouvelle Expérience des Télécommunications.
2 Anticipation et Compétence pour la Transformation
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 annoncée 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).

signalement en application de l'article 40 du code de procédure pénale (D58). Elles 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 CE (D209 à D252). Elle mentionnait également les conclusions du cabinet TECHNOLOGIA, cabinet nommé par 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 et 2 rapports dénonçaient clairement des risques de passage à l'acte.

L'enquête menée par l'inspectrice du travail concluait que l'existence d'événements qui se sont produits 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.

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 "psychosociaux". Le rapport présentait à l'appui de ses conclusions 15 situations individuelles de salariés[4] appartenant à 8 directions territoriales différentes (D94 à D208).

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 (D268).

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[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

4 André AMELOT ; Etienne 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

5 Ces nouveaux faits étant considérés comme en lien avec le harcèlement moral commis au préjudice de Etienne ANNIC et Vincent TALAOUIT. N° de parquet à NANTERRE 09 064 45127 et n° de parquet à PARIS 10 298 90258.

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).

Les jonctions d'informations judiciaires

Le 10 décembre 2012 deux informations judiciaires ouvertes respectivement à BORDEAUX sur CPC le 13 février 2012[9] et à BESANCON 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).

Les services d'enquête

En raison de la répartition des faits signalés sur tout le territoire national, les magistrats instructeurs saisissaient par 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;

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 N° de parquet 11 334 090473. 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, le juge d'instruction ordonnait la disjonction des faits dénoncés par Alain MARCHADOUR 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). Les références de cette information distincte sont : 2701/16/1.

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

D4031/8

- le 10 décembre 2012 les DIPJ de BORDEAUX et RENNES;
- le 19 décembre 2012 la SR de MARSEILLE;

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
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

Les perquisitions

En 2012, des perquisitions avaient lieu au siège de FRANCE TELECOM et dans ses différents établissements en Ile de France (Fondation Orange ; Pôle enquête ; Direction des archives et du patrimoine historique; Technocentre; etc) 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 Télécom ainsi que les termes significatifs de la politique de management et de ressources humaines[12].

Lors de la perquisition au siège de France Télécom, 6 place d'Alleray, la conseillère informatique premium au sein de France Télécom expliquait les principes d'archivage et de stockage des données. Chaque employé était doté d'un ordinateur portable dont les données étaient stockés 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

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

remplacées par les nouvelles. Au départ d'un salarié, les données étaient effacées[13] (D3044).

Le directeur des Archives et Patrimoine Historique chez France Télécom expliquait lors de la perquisition, que la direction était dédiée à l'archivage (sans caractère obligatoire) des documents en provenance de France Télécom 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 victime de harcèlement. Un certain nombre de dossiers était transmis par mail le 5 février, et les dossiers manquants étaient ensuite récupérés en format numériques 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 étaient réalisée par trois experts, Monsieur Christian RISSE, PCM ASSISTANCE, expert près la cour d'appel de NANCY (D2385), Monsieur Nicolas LE FLEM, de l'IRCGN à ROSNY sous BOIS (D2381 ; D2509), et Madame 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 (note12 bas de page). Les rapports d'expertise étaient rendues 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
03/04/12	domicile Didier LOMBARD	D3311	1 ordinateur ; 1 clé usb ; 2 tablettes	A1 ; A2	D3184 (A1) ; D3183 (A2)
3 avril 2012	domicile 75016 Louis-Pierre WENES	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)

13 Quinze répertoires individuels étaient rapatriés des serveurs de France Télécom (Chantal PERURENA - Dorotha 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).

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

D4021/11

date	lieu	cote	scellés	n° scellés	exploitation des scellés
3 avril 2012	domicile Olivier BARBEROT	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)
3 avril 2012	domicile Barbara DALIBARD	D3312	1 disque dur	D1provisoire	D2691/3 ; D3185 à D3196
3 avril 2012	domicile Jean-Yves LARROUTUROU	D3314/1-2	docs ; 2 ordinateurs	E1 ; E2 ; E3 ; E1provisoire ; E2provisoire	D3197 (E2 provisoire) ; D3198 (E1 provisoire) ; D3314/3-5
3 avril 2012	DRH groupe 10 rue Jobbé Duval 75015	D3315/1-2	docs	F1 ; F2 ; F3 ; F4	D3291/2-3 ; D3315/34-43
3 avril 2012	domicile Georges PENALVER	D2917	2 disques durs ; 1 clé USB ; docs	G1 provisoire ; G2 provisoire ; G1 ; G2 ; G3	D2919 (G2 provisoire) ; D2923 (G1 provisoire ; G1 ; G2 ; G3)
3 avril 2012	Direction des archives et du patrimoine historique de France Télécom à Alfortville	D3316/1-2	docs ; CD-Rom	G4 ; G1 ; G5	D3200 ; D3316/3
3 avril 2012	Direction des relations sociales 10 rue Jobbé Duval 75015	D3320/1-2	docs	H1 définitif ouvert ; H2 provisoire fermé	D3320/10-17
3 avril 2012	domicile de Jean-Philippe VANOT	D3317	1 clé usb ; 1 tablette	H1 provisoire	D3201 ; D3291/4-5
3 avril 2012	bureau de Pierre LOUETTE	D3321/1	1 disque dur	H2	D3326/5
3 avril 2012	domicile de Vivek BADRINATH	D3318	1 ordinateur ; 5 clés usb ; 1 SD card ; 2 disques durs ; 1 UC	I1provisoire ; I2provisoire	D3202/1-4 (I1provisoire) ; D3323/1
3 avril 2012	domicile de Jacques MOULIN	D3319/1-3	6 clés usb ; 1 téléphone ; 3 CD-ROM ; 1 ordinateur ; 1 disque dur ; docs	J1provisoire ; 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 ; J1provisoire)

date	lieu	cote	scellés	n° scellés	exploitation des scellés
3 avril 2012	bureau de Gervais PELISSIER	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)
3 avril 2012	bureau de Jean-Philippe VANOT	D2963/3	1 ordinateur ; 1 disque dur	K3 ; K4	D2691/3 ; D3001 ; D3034 à D3037 (K4) ; D3291/3 ; D3323/1-4 (K3)
3 avril 2012	bureau de Stéphane RICHARD	D2963/4	DVD; docs	K5 ; K6 ; K7	D3323/1
3 avril 2012	directionjuridique - département droit social de la DRH 10 rue Jobbé Duval 75015	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)
3 avril 2012	bureau de Elie GIRARD	D3324/1	1 disque dur	L12	D2691/2 /5
3 avril 2012	bureau de Nathalie BOULANGER	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)
3 avril 2012	bureau de Brigitte CAPDEPONT	D3325/9-10	3 DVD ROM	M13	D3205/1 ; D3206/1 ; D3351/1 ; D3352/1 ; D3353/1 ; D3354/1 ; D3367/1 ; D3377/1-2
3 avril 2012	ORANGE campus à Montrouge - bureau de Jean-François HADIDA	D2730	1 DVD-ROM	N1	D3211/1 ; D3212/1-2

24021/13

date	lieu	cote	scellés	n° scellés	exploitation des scellés
3 avril 2012	ORANGE campus à Montrouge - bureau de Gérard DUCHEMIN	D2730	1 DVD-ROM	N2	D3215
3 avril 2012	ORANGE campus à Montrouge - bureau de Katherine FOGARTY	D2730	1 DVD-ROM	N3	D3213
3 avril 2012	ORANGE campus à Montrouge - bureau de Yann BRESSON	D2730	2 DVD-ROM	N4	D2735 ; D2736 ; D3209/1-2 ; D3210/1 ; D3216/1
3 avril 2012	ORANGE campus à Montrouge - bureau de Martine BABAULT	D2730	docs ; 2 DVD-ROM	N5 ; N6	D2737 ; D3214/1
3 avril 2012	Direction des ressources humaines groupe 10 rue Jobbé Duval 75015 bureau de Bruno METTLING, Anne-Marie SIBILLOTTE	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)
3 avril 2012	DRH groupe 10 rue Jobbé Duval 75015 bureau de Laurent AUFILS	D2965/6	docs ; 1 disque dur	O14 ; O15 ; O16	D3326/36-37 (O14 ; O15)
3 avril 2012	DRH groupe 10 rue Jobbé Duval 75015 bureau de Brigitte DUMONT	D2965/3-4	docs	O5 ; O6 ; O7 ; O8 ; O9 ; O10 ; O11 ; O12 ; O13	D3326/21-27 (O5 ; O6 ; O7 ; O8) ; D2965/7 (O9 à O12) ; D3326/28-35 (O13)
3 avril 2012	DRH direction développement des compétences 10 rue Jobbé Duval 75015 bureau de Françoise BAYLE	D2729	docs ; 1 DVD-ROM	P1 ; P2	D2691/1 (P1) ; D2740 (P2)
3 avril 2012	DRH direction développement des compétences 10 rue Jobbé Duval 75015 bureau de François ARNAL	D2729	1 DVD-ROM ; docs	P3 ; P4	D2740 ; D3038

date	lieu	cote	scellés	n° scellés	exploitation des scellés
3 avril 2012	DRH direction développement des compétences 10 rue Jobbé Duval 75015 bureau de Marie-José RUAUDEL	D2729	docs ; 1 DVD-ROM	P5 ; P6	D2738 (P6)
3 avril 2012	domicile à Hauteluce 73620 Louis-Pierre WENES	D2418	2 ordinateurs ; 1 disque dur	Q1 ; Q2 ; Q3 ; Q4	D3221 ; D3222/1
3 avril 2012	siège France Télécom place d'Alleray 75015	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
3 avril 2012	bureau de Vivek BADRINATH	D3321/2	néant		
3 avril 2012	bureau de Marc RENNARD	D2963/4	néant		
3 avril 2012	Fondation Orange 6 place d'Alleray	D3315/33	néant		
3 avril 2012	TECHNOCENTRE à Issy les Moulineaux	D3325/1	néant		
3 avril 2012	domicile Gervais PELISSIER	D3378	absent		
4 avril 2012	ordinateur de Thierry LASSELIN	D2734	3 DVD-ROM	N7	D3217 ; D3368/1-4 ; D3369/1
4 avril 2012	service comptable rue Raymond Losserand	D2741 à D2743	DVD-ROM	S1 ; S2	D3224
9 mai 2012	siège FT bureau Madame LECOMPTE	D2795	1 CD-ROM	T1	D3227/1-4
9 mai 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)
9 mai 2012	Bernard Julhiet Groupe	D2942 ; D2943	docs ; 5 DVD-ROM	V1 ; V2 ; V3	D2943/3 (V1) ; D2944 (V2) ; D2948 (V2 ; V3)

date	lieu	cote	scellés	n° scellés	exploitation des scellés
9 mai 2012	OBIFIVE	D2477 ; D2478	docs 1 disque dur	W1 à W10	D 2479 à D2487 (W1 à W9)
9 mai 2012	RIGHT Management SA	D2931	3 DVD-ROM ; docs	X1 ; X2; X3; X4; X5 ; X6 ; X7 ; X8 ; X9	D2933 (X9)

Les interrogatoires par l'instruction

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 Télécom (D2176) le 6 juillet 2012. Lors de la mise en examen, ils ont choisi de faire seulement des déclarations. Par la suite, ils seront 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.

TABLEAU DES INTERROGATOIRES		
Didier LOMBARD	sur l'organisation France télécom	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, HODDE Brice, LAURENT Jean-Michel, LEFRANCOIS Didier, MARTIN Didier, MENNECHEZ Dominique, MINGUY Yves	D2861
	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 télécom	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
	sur les situations individuelles de DEPARIS Michel, DERVIN Yonnel, DESSOLY Stéphane, DOUBLET Daniel, DUMAS Luc, GERAUD Hervé, GRENOVILLE Nicolas,	D2860

	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	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 télécom	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 : AMELOT André, ANDRIEUX Christine, ANNIC Etienne, BODIVIT Camille, BOURETTE Claude, CASSOU Anne-Sophie, CIROUX Christel	D2776
	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
SA France Télécom	sur les agissements répétés et les alertes	D2331 ; D3417
	sur les entraves	D3417/3-7
	sur l'exploitation des scellés	D3417/7-12 ; D2352/2 ; 2380/3-4 ; D2471/7

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 Télécom (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 Télécom (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 Télécom (D3692).

Les recours des mis en examen devant la chambre de l'instruction

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.

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.

Les dépôts d'observations ou de pièces

Dans le délai de 3 mois suivant la notification de la fin d'information, les conseils d'une partie des mis en examen ont adressé au juge d'instruction des observations et pièces.

Mis en examen	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

chapitre préliminaire
A) Exposé du dossier
B) Présentation de FRANCE TELECOM – ORANGE
C) Les plans NExT et ACT
D) Les mises en examen
E) Les constitutions de partie civile

B) Présentation de FRANCE TELECOM – ORANGE

Historique
Organisation
Contexte

Historique

Le téléphone a été un service industriel de l'Etat 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 Télécom 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 Télécom, placée sous la tutelle du ministre chargé des postes et télécommunications et désignée sous l'appellation d'exploitant public.

> France Télécom est ainsi doté d'une personnalité morale distincte de l'État et de l'autonomie financière. Les droits et obligations de l'Etat attachés aux services relevant de la DGT sont transférés de plein droit à France Télécom. L'ensemble des biens immobiliers et mobiliers du domaine public ou privé de l'Etat relevant de la DGT sont transférés de plein droit et en pleine propriété à France Télécom.
>
> Le personnel de France Télécom 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'Etat. 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 Télécom 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 Télécom, 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'Etat par l'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART qui deviendra ARCEP) une nouvelle autorité administrative indépendante.

La loi 96-660 du 26 juillet 1996 relative à l'entreprise nationale France Télécom, modifie la loi du 2 juillet 1990 en insérant un article 1er-1 qui prévoit : « *La personne morale de droit public France Télécom (...) est transformée à compter du 31 décembre 1996 en une entreprise nationale dénommée France Télécom, 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 Télécom 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 Télécom sont transférés de plein droit au 31 décembre 1996 à titre gratuit à l'entreprise nationale France Télécom. 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 Télécom sont rattachés à l'entreprise nationale France Télécom 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 recrutement 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 Télécom avec un collège représentant les agents fonctionnaires et un collège représentant les autres agents, pour assurer l'expression collective des intérêts du personnel.

La loi de 1996 crée également un article 30-1 dans la loi de 1990 aux termes duquel: « *Jusqu'au 31 décembre 2006, les agents fonctionnaires affectés à France Télécom à la date de promulgation de la présente loi et âgés d'au moins 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 Télécom 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, ils perçoivent une rémunération égale à 70% de leur rémunération d'activité complète.

France Télécom 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'Etat. La première ouverture de capital a eu lieu en 1997 (En septembre 2004, l'Etat 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

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

en place règlementairement 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.

> 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 règlementaires nationales ont notifiés en tant qu' « opérateurs puissants »[16]. Leur tarification 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.

Après l'ouverture de son capital en 1997, France Télécom passe des accords et prend des participations chez des acteurs étrangers des télécommunications (Deutsche Telekom ; Sprint ; etc.). France Télécom 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 prise de participation ont lieu à cette période (GlobalOne ; Equant ; Internet Telecom ; Freeserve ; FresMas ; Wind ; NTL ; Mobilcom ; Amena ; etc.) et France Télécom devient le quatrième opérateur mondial par sa taille (D1534/37-59).

Organisation

France Télécom 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'Etat au statut d'actionnaire minoritaire, les procédures spécifiques de contrôle de France Télécom par l'Etat ne sont plus applicables. Toutefois, le conseil d'administration de 15 membres doit comprendre des représentants de l'Etat 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 : jusqu'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.

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 accroître l'efficacité du groupe grâce à l'adoption d'une structure matricielle[17] (directions opérationnelles / secteurs d'activité /

---

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.

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).

17 L'organisation matricielle est un type d'organisation dans lequel les personnes ou les sous-ensembles

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 Télécom 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 et que 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 responsable 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 responsable des finances du groupe, Georges PENALVER marketing stratégique et « Technocentre », Jean-Philippe VANOT réseaux et systèmes d'information du groupe et Louis-Pierre WENES en charge de la transformation du groupe et de l'activité opérationnelle en France (D1534/32 ; D2126/8).

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 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).

– l'organisation en France

Du fait de cette organisation matricielle, France Télécom 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 de grande instance de Paris en date du 12 octobre 2006 (D378/5).

La direction opérationnelle France, dénommée Opérations France est dirigée par Louis-Pierre

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.

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 oeuvre en juillet 2006, concernant le grand public, notamment d'Orange, de Wanadoo et de la partie fixe de France Télécom. L'entité ne comprend ni les grands comptes (OBS) 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 figurant en annexe de cette décision figurent, outre ces sept directions, « RH[18] », « Contrôle de gestion », « juridique », « grands projets », « Orange France marketing mobile grand public », « DIDR » et « DOE » (D1534/16).

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 (D3223).

Les 11 directions territoriales sont les suivantes :

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, Ile de France est, Ile de France sud, Ile de France ouest, Hauts de Seine	Paris

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).

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 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; Agence Distribution qui regroupe les boutiques, Agence Entreprise pour les clients entreprise, Agence Vente Service Client pour les clients particuliers, Unité d'Assistance Téléphonique et Centre Client Orange, 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 TÉLÉCOM 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. » (3160/14).

19 Décision FT/Dir France/LPW/n°1 du 10 juillet 2006 de Louis-Pierre WENES.

La présentation par Olivier BARBEROT de l'articulation entre directions 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).

- 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 Télécom. Olivier BARBEROT en est le directeur exécutif.

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

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 oeuvre 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 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].

Contexte

- La situation financière

Le développement de France Télécom après sa transformation en société anonyme s'est traduit

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).

par de nombreuses acquisitions de sociétés et prises de 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 Télécom 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'Etat 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).

- La situation des personnels

En 1996, l'entreprise comptait 165000 employés dont 94% de fonctionnaires (D2176/5). Entre 1996 et 2001, 65900 salariés de France Télécom ont changé de métier (D2176/6).

Entre 2001 et 2005 les effectifs de France Télécom 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 Télécom en raison de l'opposition des organisations syndicales à l'entrée en vigueur de l'accord signé le 19 avril 2006 par la direction et la seule CFTC[21] (D2529/1-17).

A la date des faits, objets de la présente information, France Télécom est une société anonyme depuis 1996, l'Etat est actionnaire minoritaire depuis 2004, le statut des personnels de droit

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).

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 auquels 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 Télécom, encore plus réactif, encore plus efficace, va maintenir son avance.*". Il annonce l'accélération de la mise en oeuvre de NExT dès 2006 (D2126/10).

C) Les plans NExT et ACT

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 ». Le plan NExT est destiné à couvrir la période 2006-2008.

Il 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 Télécom, puis au conseil d'administration qui approuve le plan et la communication prévue à la presse, puis aux membres du CCUES et devant le CCE (D2293/1-3)

Il est présenté à la presse par Didier LOMBARD le 29 juin 2005.

La stratégie mise en œuvre par le plan NExT vise à unifier et simplifier la relation client (accès au service qu'il soit fixe, mobile, internet, TV etc... unique et intégré), à 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

Les transformations annoncées de l'entreprise sont 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 augmenter les investissements en formation de 25%.

Concernant les objectifs financiers du groupe, l'objectif est d'une croissance pro forma du chiffre d'affaires comprise entre +3 et +5% sur la période 2006-2008 et du maintien de la capacité à générer du Cash Flow. Les principes d'utilisation du cash 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).

Cette présentation, 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 transfert 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 Télécom du 16 mars 2007 (chapitre 6 Description des activités) est celle-ci :

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].

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).

Parallèlement, France Télécom prévoit 22000 départs en France (D3221/3-4).

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 s'engager « *sur un projet de*

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

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 reprennent la déclinaison du plan d'action à 3 ans en quatre volets « ACT opportunités », « ACT Développement », « ACT Solutions » et « ACT Management » (D77 à D81 ; D3221/4 ; D2532 ; D3049/18-19 ; D3906/1-28).

ACT opportunités tend à fournir une plus grande visibilité sur les perspectives d'emploi, en termes de compétences et de besoin géographique et à créer une cartographie, un référentiel des métiers.

> Les secteurs d'activités prioritaires sont les métiers réseaux et informatique (essentiellement ceux au service de la convergence au sein des plateformes 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 oeuvre de la communication sur les besoins ainsi que la systématisation et l'affichage des parcours professionnels, des passerelles entre filières et des programmes spéciaux était prévue à partir du 3ème trimestre 2005.

ACT Développement doit fournir aux salariés les moyens de bâtir un projet professionnel en ligne avec la stratégie du groupe.

> Il est prévu une mise en place du contrat de développement personnel (perspective à 3 ans, revue 1 fois / an) et la création de 11 Espaces Développement avec le regroupement et l'optimisation de toutes les ressources affectées sur mobilité et carrière à partir du 4ème trimestre 2005. Les Espaces Développement doivent accompagner les salariés volontaires dans l'élaboration de leur projet professionnels.

ACT Solutions sert à construire les outils RH adaptés pour accompagner les salariés dans leur projet professionnels, que ceux-ci soient à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe.

> Dans ce volet figurent la revue de la politique de rémunération, 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, l'augmentation des budgets de formation de 25% et le développement des parcours de professionnalisation (à partir de 2006).

ACT Management est le volet de formation des managers à prendre davantage de responsabilités dans la transformation du groupe.

> A partir du 1er trimestre 2006, est créée l'Ecole de Management France et 50% de la part personnelle variable de la rémunération des managers sont appréciés sur l'aptitude à manager les équipes et le travail en transverse.

Lors d'une conférence sur la transformation de l'entreprise le 20 octobre 2006 devant l'association des cadres supérieurs et dirigeants de France Télécom (ACSED), Didier

LOMBARD répond aux questions sur l'équation de l'emploi en rappelant « *qu'il faut absolument réaliser moins 22000 sur 2006-2008 et que cela est essentiel afin de pouvoir embaucher 6000 personnes* ». Il précise que « *si les départs ne se réalisent pas avec les moyens actuels (CFC, mobilité vers la fonction publique, Projets personnels accompagnés) plus les mesures préparées par Olivier BARBEROT, FT sera amené à prendre des mesures plus radicales* ». Louis-Pierre WENES ajoute qu'il faut améliorer la productivité de 15% en 3 ans. Olivier BARBEROT annonce qu'un nouveau dispositif « accompagnement des fins de carrière » va succéder au CFC. Il indique « *que l'on est très mauvais sur les mobilités vers la fonction publique alors que ce serait plutôt une voie naturelle de départs* ». Il « *annonce la verticalisation de la fonction RH pendant quelques mois* »[23] (D2126/12-13).

23 In Club manager n°28 ; l'actu ; revue de l'ACSED.

chapitre préliminaire
A) Exposé du dossier
B) Présentation de FRANCE TELECOM – ORANGE
C) Les plans NExT et ACT
D) Les mises en examen
E) Les constitutions de partie civile

D) Les mises en examen

1) 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 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;
* 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.

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 géographique 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 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 ;
- harcelé Georges LLORET, qui a traversé une période de dépression à partir de 2008.

2) 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;
* 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.

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 géographique 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
* 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.

3) 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 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 ;
* 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 géographique 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
* 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.

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

1°) HARCELEMENT 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 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 ;
* 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.

2°) ENTRAVE AU FONCTIONNEMENT REGULIER DU COMITE 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

3°) ENTRAVE AU FONCTIONNEMENT REGULIER DU COMITE D'HYGIENE, DE SECURITE 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 géographique 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.

5) 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 ;
    * 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 departs ;

- 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 ;
* 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.

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

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 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 ;
    * 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 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 ;
* 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.

7) 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 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;

* 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 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 ;
* 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.

8) 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:

- 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 salaries 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 ;
* 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.

chapitre préliminaire
A) Exposé du dossier
B) Présentation de FRANCE TELECOM – ORANGE
C) Les plans NExT et ACT
D) Les mises en examen
E) Les constitutions de partie civile

E) Les constitutions de partie civile

Parties civiles	avocat	CPC
ANNIC Etienne	Me Michel HENRY	D930
Ass. ASD -AIDE AUX VICTIMES	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	D2139
Ass. FNATH	Me Michel LEDOUX	D2134
BOUILLAUT Sylvie Représentant BOUILLAUT Eric -Décédé	Me Marianne BLEITRACH	D865
CASSOU-BOESCH Jocelyne CASSOU Robert Représentant CASSOU Anne-Sophie -Décédée	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 DEPARIS Veronique représentants DEPARIS Michel – Décédé	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	D1334
DERVIN Yonnel	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	V6
DOUBLET Daniel	Me CARBON DE SEZE	D2133 ; V3
DUPAGNY Myriam représentant DUPAGNY MICHEL -Décédé	Me Vincent BERTHAULT	D1317
Fédération CFTC POSTES ET TELECOMMUNICATIONS	Me Blandine SIBENALER	D371 à D375
Fédération CGT DES ACTIVITES POSTALES ET TELECOMMUNICATION	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/D92
GRENOVILLE Anne Marie GRENOVILLE Vincent	Me Michel LEDOUX	D2134

Parties civiles	avocat	CPC
représentant GRENOVILLE Nicolas – Décédé		
LOUVRADOUX Hélène LOUVRADOUX Juliette LOUVRADOUX Matthieu LOUVRADOUX Noemie LOUVRADOUX Raphaël Représentant LOUVRADOUX Rémy – Décédé-	Me Cécile BOULE	D2376/D1
MARTIN Dominique née FROISSART MARTIN François représentant MARTIN Didier -Décédé		D2136
MENNECHEZ-DANILOFF Dimitri Représentant MENNECHEZ Dominique -Décédé	Me Eric CESBRON	D3281
MINGUY Yves	Me Sylvie TOPALOFF	D2140 ; D2141
NORET Francis Représentant NORET Annie – Décédée	Me Sylvie TOPALOFF	V3
NOUHAUD Jean-Paul	Me Gilbert COLLARD	D2135
PELCOT Marc	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	V3
PELLETER Nadine représentant BODIVIT CAMILLE – Décédé	Me Juliette MENDES RIBEIRO	V3
PERRIN Jean Francis PERRIN Marie Laure Représentant PERRIN Robert -Décédé	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	D1191 ; D2138
REGNIER Ghislaine REGNIER Alexandre REGNIER Jean-Marc -Décédé		D2137
RICH Noël	Me Anne DUMAS	V3
SALMON Jacques	Me LE TANNEUR MARC ou Me Gilbert COLLARD	D739 ; D2049
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 NORET Annie -Décédée	Me Jean-Paul TEISSONNIERE	V5

chapitre I – Les agissements répétés
I – L'information sur les transformations du personnel dans le contexte NexT et ACT
II – Le traitement des diminutions d'effectifs
III – Le traitement des mobilités professionnelles

I – L'information sur les transformations du personnel dans le contexte de NExT et ACT

L'information par les dirigeants
Les attentes de mobilités et de déflations
Le suivi des mobilités et des déflations
Les objectifs fixés aux managers
La prise en compte des objectifs dans la rémunération
La formation des managers

Selon le rapport de Sylvie CATALA inspectrice du travail, les plans NExT et ACT visaient notamment à la suppression de 22.000 emplois, à la mobilité de 10.000 agents et au recrutement de 6000 autres (D 58/5 et 377/2). Dans le même sens la plainte du syndicat SUD PTT mentionnait : « *La Société FRANCE TELECOM fait l'objet depuis un certain nombre d'années de plans de restructuration lourds visant à une réduction massive des emplois. C'est ainsi que le plan mis en place par Thierry BRETON pour la période 2003-2006 a vu le départ d'environ 20.000 salariés, que le plan « NEXT » et son volet concernant le personnel intitulé «ACT», mis en place en 2005, prévoit le départ de 22.000 agents et salariés.* » (D1).

De nombreux témoignages et documents du dossier reprennent ces chiffres de 22000 départs, 6000 recrutements et 10000 mobilités. Au-delà des chiffres eux-mêmes, avant d'examiner les éléments concernant le traitement des diminutions d'effectifs et des mobilités professionnelles, il s'agit de faire le point des pièces et déclarations concernant le statut de ces chiffres, puisque l'on peut indiquer en résumé deux positions : celle indiquant que c'est une observation de l'évolution naturelle, autrement dit une prévision et celle indiquant que ce sont des objectifs à réaliser, autrement dit des actions.

L'information par les dirigeants

Dans la présentation à la presse du plan NExT par Didier LOMBARD le 29 juin 2005 (D69) sont juxtaposés la présentation de la politique d'innovation, du programme de transformation et des objectifs financiers sans mention explicite de leur corrélation[24]. Concernant le personnel, est mentionné un « *programme de recrutement pour remplacer une partie des départs naturels* » (D69/28).

24 Un avertissement précise que « *les informations financières sont de nature prévisionnelles (...) reposent sur des hypothèses raisonnables (...) il n'existe pas de certitude que les résultats attendus seront effectivement obtenus* ».

Les documents de présentation au CCE en avril 2006 de la transformation de l'entreprise sont plus précis sur les restructurations mais mentionnent seulement, au titre de l'impact sur les personnels, des effectifs « *à redéployer* » (D2784/55-56).

La présentation de ACT, volet social du plan NExT, faite dans le rapport 2005 par Olivier BARBEROT ne mentionne pas de chiffres ou d'objectifs de diminutions d'effectifs et, sur les mobilités, parle de « *transformation des métiers* » et met en avant les outils favorisant l'évolution professionnelle, dans laquelle chacun doit être « *acteur* » et « *s'engager* ».

Les chiffres eux-mêmes (22000 ; 10000 ; 6000) ne sont pas contestés par les mis en examen, mais ils contestent d'une part, le lien entre ces chiffres et les plans NExT et ACT et d'autre part, le statut d'objectifs à réaliser.

Didier LOMBARD explique ainsi que les annonces étaient de simples estimations faites à partir de l'observation des départs naturels : « *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. 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).

Louis-Pierre WENES conteste également l'analyse des chiffres en tant qu'objectifs : « *(...) Sur sa remarque [à 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 TÉLÉCOM 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. 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).

L'un et l'autre reprendront régulièrement cette affirmation de l'absence d'objectif, en indiquant que les chiffres sont des « estimations » ou des « trajectoires » présentées le plus souvent dans des documents budgétaires, soit en faisant référence à « Magnitude » le progiciel de consolidation des comptes et contrôle de gestion, soit en faisant référence au « new budget », qui est la réactualisation régulière des prévisions[25].

De la même façon, Nathalie BOULANGER, déclare concernant le plan ACT : « *on était sur la même tendance de départs que sur les trois années précédentes* » (D3670/3). A la question du magistrat instructeur 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 reste sur une explication d'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*

25 « *Dans l'année, le suivi budgétaire est effectué et il y a une réévaluation qui est opérée, c'est ce que l'on appelle le new Budget et le budget update* » Brigitte DUMONT (D3692/7).

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.

Brigitte DUMONT utilise les mêmes termes : « *on ne parle pas d'objectif mais plutôt de trajectoire d'effectif à atteindre pour la fin 2008* » (D 3294/8). Toutefois, elle mentionne devant le juge d'instruction qu'un engagement était pris : « *L'engagement principal qui a été pris était une réduction nette de 16 000 emplois sur trois ans. Dans notre organisation, on élabore chaque année un budget, dont un budget sur les effectifs. Il est de la responsabilité du DRH de suivre les effectifs compte-tenu de l'obligation de négociation sur la GPEC et de présenter un rapport annuel sur l'emploi aux élus du CCUES* » (D3692/5-6).

De la même façon, Jacques MOULIN, mentionne des repères et des trajectoires : « *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'Etat actionnaire dans le cadre du Conseil d'administration. Dès lors, nous avons des indicateurs, des objectifs. Mais les objectifs de FRANCE TÉLÉCOM, 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 TÉLÉCOM, 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).

Des nuances sont cependant apportées en interrogatoire, indiquant 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). 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 recrutement 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 22000 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 mis 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 /7).

Cette prise en compte rigide est contestée par Nathalie BOULANGER qui commente ainsi : « *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 exprime le même point de vue : « *Je ne souscris pas à ce que l'on incrimine les managers. Nous ne descendions 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 exprime leur surprise que le directeur financier parle ainsi.

Le 20 octobre 2006, lors d'une intervention à la maison de la Chimie devant l'Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants de FRANCE TELECOM ORANGE (ACSED) le 20 octobre 2006, Didier LOMBARD déclare, selon le premier compte-rendu diffusé, « *j'ai toujours dit que je voulais emmener tout le monde au 22.000 près. 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* » (D 72/5) (...) « *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* » (...) « *il faut qu'on sorte de la position mère poule. O. BARBEROT va vous parler de ce que l'on a en tête. Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé. 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. Il faut un peu de souplesse sur les recrutements* » et il dit en conclusion : « *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* » (D 72/6),

Invité à commenter ses propos, Didier LOMBARD explique ne pas être sur d'avoir dit ça et trouve plus adéquat de dire qu'il fallait faire les adaptations d'une manière ou d'une autre (D2293/7-8). Olivier BARBEROT déclare qu'il ne parlera pas au nom de Didier LOMBARD (D2295/8) et Louis-Pierre WENES répond qu'il ne sait pas quoi penser de cette déclaration puisque pour lui, les départs sont naturels ou volontaires (D2296/8).

Lors de cette conférence du 20 octobre 2006 devant l'ACSED, Olivier BARBEROT expose des retards en 2006 par rapport aux objectifs et indique : « *ce qui nous remonte sur 2007 aggrave la tendance constatée en 2006, on est donc dans une situation critique. D'où le discours très direct du Président. Il m'a demandé de présenter lundi au comité de direction générale, un crash programme 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* » (...) « *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).

Toutefois, en commentant ses propos, Olivier BARBEROT redit qu'il n'y a pas d'objectifs et que la motivation de son propos est la suivante : « *Le 2ème semestre 2006, c'est la*

montée en puissance des espaces développement qui ne sont pas encore connus de tous les salariés et ma crainte c'est que, alors qu'il y a un vivier important de candidats à la mobilité vers la fonction publique et que le stock d'offres est également important, que cette offre ne rencontre pas la demande, entre autres par méconnaissance du fonctionnement de ces espaces » (D2295/9) « *Les 7 milliards traduisaient pour la direction financière les résultats de FRANCE TELECOM 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). Brigitte DUMONT dit ne pas comprendre ces propos car le plan ACT était au contraire un plan d'accompagnement basé sur le volontariat dans le contexte de transformation. Elle aurait manifesté sa surprise à Olivier BARBEROT et ne souvient pas de sa réponse (D3692/10). Didier LOMBARD répète que les 22000 départs n'étaient pas un objectif et que : « *Les 7 milliards d'euros de cash flow découlaient des principaux paramètres d'exploitation de FRANCE TÉLÉCOM 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 avions encore* » (D2293/10).

Des propos sur le caractère obligatoire de ces diminutions d'effectifs apparaîssent notamment dans les déclarations de Dominique POMMAT, ancien directeur du service client en Agence Entreprise dans la région Rhône-Alpes de 2007 à 2009 : (...) « *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. Il fallait faire moins 22.000 en trois ans* » (D2241/2)[26].

Quand le juge d'instruction interroge Didier LOMBARD sur le fait qu'il pouvait être problématique qu'autant de salariés aient compris que NExT correspondait à une suppression massive de postes, celui-ci rétorque qu'il s'agit d'une « *distorsion d'information* » parce que les témoins ont été entendus postérieurement aux discours contenus dans le rapport TECNOLOGIA et celui porté par le syndicat SUD (D2379/7).

L'information a permis d'établir que le compte-rendu de la convention ACSED du 20 octobre 2006, diffusé sur le site internet de l'ACSED, reproduit et commenté ci-dessus, avait été édulcoré par rapport à la retranscription originale. En effet, Marie-Claude MARGUERITE, secrétaire de l'ACSED de 1996 à mai 2011, explique qu'elle était chargée de faire le compte-rendu et qu'avant la diffusion « *comme les propos des dirigeants étaient assez durs, j'ai pris sur moi, de supprimer quelques phrases* » (D2463/3).

Dans le compte-rendu intégral que Marie-Claude MARGUERITE a conservé (D2464) Didier LOMBARD conclut son intervention de la façon suivante : « *en 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte* », l'expression « *par la*

---

26 Régis ROULLIN, technicien PABX dans la région Centre, indique également que NExT avait pour objectif de faire partir 22000 personnes (D1366/2). Marie-José RUAUDEL, directrice de la formation et du développement professionnel groupe d'octobre 2008 à 2011, déclare que : « *le plan ACT avait comme objectif la réduction de 22.000 postes elle recrutement de 6.000 personnes* » (D 2401/3). Guy SALZIGER, directeur de la qualité et du service client et président de l'ACSED 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). De même, Régis AUBERT, secrétaire général puis président de l'ACSED, explique que le plan NEXT avait "*un volet ressources humaines qui consistait à diminuer la masse salariale mais aussi un volet recrutement* » (...) il explique 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).

fenêtre ou par la porte » étant absente dans le compte-rendu publié. De même la phrase « *Si on n'arrive pas à faire ça on n'échappera pas au plan social* » est remplacée par l'expression « *des mesures plus radicales*" (D2464/8).

Sur ces expressions retirées par la secrétaire de l'ACSED, Louis-Pierre WENES commente ainsi : « *j'ai du mal à imaginer qu'au vu des engagements pris et de la situation, on pouvait faire un plan social. Cela n'avait pas de sens* » (D2471/2). Olivier BARBEROT reprend l'affirmation de l'absence d'objectif de suppression d'emploi et précise : « *Dans le cas de FRANCE TÉLÉCOM, 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.*
Le choix fondamental qui est fait par la direction générale de FRANCE TÉLÉCOM 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, de proposer des départs dans la fonction publique ou des essaimages ou des projets personnels d'accompagnement sur la base du volontariat et dans tous les cas avec un droit de retour. Aucune entreprise française n'a jamais proposé un dispositif aussi protecteur du salarié dans les 20 dernières années » (D2472/4). Didier LOMBARD, quand à lui, affirme être venu à FRANCE TELECOM avec l'idée de ne pas faire de plan social et qu'il avait dû dire la phrase au conditionnel.

Concernant la possibilité de plan social, celle-ci figure également dans un paragraphe non publié du compte-rendu de la convention de l'ACSED, rapportant les propos suivants d'Olivier BARBEROT: « *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, ce serait très bête parce que c'est là qu'on a la pyramide des âges la meilleure. 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 tel 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* » (D 2464/17). Olivier BARBEROT explique que ce paragraphe ne peut être interprété comme une volonté de réduction d'effectifs, notamment de fonctionnaires, mais signifie l'inverse : « (...) *Je redis qu'avec les outils que nous avions, les efforts de formations que nous faisions, la pyramide des âges nous permettaient de réussir la transformation sans départs forcés. C'est çà que je dis. J'évoque le risque qu'il y aurait à avoir dans l'environnement de FRANCE TÉLÉCOM qu'est l'Etat des femmes ou des hommes se dire « séparons les réseaux et les services comme cela a été fait en Angleterre, en France avec la SNCF et l'EDF. Créons une sorte de défaisance et puis il arrivera ce qu'il arrivera aux gens qui sont dans le service ». Cette idée existait dans certains services de l'Etat à l'époque. Il faut se replacer dans le contexte de l'époque* » (D2472/5).

Un enregistrement audio de la convention avait été réalisé par Marie-Claude MARGUERITE, secrétaire de l'ACSED afin de faire le compte-rendu. Elle indique 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 parce qu'ils avaient reçu une réaction virulente d'Olivier BARBEROT quand le compte-rendu avait été publié (D2463/3 et 2464). Marie-Claude MARGUERITE précise : « *il n'y avait qu'une bande et c'est moi qui l'ai détruite* » (D 2464/4). Guy SALZIGER déclare avoir décidé avec Régis AUBERT de détruire l'enregistrement audio mais indique qu'Olivier BARBEROT n'y est pour rien (D2466/4). Au contraire, Régis AUBERT confirme les propos de la secrétaire, à savoir:

« *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 posés 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* » (D 2468/4). Olivier BARBEROT explique qu'il n'a jamais su 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 « *Les réunions avec l'ACSED étaient un moment unique pour les cadres supérieurs de s'exprimer très franchement sur leur ressenti à propos de la stratégie de l'entreprise et de ses projets, de leur vécu sur le terrain. Pour la direction c'était un moment unique de s'exprimer aussi directement que possible sur les projets, les difficultés, les questions qui se posaient à la direction de l'entreprise* » (D2472/1-2).

Figure au dossier, un document issu de l'exploitation des scellés J-un provisoire constitué lors de la perquisition chez Jacques MOULIN, intitulé « Commentaires in extenso et résultats de la Convention ACSED « La Transformation de l'Entreprise » PARIS Maison de la Chimie 20 10 2006 ». Ce document confirme les propos d'Olivier BARBEROT sur la liberté de ton de la convention mais il donne aussi des indications sur la compréhension par les auditeurs des propos entendus. Les commentaires font état de « *parler vrai* », « *pas de langue de bois* », « *une bonne vision sur vers quoi souhaite aller l'entreprise bien que cela suscite des doutes quand à son propre avenir dans l'entreprise* », « *c'est le seul moyen de connaître la véritable stratégie* », « *plutôt rassurant sur les résultats, une vision rassurante sur les orientations données même si le problème reste crucial sur les effectifs* », « *discours un peu décevant. Quelle cohérence entre les chiffres qui sont excellents, le T3 qui est bon, le groupe qui va de l'avant et la nécessité de renforcer le départ des salariés* » ou « *franc parler du top management sur l'équation d'emploi* » (D3327/27-37).

Les attentes de mobilités et de déflations

Outre les annonces faites devant l'ACSED par les dirigeants, le dossier comporte un certain nombre de documents concernant les ressources humaines, qui paraissent significatifs d'actions menées ou à mener sur les mobilités et la diminution d'effectifs.

Un courriel du 10 juin 2005 adressé par le DRH Bernard BRESSON à plusieurs cadres, mentionnent des éléments chiffrés et indique : « *suite au message que j'ai fait parvenir aux DRH de divisions concernant les prévisions de trajectoires d'effectifs, et 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 ajoute : «*Pour Ambition 2008*[27] *- 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). 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

27 Première appellation du plan NExT

donnée pour 2005, c'est-à-dire 1500 départs par an (...)
L'effort de productivité demandé concerne très largement les métiers Supports. C'est donc particulièrement dans ces domaines que les actions seront ciblées » (D3185/19).

Didier LOMBARD n'a aucun souvenir d'arbitrage budgétaire à cette époque, reprend l'argument de l'évolution naturelle des effectifs de FRANCE TELECOM dont il est normal que les RH fassent la prévision et ne comprends pas pourquoi le terme «cible» est employé. Il ajoute qu'il n'est pas destinataire de ce mail (D3413/9).

Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT indiquent qu'à la mi-année 2005, c'est un processus normal de réévaluation (le new budget). Louis-Pierre WENES explique : "*En ce qui concerne le terme "cible", la DRH essaye d'estimer régulièrement ce qui va se passer au niveau des effectifs à court et moyen terme, c'est pourquoi au début du mail M. BRESSON parle de trajectoires basées sur le nombre de personnes qui vont partir en retraite, le nombre de personnes qui vont aller vers la fonction publique etc, et le nombre de personnes qui vont être recrutées. La DRH modélise tout cela.*
Sur cette base, quand on a fait un budget il faut écrire le chiffre correspondant aux effectifs retenus. (...) Le résultat global de ces itérations 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" (D3415/10). Selon Olivier BARBEROT : "*L'exercice de prévision est fait pour toutes les lignes du budget. Cet exercice fait que les PFA (prévisions de fin d'année) qui vont concerner toute la vie de l'entreprise deviennent très rapidement, dans une approche très volontariste, des cibles. (...) On peut trouver que ce vocabulaire est un peu primaire, mais c'est le langage d'usage*". Il précise que ce mail de Bernard BRESSON, son prédécesseur, est antérieur à l'affichage de NEXT et date d'une période où il travaillait avec lui sur ACT qui n'était pas encore lancé (D3419/11).

Sur ce même document, la réponse de FRANCE TELECOM par son directeur général Pierre LOUETTE, répond que la gestion des emplois dans les entreprises correspond à une obligation légale. Il commente le document ainsi : "*Là, on est, me semble t-il, plus dans le cas d'une transcription d'objectifs budgétaires dans le domaine de la politique RH. L'inscription dans Magnitude qui est le système informatique de contrôle de gestion en est la preuve. 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. Tout cela mis bout à bout devait permettre d'aboutir à l'objectif financier du groupe. La notion de "cibles décidées" est la simple traduction en langage gestionnaire d'objectif et de contrainte financière*" (D3417/8) .

Brigitte DUMONT explique elle aussi que le : "*deuxième point du mail qui concerne "ambition 2008 ", ce sont des hypothèses de budget qui sont élaborées dans le cadre d'une contribution sur le plan stratégique pour les trois ans à venir qui est en cours d'élaboration*" (D3692/7-8).

Dans un courriel du 13 septembre 2006, adressé à des responsables RH, dont Brigitte DUMONT, Marie-Juliette FRITZ (direction juridique) note : « *j'ai participé à la réunion des DRH de DT 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 manoeuvres sont assez limitées et que nous n'avons pour le montent 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, dont 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, considérant qu'il s'agit de licenciement pour motif économique avec l'obligation de la mise en place d'un PSE si les plafonds sont dépassés (D3315/39 scellé F4 pages 29)

Didier LOMBARD indique qu'il comprend que la direction juridique se soit posée la question « comment ferait-on ? » mais 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 (D3413/25).

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

Louis-Pierre WENES revendique ce choix de ne pas licencier des collaborateurs de FRANCE TELECOM et il 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. Pour lui, 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*". Selon lui, le second mail correspond à une hypothèse jamais réalisée sur les conséquences d'une éventuelle décision de licencier (D3654/14-15).

Un document de Christophe BOIRON, DRH France, intitulé « Mission ACT-Présentation CODIR RH France » en date du 22 juin 2007 mentionne parmi les objectifs de la mission, comme "*idées fixes : les mobilités externes et les mobilités vers les secteurs prioritaires*" (D 3013/4). Et est cité en premier dans la rubrique "ce que j'ai entendu" : "*un besoin d'aide à la résolution de cas complexe : médico-social, faible employabilité, mutations d'office*" (D3013/6).

Olivier BARBEROT indique qu'il ne connait pas cette mission ACT en France et ne sait pas dans quel contexte elle a été décidée et avec quel objectif. Il commente la lecture du document en déduisant qu'il lui semble que l'on réclame que les espaces développements aient des priorités plus claires d'accompagnement des salariés et que la suite du document fait état de l'annonce de la sélection de quatre cabinets de ressources humaines qui sont venus en support des espaces développement pour permettre l'élaboration d'aides aux salariés volontaires sur les PPA ou la mobilité fonction publique. Il poursuit : "*Je me souviens aussi, et cela est indiqué en D3013/17, qu'on avait des difficultés à communiquer avec les salariés sur les modalités techniques, notamment du système de calcul de la rémunération dans le cadre des mobilités fonction publique. Le système était compliqué. A l'arrivée il était très avantageux pour le salarié car celui-ci pouvait changer d'avis pendant une longue période et il avait un maintien du complément de sa rémunération si le poste qu'il prenait était moins bien payé* (D3652/16).

Le suivi des mobilités et des déflations

Les enquêteurs concluent l'exploitation des scellés informatiques saisis lors des perquisitions au sein du siège de FRANCE TELECOM et des domiciles des cadres de l'entreprise de la façon suivante : « *Des courriers électroniques accompagnés de tableaux récapitulatifs portant sur les départs potentiels, prévus ou à faire, région par région ou par direction d'emploi étaient découverts. 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).

Sur leur constat d'un suivi attentif sur l'ensemble de la chaine hiérarchique des transformations d'effectifs, il est répliqué le plus souvent que ces suivis sont, soit utiles, soit obligatoires, soit font l'objet d'une mauvaise analyse.

Didier LOMBARD explique que le résultat des enquêteurs est du à la méthode suivie pour l'exploitation des scellés, « *avec un choix de mots clés et de pièces de procédure qui sont à charge* » et que les scellés contiennent incontestablement des documents favorables et « *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).

Olivier BARBEROT commente ainsi : « *Il y avait avant NEXT, il y a eu pendant NEXT, il y a eu après NEXT, et il y a encore, comme dans toutes les entreprises de la taille de FRANCE TELECOM, un suivi quotidien et des rapports mensuels sur la trajectoire des effectifs. C'est une obligation légale (...) Le budget est présenté par le PDG en conseil d'administration. Il fait l'objet d'observations par les administrateurs de la société. Il est approuvé, amendé et suivi. Si l'entreprise a en plus un plan stratégique, qui s'appelait NEXT à l'époque pour FRANCE TELECOM et CONQUÊTE 2015 aujourd'hui, elle fait cet exercice sur au moins 3 ans. La plupart des entreprises de la taille de FRANCE TELECOM ont mis en place ce type de plan pour donner de la visibilité non seulement aux actionnaires, mais aussi aux salariés. Ces entreprises sont donc amenées à suivre les trajectoires que j'ai citées. Ce travail est fait en permanence et vérifié également en permanence chaque mois* » (D3419/9).

Louis-Pierre WENES dit qu'il y avait effectivement un suivi des trajectoires d'effectifs et des remontées, selon lui semestriels et que le mot déflation est exact pour cette période de baisse d'effectifs, en France et hors de France (D3415/9).

Brigitte DUMONT, elle, explique que c'est une obligation de la fonction RH d'assurer le suivi des effectifs (mobilité, recrutement, départ, ...) (D3692/8). Et au sujet des objectifs de réduction d'effectifs elle répond : « *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 ; et par ailleurs ce n'était pas non plus des personnes identifiées puisque nos analyses sont globales et portent notamment sur des familles métier* » (D3294/42).

Pourtant, dans les documents récupérés par l'exploitation des scellés informatiques, plusieurs mentionnent un suivi régulier et précis quant à la tenue d'objectifs de réduction d'effectifs, les éléments chiffrés y étant communiqués ou commentés à l'unité près.

Par exemple, dans courriel transmis le 23 décembre 2008, Jérôme CHALIGNE, RH en charge du suivi de l'emploi au sein d'Orange Business Service (OBS), écrit à plusieurs cadres : "*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.*
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).
Il précise : « *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 !*
Bravo ! À vous qui avez contribué à cet excellent résultat » (D3185/6).

Concernant la précision qui ressort du message de Jérôme CHALIGNE, Brigitte DUMONT explique que le fait que ce suivi-là soit fait à l'unité ne relève pas de sa sphère de compétence ni de ses consignes, bien qu'elle admette qu'il s'agisse effectivement de la mise en œuvre du budget 2008 dans le cadre du plan ACT (D3692/9).

Un document intitulé *"Objectiver les acteurs pour réussir les objectifs ACT en 2007"* a été retrouvé dans l'ordinateur de l'assistante de Nathalie BOULANGER, document qui a été transmis à celle-ci par courriel le 18 décembre 2006 par Mireille LE VAN, Directrice Territoriale SUD EST (D 3325/10 et 3350/2). Ce document fixe aux DRH et aux DT parmi les objectifs personnels le *"nombre de départs Groupe"* (D 3350/3). Nathalie BOULANGER, supérieure directe de Mireille LE VAN, a ce commentaire : *"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).

Dans un courriel adressé à Jean-Philippe VANOT le 13 juin 2007, Jean-Pierre YOU DRH à la direction ROSI 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%. 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 ». Il précise : « *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 ».

A la fin du courriel, Jean-Pierre YOU conclut : *"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).

La réponse de FRANCE TELECOM par son directeur général Pierre LOUETTE est qu'il s'agit d'une vision qui peut apparaître "*comme un peu exagérément technocratique*" en raison du "jargon" professionnel utilisé. Il reconnait qu'il : "*comprends que l'on puisse être étonné devant la façon dont sont ventilés les objectifs jusqu'au nombre d'individus près, à partir de l'objectif global. Autant je peux comprendre la déclinaison chiffrée de l'objectif général autant là je la trouve appuyée et maladroite"* (D3417/9).

Didier LOMBARD rappelle que l'appellation «les départs incités» n'est pas correcte "car toutes les procédures qui sont citées derrières sont des projets volontaires des intéressés et des projets aidés : "*Par exemple le PPA est une décision très personnelle des intéressés et Brigitte DUMONT indique que nous étions très attentifs à ne pas laisser partir des personnes qui avaient un rêve ayant peu de chances de réussir. Pour ce qui est de la fonction publique, souvent les collaborateurs de FRANCE TELECOM sont allés sur des postes de cadres dans des organisations locales. Là encore, il s'agit d'un changement de vie qui était choisi et non pas décidé par quelqu'un d'autre. Que ce soit plus difficile, c'est exact, car il fallait trouver des volontaires et les aider dans cette démarche. C'est vrai qu'il y avait un investissement du groupe qui se montrait très généreux, puisqu'en cas de difficultés, les personnes pouvaient revenir dans le groupe*" (D3413/10).

Louis- Pierre WENES insiste sur le fait que le nombre des départs n'est pas quelque chose de critiquable en soi mais seulement dans la manière dont ces départs se font. Il ressitue sa réponse dans le contexte de transformation de l'entreprise suite aux évolutions technologiques, avec des secteurs en sous effectifs et des secteurs en sur effectifs, avec l'exemple des renseignements téléphoniques. "*nous allons perdre plus de 75 % de notre activité en moins d'un an. Le choix que nous avons fait était de trouver une solution pour les personnes ainsi touchées et si des métiers disparaissaient à un endroit donné, il fallait soit une mobilité géographique car le même métier ne disparaissait pas au même moment sur toute la France, soit un changement de métier si certaines personnes ne voulaient pas changer d'endroit. Nous nous devions de leur poser cette question à partir du moment où nous connaissions la situation. Pour ceux qui ne voulaient ni changer de métier ni changer d'endroit il fallait que nous envisagions avec elles d'autres solutions. Etant donné qu'il y avait un pourcentage important de fonctionnaires parmi les collaborateurs en France, la mobilité vers la fonction publique était une de ces solutions. Pour d'autres, c'était aider à développer un projet personnel ou à essaimer. Au delà du mot "incité" utilisé par M. 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. Dans sa prévision de départ de type retraite ou de départ de type "MFP, PPA essaimage", la modélisation faite par la DRH s'appuyait sur les données des années précédentes"*. Et il conclut : "*Je pense que c'est un mauvais patron de la communication [M. YOU] car en utilisant le terme "départ incité" il jette un doute sur quelque chose qui s'est déjà passé les années précédentes*" et il ajoute avoir rencontré beaucoup de personnes qui ont bénéficié de ces possibilités qui en étaient très contentes (D3415/11-12).

Olivier BARBEROT considère que ce sont encore des trajectoires d'effectifs, et que le terme de "cible" ou celui "d'objectifs" sont utilisés quand il s'agit des prévisions de fin d'année. "*Les départs liés à la MFP (mobilité fonction publique), au PPA et aux transactions ne sont pas incités, ils font l'objet d'un accompagnement spécifique et d'une communication en amont. On a*

des statistiques à l'échelle du groupe sur des historiques de départs qui permettent de faire des estimations. Si on ne fait pas de communication dans le détail et si on ne tient pas compte des particularités de la division de M. VANOT, on peut se tromper dans l'estimation de ces départs. Je répète que les départs ne sont pas incités, mais accompagnés et font l'objet d'une communication."
Et il redit que personne n'a été forcé, l'échec de ce type de démarche étant mauvais pour le groupe en terme d'image. "*M. YOU doit confondre inciter et mettre en valeur par une communication pertinente*" (D3419/11-12)

Un courriel en date du 3 mai 2007 est adressé par Dominique RIMBAULT, directeur financier, à plusieurs cadres au sujet des résultats par rapport à "la cible à atteindre" dans le service VSCO : "*Cette activité était réalisée chez OPF avec de la sous traitante en sus* ". Par rapport à l'idée d'internaliser cette activité et de limiter la sous-traitance, il écrit "*cette situation aux yeux de ACT dérange ... car l'objectif prioritaire est de faire sortir des CDI quitte à sous-traiter plus*" (D3323/75).

La mention d'objectif prioritaire de sortir des CDI n'est pas considéré comme significatif. Pierre LOUETTE pour FRANCE TELECOM renvoie à un problème de langage gestionnaire dans lequel il voit : "*le souhait de variabiliser les charges de personnels*" (D3417/8). Louis-Pierre WENES interprète cette phrase comme de la communication "*C'est une réflexion caractéristique du point de vue du contrôle de gestion qui reste attentif aux affichages extérieurs vis-à-vis des marchés financiers, lesquels regardaient effectivement le nombre de CDI dans l'entreprise*" (D3415/12).

Dans un cahier de notes de Gervais PELISSIER, directeur général délégué du groupe et directeur financier, saisi lors de la perquisition dans son bureau, figurent les mentions manuscrites suivantes (page 2 du scellé K9)
« *5 janvier 2007 - Petit déj CODIR*
Bilan 2006 - 2007
RH : objectif réduction atteint tant bien que mal ».

Didier LOMBARD précise qu'il s'agit non pas d'un comité de direction du groupe, mais d'un Comité de direction de la direction financière et que si le problème d'effectifs avait été majeur, il lui en aurait parlé lors de leur rendez-vous de la veille (D3413/10). Louis-Pierre WENES n'a pas souvenir d'une situation particulière concernant les effectifs fin 2006 (D3415/12). Olivier BARBEROT indique qu'il n'a aucune raison de participer à ce genre de réunion (D3419/13).

Dans des échanges de courriels d'avril 2007 entre David RICHARD, Nathalie BOULANGER et Louis-Pierre WENES, David RICHARD évoque «*une demande RH pour organiser une importante opération*» sur Orange Village dont l'objectif est de "*faire prendre conscience aux salariés d'Etat Major que "tout le monde est concerné par la construction de son parcours professionnel*". Nathalie BOULANGER répond : "*il y a quand même 800 salariés non cadres sur le périmètre Orange village, Babyliss, Vanves et Bagneux et donc pas mal de déploiements potentiels vers le front. Enfin, cela peut nous aider à diminuer les effectifs de l'EM OPF pour rentrer tous dans Orange Village, conformément à l'objectif fixé par Louis-Pierre*". Louis-Pierre WENES répond : "*ok. Mais attention aux messages*" (D3221/22).

Louis-Pierre WENES indique que "l'objectif" ne renvoie pas à "diminuer les effectifs" mais à ce que toutes les équipes de l'Etat Major d'OPF puissent être rassemblées au même

endroit pour faciliter la communication et le dialogue entre elles. Selon lui : "*Dans le cadre des réorganisations telles qu'elles ont été présentées au comité central d'entreprise plusieurs mois auparavant, un certain nombre de salariés allait être mis en redéploiement. Au même moment, nous avions décidé de rassembler sur un même site à Arcueil appelé Orange Village tous les effectifs de l'état major d'OPF et cela n'était possible que si les redéploiements étaient effectifs. C'était bien si on arrivait à le faire en même temps, sinon nous étions obligés de garder plusieurs sites ouverts et surtout de laisser des services coupés en deux (*D3415/13-14).

Le 13 novembre 2006, Brigitte CAPDEPONT, assistante de Nathalie BOULANGER, évoque dans un mail à destination de plusieurs cadres d'OPF la mise en place d'une réunion téléphonique bi-mensuelle entre les directeurs territoriaux "*afin de traiter le problème des mobilités des cadres en bandes F&G*" (D3356/23).

Dans un document intitulé *"DT Sud : Bilan 2ème 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 repérimétré 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).

Nathalie BOULANGER explique qu'il fallait suivre les effectifs, que cet objectif n'a été atteint qu'à hauteur de 74 % et qu'il n'y a pas eu de conséquence. Elle affirme : "*Je ne pense pas que la précision dans le suivi des effectifs favorise un risque de pression. Le document recense bien qu'il existait un repérimétrage tel que je vous l'ai indiqué précédemment. C'est-à-dire que le budget évoluait dans le temps"* (D3676/9).

Concernant la mise en place d'un suivi téléphonique bimensuel, Louis-Pierre WENES le justifie en rappelant que le plan des réorganisations d'OPERATIONS FRANCE présenté au comité central d'entreprise au 1er semestre 2006 avait annoncé que le regroupement des directions régionales en directions territoriales aboutirait à un sur-effectif de 1100 personnes, essentiellement des cadres, et que Nathalie BOULANGER qui suivait cette réorganisation souhaitait s'assurer que le cas de ces cadres était effectivement traité avec tout le sérieux et la célérité nécessaires (D3654/6).

Un courriel de Christophe BOIRON, RH: France, est diffusé le 17 juin 2008 à plusieurs cadres d'OPERATIONS FRANCE ; le courriel est accompagné d'un document et de tableaux présentant les flux externes et comparant les départs "*aboutis*" aux "*objectifs*". 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 Si (1080, mi-juin) et 1200 de plus sur l'année pleine (1540 mi-juin,)*" (D3012/4).

Dans un message que Jean-Luc CHENU, RH, adresse le 30 décembre 2007 à de nombreux cadres, notamment à Guy-Patrick CHEROUVRIER, il est indiqué : «*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*» (D3203/107).

Selon Olivier BARBEROT, le point à retenir est le mot «prévision», et il considère 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).

Des documents saisis au domicile de Jacques MOULIN récapitulent pour toutes les directions territoriales nationales la réalisation ou non des objectifs de réductions d'effectifs (D3319/8, D3334 à D3338). C'est le cas également par exemple des tableaux de synthèse sur les effectifs adressés chaque mois par Jean-Pierre YOU, DRH, et qui comprennent une colonne intitulée "*reste à faire pour atteindre la cible*" (D 3202/34 à /61). Jean-Pierre YOU commente par exemple le mois de mai 2007 de la façon suivante : "*le rythme de décroissance ne semble pas suffisant pour garantir la cible 2007, même si cette cible figure bien dans le budget update*" (D3202/34) ; le mois d'août 2008 est qualifié de "*mauvais mois*", les effectifs étant stables (D3202/40). Le commentaire pour l'année 2008 est : "*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*" (D3202/42) ou encore "*bravo aux équipes qui se sont mobilisées pour atteindre nos objectifs*" (D 3202/46).

Didier LOMBARD affirme que ce sont des documents de suivi budgétaire, dans lesquels se retrouve la confusion entre la trajectoire et la cible et précise que ce document vient de la division ROSI et que ces éléments ne figuraient pas dans les objectifs donnés par la direction (D3413/14).

Louis-Pierre WENES dit qu'il n'avait jamais vu ces tableaux de la RH groupe. 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 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 22000 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).

Pour Olivier BARBEROT "*l'expression «reste à faire» concerne les reclassements à finaliser. Je pense qu'il y a une chose importante dans le mail de M. YOU : il évoque ce qui arrivait fréquemment, qui correspond au fait que les centres supports RH qui traitaient l'administratif étaient en retard dans le traitement des dossiers et dans la comptabilisation des reclassements. Ce qui fait qu'à un moment M. YOU a peut-être surestimé les reclassements à finaliser pour la fin de l'année. Il n'y a rien de choquant à ce qu'on soit satisfait qu'une prévision qu'on a faite se réalise.* (D3419/20).

Pour Jacques MOULIN, ce document est dans le cadre d'un suivi précis réglementaire et il ajoute que les organisations syndicales demandaient parfois un suivi encore plus précis. Il reconnait que : "*le terme de "cibles" est, dans le contexte de la procédure, malheureux, je le concède. Mais il faut se replacer dans le contexte de l'époque et rappeler que ces cibles étaient en réalité des repères sur des trajectoires*" (D3682/8).

Dans un document intitulé "*CONFIDENTIEL-Reporting mensuel sur l'Emploi - résultats à fin décembre 2006*" diffusé notamment à Olivier BARBEROT et Guy-Patrick CHEROUVRIER, les flux d'effectifs par catégories sont très étroitement suivis en particulier par rapport à la "cible New Budget". Il est indiqué également que sur les 750 mobilités fonction publique, "*ce résultat est inférieur à celui de l'année 2005 [...] et en retard par rapport à l'objectif 2006 de 1500 départs*" (D3048/3).

Un courriel adressé le 19 septembre 2006 par Dominique RIMBAULT, directeur financier, est accompagné de tableaux faisant état des écarts entre les remontées des directions et la vision DRH Groupe sur les effectifs (D3037/3). Il les commente notamment de la façon suivante : « *faire un effort pour essayer de rapprocher le plus possible la PFA 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 annonce un dépassement de 1000 personnes alors que nous avions annoncé une cible probable /possible plus basse dans la revue d'affaire avec LP Wenes. JP Vanot propose donc que DIDR mette tout en oeuvre afin que le dépassement 2006 soit contenu dans une fourchette [+7507+ 8901.» 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).

Aucune explication n'est apportée sur la notion de transformation des mobilités intra-groupes en départs définitifs. Didier LOMBARD, tout comme Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES indiquent ne comprendre ni les acronymes ni les termes. 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).

Le 31 octobre 2006, Dominique RIMBAULT répond à Nicole DARRIET RH/DFCG (Guy Patrick CHEROUVRIER en copie) : « *il ne faut pas oublier que nous avions 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 30676 à fin septembre
- La PFA donne 30059 surfin 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 (900 de plus que le new budget)
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 de 80 pour entrer dans votre cible
- Être plus Volontariste sur les PPA de 100
- Au total on améliore de 250
- par rapport au 1662 positionnés dans magnitude en transferts sortant vers personne Il reste plus de 1400 CDI sans chaise à DIDR 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).

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 il 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 manageriale* » D3687/8).

L'expression « *CDI sans chaise* » est considérée par Guy-Patrick CHEROUVRIER comme du jargon budgétaire qu'il n'utilise pas lui-même sur des salariés à redéployer. Il insiste sur le fait que tous ces documents sont de la prévision budgétaire. Il précise ne pas se rappeler avoir fait un plan d'entreprise et « *surtout pour 1500 personnes, je m'en rappellerais* » (D3687/9) Il affirme que le message de Monsieur CHENU ne se réjouit pas des départs mais se félicitent du succès de l'opération (D3687/6).

Nathalie BOULANGER affirme : « *je donnais aux Directions Territoriales un cadrage global de leurs effectifs, qui correspondait à l'évolution du budget. Concernant les départs externes et les mobilités vers les métiers prioritaires (le front, les métiers en relation avec les clients). Le cadrage que j'indiquais était très global et identique pour tout le monde. C'était juste une déclinaison, des trajectoires Groupe, qui était la même pour tout le monde. Nous n'étions pas dans les objectifs à l'unité* » (D3676/7-8).

Pierre LOUETTE pour FRANCE TELECOM considère que 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).

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. 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).

De la même façon, les interrogatoires (D3413/13 ; D3415/16 ; D3419/18) n'apportent pas d'explication et donnent lieu seulement à des formulations d'hypothèses concernant à un échange

de mails de septembre-octobre 2006 dans lesquels par exemple Pascale PANDOLFI écrit à propos de Laurent AUFILS, directeur gouvernance RII : « *Les -500 CDI à faire en novembre-décembre pour atteindre la PFA saisie dans Magnitude (30059 sur DIDR) ne lui paraissent pas ambitieux (même au regard du réel des 10 premiers mois). Il attend que Olivier Barberot ou LP Wenes tranchent sur la PFA à afficher* » (D 3026/5), de même quand Nicole DARRIET écrit à Dominique RIMBAULT : « *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).

Dans un courriel adressé le 1er août 2007 à plusieurs cadres RH, notamment Olivier BARBEROT, Laurent AUFILS examine les tendances 2009 et 2010. Il indique : « *Le rythme tendanciel de décroissance nette des effectifs devrait être ralenti en 2009 et 2010 du fait d'un volume de départs en retraite plus faible et du dispositif des mobilités Fonction Publique à renégocier. Avec un volume de recrutements externes faible (autour de 1500 par an), la tendance conduirait à une décroissance nette autour de 2 500 CDI par an. Cette décroissance nette ne serait pas suffisante pour poursuive l'optimisation des frais de personnel. Un scénario de rupture doit donc être étudié avec la prise en compte de la poursuite des mobilités Fonction Publique et des résultats de vos projets "make or buy "* ». Il écrit également : "*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 et /4).

Sur ce texte, Didier LOMBARD considère que la partie concernant les frais de personnel n'a pas de sens, "*car les plans de départs étaient provisionnés et donc, curieusement, les personnes qui ne partaient pas amélioraient les comptes. Donc cette phrase est fausse*". Il ajoute "*je ne connais pas Laurent AUFILS qui, vu le sigle de sa signature sur le mail, était à un niveau hiérarchique N-3 par rapport à moi*" D3413/15.

Selon Olivier BARBEROT, il n'y a rien de particulier à dire puisqu'en août 2007, le travail commence sur la trajectoire 2008 : "*Comme on a eu dans le cadre de NEXT une trajectoire sur une période de trois ans, j'imagine qu'il s'agit là de donner des informations pour voir si les prévisions qui ont été faites sont correctes.*" (D3419/20).

Un courrier en date du 14 novembre 2007, signé par Olivier BARBEROT et intitulé "Budget 2008 - Ressources Humaines - Lettre d'orientation Groupe France" mentionne : "*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. L'exercice du budget 2008 nous donne l'opportunité de décliner opérationnellenient 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,
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)
[...] Je compte sur votre collaboration pour atteindre les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés" (D 3036/2).

Olivier BARBEROT répond que ce mail intervient à la fin d'un processus qui a vu les équipes de la DRH Groupe "*discuter des trajectoires d'effectifs avec les différentes divisions qui s'appellent «périmètres managériaux» dans le tableau. Visiblement la conclusion de cette discussion est que la prévision triennale élaborée au début du plan NEXT est confirmée. (...) Les sorties « pilotées » sont celles qui font l'objet d'un programme spécifique : mobilité vers les fonctions publiques, PPA, essaimage, le pilotage c'est toute la mobilisation des moyens humains (espaces développements) et financiers (dispositifs d'accompagnement) qui sont mis en action par la DRH.*" (D3419/21).

Un compte-rendu de réunion ACT dans la Direction Territoriale Ouest du 4 juillet 2008 à laquelle a participé Olivier BARBEROT (D3196/3) mentionne notamment comme message sur "ACT : 2008 et la suite" : «*Situation à fin S1 2008: en phase avec trajectoire sur départs définitifs. Néanmoins, obligation de réussite du S2 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 3196/4).

Ce compte-rendu est analysé par Olivier BARBEROT comme un message sur la communication qui serait nécessaire, selon la Direction Financière, après l'échéance du plan NEXT auprès des investisseurs pour rendre compte de l'ensemble des prévisions, en particulier de la trajectoire d'effectifs (D3419/22).

Il analyse de la même façon (D2419-22-23), tout comme Didier LOMBARD (D3413/16) un document du Comité division IMG du 21 avril 2009 intitulé "*Ambition RH 2009 - Innovation et Marketing Groupe* ", il est indiqué notamment : "*Trajectoire d'effectifs en nette décroissance et conforme au budget*" ; "*Orientation de départs du Groupe dépassée*" (D3053/27) ; "*l'ambition 2009 se traduit par: un objectif interne ambitieux de taux de sortie de 12% en moyenne (mobilités Groupe + départs du Groupe) - Une volonté d'atteindre un niveau de sortie élevé pour atterrir en-dessous du budget et se donner des marges de manoeuvre pour renouveler nos compétences par des mobilités Groupe entrantes et quelques recrutements externes ciblés*" (D3053/29).

Les objectifs fixés aux managers

Indépendamment des documents mentionnés ci-dessus sur le suivi attentif des effectifs et des mobilités, figurent au dossier des témoignages et des documents indiquant que les managers se voyaient fixer des objectifs de réduction d'effectifs et de mobilités.

Dominique POMMAT, ancien directeur du service client en Agence Entreprise dans la région Rhône-Alpes de 2007 à 2009, déclare : « *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, 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).

Guy SALZIGER était directeur de la transformation chez FRANCE TELECOM ORANGE jusqu'en octobre 2009. Il 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).

Georges PENALVER, directeur exécutif en charge du marketing stratégique groupe, a transmis aux managers 11 lettres d'orientation relatives au budget 2008, précisant que la réussite du programme ACT est «*un enjeu majeur de l'année 2008*». Il mentionne 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 chacune au manager le nombre de CDI actifs à atteindre pour la fin de l'année 2008 (D 3325/27, scellé M12 BRDP).

Didier LOMBARD répète que le groupe n'a pas pris d'engagement sur l'évolution des effectifs, et qu'il n'y avait pas de cible (D3413/11). Louis-Pierre WENES déclare que M. PENALVER étant un de ses collègues du comité exécutif FRANCE TELECOM, il n'a aucun droit de regard sur ce qu'il fait, et la lecture des documents lui fait penser à une lettre de cadrage classique dans un processus budgétaire (D3415/14).

En interrogatoire (D2351/3) Olivier BARBEROT avait indiqué 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. Il explique que "*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.*" (D3419/14).

Dans le document en date du 23 octobre 2006 intitulé "CRASH PROGRAM HR: contribution RH aux objectifs du Groupe - Olivier BARBEROT" (D 3328/27), sont présentés «les flux entrées/sorties» comme étant l'un des deux principaux leviers, avec comme pré-réquis, notamment
- 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).
Sur l'optimisation de la force au travail il est indiqué notamment : « implique un contrôle strict de la mensualisation des flux:
— report maximum des recrutements
— anticipation maximum des départs » (D3328/40).
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).

Olivier BARBEROT insiste sur le fait que le document mentionne sur certains points "à reprendre", que c'est un document de travail et que ce vocabulaire n'est pas le sien. "*Sur la verticalisation de la fonction RH, comme je l'ai déjà indiqué, je l'avais souhaitée mais elle n'a pas eu lieu*". Sur la formation des conseillers développement à la "chasse de tête", il 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).

Un document du cabinet SENSING en date du 24 janvier 2010 répondant à une demande d'intervention pour les responsables Espace Développement décrit le contexte de la façon suivante : "*avec l'objectif de 22000 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*" (D3356/6).

Olivier BARBEROT relate avoir peut-être entendu un ou deux responsables syndicaux utiliser ce terme mais jamais les salariés (D3652/11).

Un document intitulé Mémo Emploi-Mobilité SCE France daté du 6 mars 2006 et transmis par Elisabeth BELOIS FONTEIX indique concernant notamment les "*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 [...] par pôle d'expertise puis avec BP RH et managers
- inciter les départs des salariés qui ne sont plus adaptés aux besoins de l'entreprise : identification à faire lors des revues de personnel (avril-mai) : bilan début juin" (D 3193/4).

Ce document fait dire à Olivier BARBEROT que son seul souci concernant le CFC était d'être sûr que tous les ayants-droits étaient informés du dispositif (D3652/12).

Dans un courriel du 3 novembre 2008 transmis par Françoise PETIT, RH, à plusieurs cadres RH est écrit : "*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).

Dans l'ordinateur de Louis-Pierre WENES, il a été découvert un courriel qui lui est adressé ainsi qu'à Didier LOMBARD par Erick GEHIN (AVSC) le 30 septembre 2009, dont l'objet est "se soumettre ou se démettre" (D3221/5). Il transfère un courriel dans lequel est écrit : « *Louis-Pierre WENES (...) a lancé un message fort à ses cadres : "se soumettre ou se démettre ". Peut-être parmi vous certains ont utilisé cette maxime auprès de vos collaborateurs* » en faisant allusion aux objectifs fixés notamment de réduction, de mutation forcées d'effectifs et de fermeture de sites (D3221/5).

Louis-Pierre WENES revendique avoir dit "se soumettre ou se démettre". L'explication est selon lui, qu'un manager, lorsqu'il est dans une équipe avec un responsable au-dessus de lui, a parfaitement le droit de discuter les directives et les orientations, mais que si elles sont

maintenues, il doit les appliquer même s'il n'est pas d'accord. Ou bien si cela ne correspond pas à sa manière de voir les choses, il doit quitter l'équipe. Concernant la suite du message, il précise : « *tout ce qui est cité par Monsieur GEHIN dans ce mail comme étant des objectifs ne sont pas, pour moi, des choses acceptables : On ne fait pas du moins à tout prix au mépris des hommes, on ne ferme pas des sites sans raisons sérieuses, en aucun cas on ne casse des collaborateurs etc...* » (D3654/2).

Selon 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). Il déclare : "*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 (...) L'expérience managériale montre qu'en fixant des objectifs trop ambitieux, cela conduit les managers exécutant à utiliser tous les moyens et dérives managériales, pour obtenir ce résultat*" (D1702/3).
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).

Jacques MOULIN affirme qu'il ne s'agissait que de communication du dispositif CFC pour éviter que les salariés aient des regrets après coup (D3682/19). Guy-Patrick CHEROUVRIER dit qu'il n'avait pas 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).

Dans un document intitulé "*Déroulé Journée Thématique -Prendre en compte les enjeux d'ACT*" supportant les logos FRANCE TELECOM et Plate-forme 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 entrions* » (D3413/17). Olivier BARBEROT y voit du « *jargon* » et ne comprends pas ce que signifie "pousser à la mobilité les meilleurs éléments" (D3652/3). Louis-Pierre WENES pense qu'il n'était pas encore officiellement responsable d'OPERATIONS FRANCE à la date de ce document et comprend mal ce qu'il y a derrière ces objectifs (D3654/4).

Dans des courriels, Corinne POUPET, RH, note en septembre 2008 qu'il "*faut rester en tension*" et "*sur les 3 dispositifs [essaimage, PPA et fonction publique], il nous faut passer à la vitesse supérieure*" (D 3322/20).
Elle note en novembre 2008 que : "*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*" ; elle conclut : "*tendance à fin décembre : les 1000 sont atteignables avec un "bon coup de collier* " (D 3322/19).

Pierre LOUETTE pour FRANCE TELECOM (D3417/10) parle de vocabulaire sportif classique du discours manégérial, et dit ne pas porter de jugement sur les termes employés de même qu'Olivier BARBEROT qui qualifie ces propos de « *vocabulaire un peu sportif de*

mobilisation des équipes de ressources humaines » (D3652/3). Pour Louis-Pierre WENES, cela veut dire qu'il faut faire tout le travail qu'on a à faire et faire que les dossiers soient effectivement bouclés (D3654/4).

Dans des documents transmis le 18 avril 2006 par Elisabeth BELOIS FONTEIX à Barbara DALIBARD, il est indiqué : « *le nombre de recrutements à lancer est maintenant porté à 150 dont 102 pour DIS (Equation difficile qui nécessitera une action énergique pour accélérer les départs)* » (D 3195/2).

Selon Olivier BARBEROT les départs dont elle parle sont a priori des reclassements à l'intérieur du groupe puisque la signataire n'est pas DRH d'une filiale (D3652/4).

Dans un compte-rendu du CODIV du 17 octobre 2006, il est mentionné à la rubrique "*Trajectoires RH en France 2006/2007": "stimuler les départs"*
- il faut veiller à ce que les départs soient bien effectifs.
- Départs en CFC: des opportunités sont à saisir jusqu'à la fin de l'année, ce dispositif ne sera pas renouvelé ensuite. Chaque directeur regardera de près la liste des personnes pouvant en bénéficier avec le motif de refus.
- solliciter plus les espaces développeraient" (D3053/7).

Selon Didier LOMBARD l'intitulé du paragraphe « stimuler les départs » est mal rédigé, le dispositif étant très avantageux et sachant qu'il y avait eu de nombreuses réclamations de personnes qui avaient dépassé la date limite (D3413/17).

Yves POILANE (Opération France Direction Territoriale d'Ile de France) adresse un courriel le 21 mars 2007 à Georges PENALVER (D 3348/2), dans lequel il écrit :
- « *je dois juger de l'efficacité des Espaces développement placés sous ma responsabilité, en leur fixant des objectifs de traitement de personnel orienté vers eux. Or, les flux et taux de transformation dépendent clairement de la pression mise sur les entités du bassin d'emploi à leur orienter des candidats*
- j'ai des besoins prioritaires sur certains métiers de la DT (dont la vente au tout premier chef) dont une partie doit être couverts par des salariés d'entités hors DT ce qui motive là encore qu'il y ait une certaine pression mise sur les services hors DT du bassin d'emploi » (D 3348/2).

Eric BEAUVERGER, cadre Ressources Humaines en région parisienne, déclare qu'une revue de portefeuille consistant en une rencontre entre le manager et les RH avait lieu au moins une fois par mois afin de contribuer: « *au suivi plus quotidien de l'avancement du projet du salarié, alors que nous, on ne voyait le salarié que ponctuellement. Le but était donc de mieux inciter le salarié à partir* » (D1718/4) et se souvient qu'il était procédé à: « *l'affichage des résultats des départs à tous les échelons de l'entreprise, y compris au sein des équipes (...) le manager établissait un tableau comparatif des départs qu'on réalisait* » (D1718/5).

Les mis en examen indiquent qu'ils ne sont pas au courant des pratiques d'affichage ou des procédures mises en oeuvre dans les services (D2351/1 ; D2353/1 ; D2380/11).

La prise en compte des objectifs dans la rémunération

Plusieurs témoignages et documents établissent qu'il est tenu compte des résultats sur les objectifs de mobilités ou déflations pour le calcul de la part variable de la rémunération des

managers.

L'exploitation informatique a permis la découverte dans l'ordinateur de Mme RUAUDEL, directrice de la formation France, d'un compte-rendu d'une réunion du CODIR DFDP qui se serait tenue le 14 septembre 2009.
Il est notamment mentionné que:
(...)- 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, elle 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 embarqués dans cette démarche dans notre fonction formation, mais on sentait bien qu'il y avait une pression par rapport à ça* ». Elle précise : « *c'était un objectif groupe, c'était une pression du top management pour atteindre les objectifs de déflation d'effectifs* » (D2401/8).

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 (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).

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 avions 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. 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 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 liste 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 et que les chiffres cités sont des repères : « *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* ». Il précise que le montant correspondant à ces indicateurs au sein de la part variable est très faible (D3682/16).

Brigitte DUMONT explique que concernant les parts variables, Olivier BARBEROT a diffusé une note de cadrage aux entrepreneurs et Guy Patrick CHEROUVRIER à l'ensemble des responsables en France pour présenter l'articulation. Elle précise ne pas être intervenue concernant les objectifs définis pour Jacques MOULIN de la DT EST. Elle ajoute : "*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).

Eric BEAUVERGER déclare que les formations dispensées par le cabinet KUBIKS et également en formations internes apprenaient « *à calculer les primes de départ, 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* » (D1718/4)

L'exploitation informatique a permis de découvrir une note signée par Olivier BARBEROT en date du 20 décembre 2007 relative à la part variable des Entrepreneurs pour le premier semestre 2008 (D2288/18 /19).
Il est mentionné concernant l'évaluation individuelle que les challenges du leadership sont notamment: « *l'atteinte des objectifs liés aux projets de transformation* » (D2288/22).

Dans l'ordinateur de Monsieur ARNAL, il a été découvert un courrier 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 de la DRH France (D2288/3 et 2291/2).
Il est mentionné que la part variable vise notamment à : « *soutenir notre engagement ACT* »
Par exemple, il est indiqué concernant les critères de la part collective que : « *le seuil de déclenchement est fixé exceptionnellement à 80% d'atteinte des critères mobilités vers les secteurs prioritaires et mobilités externes* » (D2291/3).
Il est indiqué également que le nombre de mobilités externes est un indicateur mesuré au 31 décembre (D2291/18).

Un document intitulé "*départs externes SCE S2 2007-2008*" a un courriel d'accompagnement du 24 septembre 2007 d'Elisabeth BELOIS FONTEIX qui explique : « *il serait souhaitable pour nous aider à booster de: rappeler à chaque Ml son objectif pour cette fin d'année (celui que nous avions 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).

Selon Olivier BARBEROT, tous les cadres de France Télécom 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. Selon lui, concernant par exemple les espaces développement : « *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)

Didier LOMBARD n'est pas choqué par le fait que les 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).

Louis-Pierre WENES explique que la part variable dépend du résultat du groupe, de l'entité à laquelle appartient le salarié et de sa contribution personnelle et il confirme les propos d'Olivier BARBEROT selon qui il y avait en moyenne 10% de part variable et sur ces 10% entre 10 et 20% liées 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. Il était donné comme directives aux managers de ne pas mettre un trop grand nombre d'objectifs car cela n'influe plus sur la motivation* » D2380/3-4.

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 qui représentent 30% de la part variable (D3185/40).

Didier LOMBARD répond que lui n'avait pas de rémunération 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'affaire 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 discutions 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 prêtais une attention tout à fait marginale à ce qui pouvait définir ma part variable* » (D3654/7).

La formation des managers

Dans son rapport (D58) Sylvie CATALA indique qu'en 2006, dans le cadre des plans NExT et ACT, 4.000 managers ont reçu une formation destinée à faire "bouger" les gens (D377/2). Dans son intervention à 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). Le programme de formation "Réussir Act" de février 2007 indique viser une population de 4000 cadres (D2122/3).

Olivier BARBEROT explique que 350 cadres dirigeants, qui sont 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'EMF comportait différents modules de formation, dont "réussir next" ou "comprendre next", "réussir act", un module sur le leadership et un module "piloter ou conduire la transformation". Il conteste l'interprétation de Sylvie CATALA sur le fait de faire "bouger" les gens et soutient que l'objectif de l'EMF était de donner les moyens aux managers d'accompagner les salariés dans les transformations du groupe (D2508/6).

L'Ecole de Management France[28] a réalisé la formation d'un grand nombre de manager lors de la session « Réussir ACT ». Nathalie BOULANGER, Brigitte DUMONT et Jacques MOULIN[29] ont participé à plusieurs reprises aux tables rondes. Une synthèse a été effectuée. La réduction d'effectif y apparaît en tant qu'objectif pour lequel les managers sont mobilisés, de même que leur sont proposées des méthodes d'obtention des mobilités peu compatibles avec le caractère volontaire.

En effet, un document découvert dans l'ordinateur de Thierry LASSELIN, responsable de l'Ecole Management France, intitulé "Réussir act : synthèse des tables rondes" de l'année 2007 et supportant les logos de FRANCE TELECOM, ORANGE et Orga Consultants (D 3368). Il est indiqué: « *il faut au total réduire l'effectif de 16000 personnes, donc une baisse de 15% sur 3 ans [...] Il reste 12000 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). « *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"; "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" ; "une astuce : sur chacun des EI 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).

---

28 Devant l'ACSED, Olivier BARBEROT indique que l'EMF doit former 4000 managers. Nathalie BOULANGER dit que : « Tous les directeurs de départements ou équivalent en France étaient concernés par cette formation » (D3676/7).

29 Nathalie BOULANGER a participé en qualité d'intervenante à deux reprises : les 12 février et 23 mai 2007 ; Brigitte DUMONT a participé à ces tables rondes en qualité d'intervenante à 22 reprises sur les 37 séances ; Jacques MOULIN a participé à ces tables rondes à 5 reprises, en qualité d'intervenant : les 19 mars, 25 avril, 18 juin, 9 juillet, 27 août 2007 (D3368/4)

Le document ajoute : « *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 "*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).

Selon Pierre LOUETTE pour FRANCE TELECOM le document témoigne de maladresse dans un contexte de difficultés de gestion des carrières de personnels appartenant à des catégories différentes : "*La difficulté est de gérer l'emploi et l'adaptation de l'emploi aux besoins de l'entreprise à une époque où il y a 65 % de fonctionnaires qui ont des règles de gestion de carrière spécifique.Il est plus difficile pour les RH du groupe d'avoir à gérer des catégories de personnels différentes. La maladresse est qu'il y a une sorte d'intrusion, d'esquisse sommaire d'une piste psychologique pour gérer des entretiens dans le but d'atteindre des objectifs. Je trouve cela maladroit et j'ose penser qu'aujourd'hui on ne procède pas de la même façon pour gérer les carrières*" (D3417/10).

Nathalie BOULANGER rappelle que les départs se faisaient sur la base du volontariat avec toujours la possibilité de revenir, et que le document dit qu'il y aura un peu plus de départs externes (hors retraite) que par le passé (D3676/6). Pour Jacques MOULIN : "*Il s'agit (...) d'un document qui n'est pas validé, en tout cas, pas par moi-même, et dont je ne connais pas l'émetteur. (...) pour moi, ces calculs mathématiques n'ont pas de sens. 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*" (D3682/5). Didier LOMBARD et Louis-Pierre WENES considèrent que l'extrait ne donne pas la même impression que le document complet et qu'ils ne peuvent pas le comprendre (D3413/21 ; D3654/8-9). Pour Olivier BARBEROT : "*Ce document n'est pas la parole de la DRH GROUPE*" (D3652/8).

Un module de formation dans le cadre de "ACT : resituer les enjeux" supportant les logos de ORANGE, FRANCE TELECOM et ORGA CONSULTANTS avec la date de 2006 est intitulé "*managing people*".
Il est indiqué parmi les difficultés :
- "*sentiment de "gâchis" de personnels qui avaient des compétences techniques redéployées sur CA*
- *demande de Direction de réduire encore plus les effectifs (recentrage sur coeur de métier)*
- *pression "folle" sur managers*" (D3369/35).

Didier LOMBARD considère que c'est un document de consultant sans valeur, dont la présence de logos ORANGE et FRANCE TELECOM ne signifie pas que le document a été validé (D3413/16).

Olivier BARBEROT précise qu'il n'a pas été personnellement associé à la préparation de ce module et que ORGA CONSULTANTS, qui avait été recruté par la DRH GROUPE, était piloté par sa collaboratrice Brigite DUMONT (D3652/2).

Louis-Pierre WENES indique qu'il ne comprends pas l'expression "réduire encore plus les effectifs" : "*Le niveau des effectifs est lié au volume de travail à effectuer et le rôle de la direction est donc de s'assurer que pour chaque mission il y ait le bon nombre de collaborateurs*

affectés, ni trop ni pas assez. Dans cette optique, réduire encore plus les effectifs n'a aucun sens" (D3654/3).

Le directeur de l'Ecole de Management France, Thierry LASSELIN, explique que la formation de managers de managers (3000 personnes) était composé d'un socle commun constitué de cinq modules sur une période de 10 jours, que le premier module était "s'approprier NexT" et le deuxième "Réussir ACT" (D2733/2). A son arrivée à la tête de l'EMF en 2006, le planning de formation était déjà fait pour les deux ans à venir. Il indique ne pas avoir participé à la détermination du contenu des formations et que les remontées faites auprès de lui sur le malaise perçu lors d'intervention avaient été transmises à son supérieur, ainsi qu'au comité de pilotage stratégique, qui se tenait au siège de la société : "*Etaient présents notamment Olivier BARBEROT, Guy-Patrick CHEROUVRIER, Brigitte DUMONT...*" (D3694/5-7).

Didier LOMBARD, Olivier BARBEROT et Louis-Pierre WENES n'ont pas varié dans leurs interrogatoires sur le fait que les chiffres de 22000 départs, 10000 mobilités et 6000 recrutements étaient des prévisions et une observation de l'évolution naturelle. Quand les documents qui leur sont présentés mentionnent un total ou une ventilation de chiffrs concernant des mouvements des ressources humaines, y compris avec l'emploi des notions de "cibles" ou "d'objectifs", l'explication est soit une erreur de vocabulaire, soit une incompréhension de fond sur la nature prévisionnelle des chiffres, soit d'une consistance purement financière de l'objectif. Aucune indication n'est développée sur la façon dont il est possible de réaliser un objectif financier sur les ressources humaines sans réalisation d'objectif sur les ressources humaines.

II – 1 DES INCITATIONS RÉPÉTÉES AU DÉPART ;

II - 2 SURCHARGE DE TRAVAIL, PRESSION DES RÉSULTATS, ABSENCE DE TRAVAIL, CONTRÔLE EXCESSIF ET INTRUSIF ;

II - 3 MANŒUVRES D'INTIMIDATION, VOIRE MENACES, DIMINUTIONS DE RÉMUNÉRATION ;

Malgré l'existence des déclarations et des documents en sens contraire, les mis en examen n'ayant pas admis l'existence d'objectifs, n'ont pas non plus répondu sur d'éventuels critères de sélection de personnes pour être admis aux différents programmes tels que l'essaimage ou la mobilité vers la fonction publique. Comme la déflation est seulement observée et mesurée, et la mobilité toujours volontaire, il n'y a pas eu selon eux d'incitation au départ, mais seulement de la communication.

Au-delà des documents présentés supra sur les effectifs et leur suivi, plusieurs documents et témoignages concernent la répercussion de ces "suivi de trajectoires" jusqu'aux échelons de mise en oeuvre.

Dans le témoignage déjà cité d'Eric BEAUVERGER, cadre Ressources Humaines en région parisienne, celui-ci déclare avoir travaillé au sein de l'Espace Développement de Paris à compter de 2006. Il explique concernant les objectifs : « *pour les quantitatifs, il y avait le nombre de départs réalisés, le nombre d'entretiens réalisés, il n'y avait pas de qualitatif finalement* » (D1718/3)
Sur le fait d'inciter le personnel à quitter l'entreprise, il ajoute : « *ça 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* » (D1718/3).

Jean-Paul NOUHAUD, directeur régional aux Antilles en 2006, déclare qu'il lui avait été demandé de « *conduire des restructurations avec l'objectif de déflater un nombre très important d'emplois* ». Selon lui, "*ces objectifs étaient partiellement formalisés par écrit et il nous était également demandé par téléphone de faire des propositions d'objectif encore plus sévères que ceux qui nous étaient demandés par écrits*" (D1846/2).
Il ajoute : « *j'ai reçu des consignes de ne diffuser que des documents très light, très édulcorés aux représentants du personnel dans le cadre du CE et de toute négociation (...) Lorsqu'il devait être mis en place une stratégie de déflation du personnel, deux documents m'étaient envoyés, le premier, m'exposant en détail la stratégie à mettre en oeuvre, avec les précisions sur les objectifs de déflation, et parfois le second document très édulcoré était à présenter aux représentants du personnel*" (D1846/3).
Il ajoute que si les objectifs n'étaient pas atteints, les cadres « *perdaient leur poste et leur rémunération variable en tout ou partie sans explication et sans entretien* » (D1846/5).

Didier LOMBARD (D2353/3) et Olivier BARBEROT (D2351/2-3) indiquent que le point de vue de M. NOUHAUD ne peut qu'être confronté à celui de son supérieur hierarchique qui aurait donné ces instructions et ils disent ne pas avoir connaissance de cette double documentation.

Au domicile de Jacques MOULIN, a été saisi un document intitulé "Bilan du contrat de performance DT Est S2 2007" (scellé J-DEUX page 75 et suiv).
Parmi « *les actions pour favoriser les départs et améliorer la fluidité* » (scellé J-DEUX page 98), il est préconisé notamment :
- *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*
- *objectivation du management sur les départs externes [...]*
- *intérim/développement, un outil de gestion de la fluidité banalisée » (D3319/8).*

Olivier BARBEROT déclare: « *à ce moment-là, Jacques MOULIN était directeur de la DTEst. 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).

Jacques MOULIN expliquent que les revues de personnel sont des dispositifs classiques que toutes les DRH utilisent pour répertorier les souhaits des salariés et les besoins des unités afin d'anticiper : "*Il s'agit alors d'étudier tout le champ des possibles (...) L'expression "low performers" devait être le terme utilisé dans les outils RH ou les animations RH pour désigner les salariés qui étaient dans une situation complexe par rapport à leurs résultats. Il n'aurait pas été responsable pour le manager de laisser ces salariés dans une situation d'échec.*
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).

Dans une note saisie au domicile de Jacques MOULIN, intitulée "objectif H2 2008 - Jacques MOULIN - DRH OPF", à la rubrique sur l'exécution du plan ACT, parmi les "objectifs prochain semestre ", il est indiqué notamment (page 34 du scellé J-UN) :
- *"tenue des objectifs CDI sur l'ensemble du périmètre OPF (base budget)*
- *tenue des objectifs de départs externes (3,3%) (...)*
- *booster les parcours de professionnalisation*

Louis-Pierre WENES note que « *ce sont des documents dans lesquels Monsieur MOULIN rendait compte des résultats sur le semestre qui venait de se terminer, et donnait des objectifs pour le semestre à venir* » (D3654/19). Jacques MOULIN explique que c'était un support de discussion préparé pour Louis-Pierre WENES: "*Concernant le pourcentage de 3,3 % pour les départs externes, il s'agissait, j'imagine, d'une estimation 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)*" (D3682/8).

A l'échelon local dans l'ensemble des directions territoriales, les témoignages soulignent que les incitations aux départs avaient principalement deux formes, l'une non personnalisée qui était l'envoi massif de messages électroniques et l'autre, individualisée, se produisant notamment lors des entretiens incitant les salariés à quitter FRANCE TELECOM.

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 du essaimage, et les managers avaient consignes d'évoquer le sujet dès qu'une occasion se présentait ou spontanément* » D1552/5).

Christian VERBAIL, manager à l'UI Alsace Lorraine, déclare à ce sujet : « *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 Télécom, 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).
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, le supérieur de Christian VERBAIL réfute le terme de pression mais admet que : «*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).

Régis ROULLIN, technicien PABX dans la région Centre, déclare: « *à partir de 2006, nous recevions une quantité très importante de mails nous invitant à quitter FRANCE TÉLÉCOM. 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 TÉLÉCOM 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 confirme qu'ils recevaient ces mails proposant des postes pour quitter l'entreprise "*à peu près deux fois par semaine*" (D 1369/3).

Valère LECAM, adjoint au chef de groupe des chargés d'affaire dans la Région Pays de la Loire, confirme : « *on avait régulièrement des propositions d'emplois sur nos mails, nous incitant à nous reconvertir. 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 UIPL dans la région Pays de la Loire, confirme que « *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, recevant ainsi trois fois la même chose* »:
Elle précise : « *le contenu de ces messages était toutes les 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 »
Elle poursuit : « *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).

Rémy FRAPPIER, agent technique dans la Région Pays de la Loire 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 TÉLÉCOM. Il déclare : « *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, 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'affaire, 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).

Cécile D'ANTERROCHES, chercheur pour FRANCE TELECOM dans un centre dans la région RHÔNE-ALPES, déclare: "*à partir de 2007 ce qu'à 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 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).

Olivier BARBEROT considère que ces pratiques ne correspondent ni à l'esprit ni à la lettre de ACT et il affirme que jamais la DRH GROUPE n'avait 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 au courant de la procédure précise utilisée par ceux-ci. Il précise 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. Il relativise en indiquant que dans la vie quotidienne on reçoit beaucoup de mails répétitifs, mais dit qu'il comprend le ressenti des personnes qui recevaient des mails génériques qu'ils pensaient 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 vus ou reçus de mail mais qu'il est convaincu qu'ils ont existé. Il ne voit pas ce qui peut être reproché puisque : "*Suite aux modifications des métiers évoqués qui ont entrainé de facto des suppressions de postes nous avons en tant qu'entreprise une obligation de reclassement et donc de faire connaitre 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 du à des organismes qui ne se coordonnaient pas et estime que c'est un progrès par rapport à la période où les gens n'étaient pas au courant des postes ouverts (D2380/7-8).

Tous les trois font remarquer que cet ensemble de témoignages peut être sujet à caution quand les propos émanent de personnes appartenant à un syndicat partie civile dans le dossier ou dont on n'a pas vérifié qu'elles n'appartenaient pas à un tel syndicat.

Ce climat général d'incitation au départ rapporté dans les témoignages ci-dessus a été perçu ainsi par Pascal DAZIN, médecin du travail en Bretagne, qui observe : "*Ce sont les pressions pour trouver du travail ailleurs, les allusions diverses au fait que personne n'est indispensable, que les fonctionnaires ont la chance de ne pouvoir être licenciables pour cause économique, que changer de métier contribue au toilettage des neurones, et qu'il n'est plus question de renouveler les départs par l'embauche de jeunes à former. Ce point est fondamental. Il représente en quelque sorte le socle de la «mécanique dépressive»* (D2146/7).

Diverses actions d'incitations au départ, notamment par la fréquence d'envoi de messages et par les rappels en entretiens individuels ou en réunions collectives, sont rapportées dans des termes proches des témoignages supra, pour les sites et unités dans lesquels étaient employées des personnes victime ou partie civile dans la présente information.

Yvonne LETTY, employée à l'Unité d'Intervention (UI) Bretagne, indique que les propositions de mutation étaient quotidiennes mais que cela a pris fin en 2009 (D924/5).

Georges LLORET décrit pendant la période 2008-2010 une exclusion de toutes manifestations de l'entreprise, professionnelles ou para-professionnelles, une absence répétée d'outil de travail autonome, le non-remboursement de 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 oeuvre pour que je parte de l'entreprise* » (D3261/5). Un ancien collègue de travail de Georges LLORET, explique la même chose : « *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).

Sur le site de LANESTER, au sujet des suppressions de poste, le mari de Corinne CLEUZIOU affirme que sa femme lui avait dit « *qu'on leur a demandé de préparer des concours, de rejoindre les impôts (...) elle disait que ses chefs changeaient souvent et qu'ils étaient là pour les inciter à partir* ». Il ajoute qu'avec « *l'incertitude permanente au-dessus de leur tête, Corinne comprenait les gestes de ceux qui passaient à l'acte. Elle vivait les mêmes choses (...) comme quoi FRANCE TELECOM voulait leur démission* » (D1224/3-4). Gilles LE

HOUEDEC 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).

Selon Yonnel DERVIN, technicien à l'Unité d'Intervention Champagne Ardennes site de TROYES (Direction Territoriale Nord) à qui a été imposé une mobilité du secteur entreprises au secteur particuliers, « *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 écoeurés du traitement auquel ils étaient soumis* » (D1137/5). Régis PIGRE et Anne-Marie LEMARIE, technicien sur le même site, confirment avoir subi des pressions destinées à inciter les personnels à quitter leur service, des offres d'emplois dans la fonction publique étant reçues chaque semaine et relayées régulièrement par la hiérarchie (D1139/2 ; D1140/3). Anne-Marie LEMARIE indique : « *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 offres d'emplois, Franck CHAMBRE, technicien, 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). Jean-Luc LAURENT, manager, reconnaît qu'il avait lui-même des instructions de la direction régionale « *pour rappeler régulièrement aux agents les propositions de mobilité et d'essaimage* » déjà reçues directement par le technicien par mail (D1142/6).

A l'Unité Régionale Réseaux à la Martinique, Daniel DOUBLET, directeur départemental, 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 explique que son propre supérieur, M. JOURDAN, lui avait « *demandé fin 2004 début 2005, de constituer toutes les preuves de défaillance professionnelle qui pourraient contraindre M. DOUBLET à partir en CFC* » (D1846/5). Le 12 juillet 2011, le Tribunal administratif de BESANCON constate que, par la suite, de décembre 2004 à mars 2006, Daniel DOUBLET est resté sans affectation dans l'attente d'un nouveau poste, 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 ; qu'ensuite ses 30 demandes de mutation pour se rapprocher de son domicile familial ont toutes été rejetées par FRANCE TELECOM jusqu'en juillet 2010 sans être justifiées par l'intérêt du service (D1699/4). Daniel DOUBLET signale 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* ». déclare que: « *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 (...) L'expérience managériale montre qu'en fixant des objectifs trop ambitieux, cela conduit les managers exécutants à utiliser tous les moyens et dérives managériales, pour obtenir ce résultat* » (D1702/3). Selon lui, « *ils n'avaient rien contre moi, il fallait qu'ils dégraissent, car il y avait trop de cadres supérieurs, et j'avais le profil d'un fonctionnaire retraitable. Je pense qu'il n'y avait pas d'autre raison* » (D1702/4).

Luc DUMAS, technicien sur le site de BERNAY, 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). Luc DUMAS explique que depuis 2006: « *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).

Hervé GERAUD, rattaché à l'Unité Intervention Affaires à PARIS, 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 personnels et 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). Il ajoute que: « *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).
Selon lui, « *pratiquement chaque jour on avait sur notre boîte mail des propositions de postes externes pour nous inciter à partir* » (D1745/2). Un collègue, Didier WERBROUCK, confirme qu' « *au niveau de la société, il y avait des restructurations en cours et des diminutions de personnel de prévu (...) 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).

Au sein du service Ingénierie Test Expertise service clients de l'Unité Intervention Affaires de Paris, Didier LEFRANCOIS indique qu'il a été mis à l'écart, qu'on ne lui donait plus de travail et qu'il était isolé à partir de 2005, avec une aggravation en 2006/2007 et qu'on lui faisait comprendre qu'il fallait qu'il parte (D1792/1-2). Francis FIACRE, collègue de travail, confirme : « *(...) 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, collègue de travail, confirme également et évoque: « *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 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 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). Didier LEFRANCOIS indique : « *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. 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. (...) 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 plateformes commerciales. Ils ne m'ont pas demandé mes aspirations, ni mes compétences pour une affectation qui me conviendrait » (D1792/2).

A la Direction Territoriale Sud Ouest, Rémy LOUVRADOUX en 2006, était auditeur interne chez FRANCE TELECOM. A la suite d'une réorganisation de son service, son poste a été supprimé fin 2007, et son redéploiement en mission s'est fait en 2008. Dans une lettre ouverte à son employeur, Rémy LOUVRADOUX pose la question de savoir quelle est la population touchée par les suicides et répond : « *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). Thierry BRAH, directeur au contrôle de gestion, précise: "*Nous avions 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* » (D2813/2). Véronique ETIENNE, ancienne responsable du département développement à l'Agence Sud-Ouest Atlantique, 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). Luc BARNAUD, le directeur de l'agence entreprises Sud-Ouest, déclare : « *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). Dans un mail du 17 mai 2007, Luc BARNAUD supérieur hiérarchique fixe de la même manière des objectifs commerciaux et de mobilités de la façon suivante : « *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).
Dans un message du 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).

A l'Agence Vente et Service Client de la Direction Territoriale Nord, Yves MINGUY, après avoir été responsable du système d'information (RSI) et de la cellule intervention locale à la tête d'une équipe de 22 personnes, se retrouve affecté à un poste d'opérateur sur un plateau téléphonique après une série de changement dans ses affectations (D1976 ; D1985 ; D2182/3 ; D2195/3). Dans son dossier administratif, lors de l'entretien individuel du 1er semestre 2007 l'éventualité d'une mobilité vers la fonction publique y est mentionnée. Au 2nd semestre 2007, il

lui est fixé un objectif de départ pour début 2008, ce à quoi Yves MINGUY s'oppose formellement (D2574/9 et /10). Le 29 juin, dans un mail adressé à Yves MINGUY, Patrick SENEGAS écrit: « *Retour de Ddruart vers BBarral, 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).

Jean-Paul NOUHAUD, Directeur Régional Martinique et Guyane à FORT DE FRANCE, indique avoir été obligé de partir en pré-retraite (D946 ; D951). Il explique que tout a débuté fin 2005-début 2006 : « *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. Je précise qu'il m'avait été demandé de conduire des restructurations très difficiles sur les Antilles Guyane, dans un contexte explosif socialement. Dans un contexte de mutualisation de 2 directions régionales Martinique/Guyane et Guadeloupe, l'objectif était de déflater un nombre très important d'emplois* » (D1846/2). Jean-Paul NOUHAUD explique que : « *cet objectif m'était directement fixé par le siège du groupe FRANCE TELECOM et les dirigeants de la direction Outre-Mer (...) Les objectifs étaient partiellement formalisés par écrit et il nous était également demandé par téléphone de faire des propositions d'objectifs encore plus sévères que ceux qui nous étaient demandés par écrit* » (D1846/2). Il précise : « *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* » (D2423/5).
Le 8 septembre 2006, il recevait un courrier l'informant qu'il était mis fin à ses fonctions en raison d'une réorganisation, et le 25 septembre 2006, son épouse, cadre chez ORANGE, apprenait qu'il en était de même pour elle, en raison de la fin de son détachement (D1846/4 ; D1847/5 ; D1847/6).

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). Jean PERRIN rapporte : « *Le changement est venu progressivement, à partir du moment où le plan NEXT a été mis en place. Ca a été diffus mais on a commencé à être progressivement plus stressé, et les réunions ont commencé à s'accentuer 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 22000 emplois. Ca devait être fait en 3ans, 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 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). Pour Jacky KISSENBERGER 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* » (Dl023/4). Jean-Yves FISCHBACH évoque aussi les mails reçus : « *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).

Jean-Marc REGNIER, agent FRANCE TELECOM à LONGWY, intervenait chez les particuliers et dans les publiphones (Réseau télécommunications commutés). Ce type de poste diminuait en nombre du fait qu'il ne devait plus concerner, à terme, que les publiphones maintenus dans le cadre du Service Universel, obligation légale pour l'opérateur. Son fils indique : « *Avec l'arrivée d'internet, la DSL, il a fallu que son poste de travail évolue (...) en 2007, il a été contraint d'effectuer les stages sur la DSL (...) Il avait peur de ne pas satisfaire à l'examen et de se retrouver sur une plate-forme téléphonique. (...) Pour lui, la plateforme, cela avait été présenté pour les gens qui n'y arrivaient pas* » (D1497/2-3). En novembre 2007, il est informé que son poste est voué à disparaître, qu'il doit évoluer et faire des formations. Selon Patrick TUDURI, son collègue de travail : « *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 (...)* » (D1487/3-4). Stéphane FRANCHINA, collègue de travail rencontré en formation indique: « *Un jour est venu où la direction lui a annoncé que son poste allait disparaître et qu'il fallait qu'il suive un parcours qualifiant pour se préparer au dépannage ADSL. Il a été manipulé insidieusement. Je pense que même Jean-Marc BONTEMPS son supérieur hiérarchique a été manipulé pour faire passer, ce genre de message. On a présenté à Jean-Marc REGNIER le fait que son poste allait disparaître. Le travail psychologique était fait. (...) Et c'est ce qui s'est passé pour Jean-Marc REGNIER lorsqu'on lui a dit qu'il allait atterrir sur une plateforme, s'il ne satisfaisait pas à la formation.* (...)» (D1508/4).

Marie-Nicole PEYNEAU, la dirigeante de l'UAT de Clermont-Ferrand, explique que les UAT ont été créées entre février et novembre 2006 (D1108). Tous les employés du service des renseignements téléphoniques « 12 » à Clermont-Ferrand, par exemple Noël RICH, ont été affectés le 1er juin 2006 au service UAT (Unité Assistance Technique, le «10.13») c'est-à-dire les dérangements téléphoniques (D1104/2). Marie-Hélène RENON, la chef d'équipe de Noël RICH, indique que: « *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). Noël RICH relate : « *fin mars 2007, en réunion, la direction du plateau de Clermont-Ferrand du 10.13, comprenant environ 80 personnes, annonce que l'activité 3900 (activité internet) deviendra à terme l'activité principale sur le site. Cette activité, 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). Finalement lui ne passera pas au 3900 (D1104/4).

II – 1 DES INCITATIONS RÉPÉTÉES AU DÉPART ;

II - 2 SURCHARGE DE TRAVAIL, PRESSION DES RÉSULTATS, ABSENCE DE TRAVAIL, CONTRÔLE EXCESSIF ET INTRUSIF

II - 3 MANŒUVRES D'INTIMIDATION, VOIRE MENACES, DIMINUTIONS DE RÉMUNÉRATION ;

Dans le contexte précédemment évoqué de transformations multiples, d'évolution de l'entreprise organisée par NExT et d'adaptation des ressources humaines dont les outils sont prévus par ACT, 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.

Le management qui est décrit, est celui de 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.

Le compte-rendu de la réunion CODIR de la 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, 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* ». Elle précise notamment que les formations mises en place en 2006 portaient sur un modèle de leadership « *très orienté vers les résultats (...), modèle mis en place par le comité exécutif* » (D2401/8-9).

Le programme de formation intitulé "Réussir Act" (logo FRANCE TÉLÉCOM et nom du cabinet Orga Consultants) de février 2007 mentionne que les objectifs nécessitent « *une dynamique de rupture et l'engagement de tous : managers, RH, espaces développement* » en indiquant notamment qu'il faut « *manager par les résultats* » (D2122/28).

Louis-Pierre WENES conteste et rappelle sa méfiance par rapport aux dérives que peuvent introduire une gestion financière. Concernant la gestion opérationnelle, le manager doit suivre le déroulement de l'activité et la mesurer, mais avec des tableaux de bord très réduits : « *pour moi, il n'y a pas de management par les résultats* » (D2506/1-3).

Olivier BARBEROT ne sait pas ce que veut dire « manager par les résultats ». Il précise s'être au contraire impliqué dans le module de formation « leadership et commitment » sur la sensibilisation des dirigeants à l'empathie au lieu de faire appel aux chiffres. Il indique qu'il n'est pas l'auteur et n'a pas validé les dizaines de présentation d'ORGA Consultants et rappelle qu' « *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). Quand lui sont présentés deux documents de formation datant de 2008 (ORANGE, FRANCE TELECOM et RIGHT MANAGEMENT) intitulés "Leadership & Commitment" dans lesquels est indiqué à la rubrique "*obtention des résultats*" comme Critère dominant : "*exercer une forte pression sur l'organisation ; "la mettre sous tension pour qu'elle délivre*" et "*exercer une forte pression pour obtenir des résultats grâce à une attitude assurée, ferme et compétitive*" ; "*avoir des attentes élevées pour soi-même et les autres ; faire pression pour obtenir un niveau de performance élevée*" (D2934 ; D2934/7 ; D2935/31-32), il réplique qu'il s'agit d'un contre-sens et que les indications sont celles qui permettent à un manager qui s'interroge de connaître son profil de leadership (D3652/7-8).

Didier LOMBARD dit que c'est un absurde travail de consultants (D3413/20).

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).

Christian VERBAIL, manager en Alsace, déclare : « *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).

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).

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 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 en Région Rhône-Alpes, 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, 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, de 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* » (D 1718/5).

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 relève 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. Au sujet de l'affichage des "Performances Individuelles Comparées" il explique que c'est une pratique qu'il ne connait pas, n'a pas demandée mais qu'il l'a vue fréquemment dans d'autres entreprises que FRANCE TELECOM (D2352/13-14 /17).

Olivier BARBEROT explique qu'en cas de diminution d'autres moyens, la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail doit permettre la continuité et l'amélioration du service rendu, et qu'une autre façon de voir n'a pas de sens. En outre il affirme : « *Dans cette période, l'entreprise a atteint ses objectifs et donc ces objectifs étaient atteignables* ». Il 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. Concernant l'affichage des "Performances Individuelles Comparées" il expose : "*je ne pouvais que conseiller, je n'étais pas décideur. J'ai indiqué qu'il fallait utiliser cet outil avec énormément de précaution (...) J'ai plaidé pour que cet affichage ne soit pas obligatoire [A des directeurs régionaux] (...) 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.*" (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 et que : "*J'ai toujours refusé, à mon niveau, c'est-à-dire au niveau global que cette méthode soit employée*". (D2379/7).

Jean-Paul NOUHAUD, directeur régional aux Antilles en 2006, déclare: « *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* ». Il explique : « *Pour inciter le personnel à quitter l'entreprise, l'encadrement devait mettre la pression aux salariés. Par exemple, on vous dit que l'entreprise est en péril, qu'il faut se sacrifier, on vous explique que le seul principe pour augmenter la performance de l'entreprise est de diminuer le ratio charge du personnel dans lequel le coût du salarié au m² comprend l'éclairage, le chauffage, l'électricité, plus le matériel, et qu'il est préférable d'avoir des salariés en maladie ou en dépression plutôt qu'au travail* ». Il ajoute : « *cette 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).

Louis-Pierre WENES pense que Jean-Paul NOUHAUD défend son cas personnel et, pour le reste, sur les contrats de gestion que celui-ci mentionne : "*Je ne sais pas. Certains managers recevaient une lettre. Moi même par exemple je recevais une lettre du Président disant les performances sur lesquelles j'allais être évalué. M. NOUHAUD fait peut-être référence à çà mais je ne contre-signais pas ce document*" (D2352/11 /16).

Olivier BARBEROT considère que les propos de M. NOUHAUD sont tout simplement absurdes et qu'il règle avec cette affaire un problème personnel[30]. Il précise ne pas avoir eu connaissance à la DRH Groupe des contrats de gestion (D2378/3-4 /7).

Dans une série de messages internet adressés en octobre et novembre 2008, Florent FAURE, responsable de l'Agence de Distribution Grand Est (ADGE), se plaint auprès de ses collaborateurs de leur résultats .
Après un message du 18 octobre 2008, il annonce le 27 octobre 2008: « *nous voilà rendus à la 3ème 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 !!.. ».
Il indique que 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 PRESENT 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?
Etant 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).

---

30 « *La hiérarchie de M. NOUHAUD m'a demandé d'intervenir (...) M. NOUHAUD n'avait pas été choisi comme directeur territorial à la suite d'une fusion des deux directions régionales. (...) essentiellement pour des raisons "d'ordre disciplinaire". Je me souviens qu'on m'a rapporté à l'époque que M. NOUHAUD, cadre supérieur dirigeant, aux dires de sa hiérarchie, n'appliquait pas les instructions qui lui étaient données et outrepassait son mandat. (...) on m'a demandé de le recevoir. Ça s'est assez mal passé* » (D2378/4).

Louis-Pierre WENES dit qu'il n'est pas capable de juger la forme du message puisqu'il ne connait pas le rapport entre ces personnes et leur proximité (D2352/18).

Olivier BARBEROT qualifie ce langage d'un peu guerrier qui peut se justifier dans des populations commerciales dans certaines situations mais qu'en tout état de cause, il n'approuve pas et ne voudrait pas qu'on 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 et il comprend que ce niveau de gesticulation fasse sursauter (D2379/9-10).

Dans le rapport du cabinet TECHNOLOGIA, il est noté que les managers ont été mis sous pression pour atteindre des objectifs élevés (D339/23). Son directeur, Jean-Claude DELGENES, indique qu'avec les questionnaires, les entretiens et les documents reçus des salariés, il a été constaté que certains managers de FRANCE TELECOM ont exercé une pression continuelle directe pour faire partir des salariés en utilisant des méthodes qui ont pris la forme de pressions 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 (D339/172 ; D379/7).
Selon le rapport, ces méthodes consistaient à critiquer le travail, discréditer le salarié dans son travail et lui confier des travaux inutiles ou humiliants ; à priver totalement le salarié 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-PierreWENES souligne qu'il ne voit pas sur quels faits le rapport s'appuie et il expose que TECHNOLOGIA n'a entendu aucune des personnes qui avaient quitté FRANCE TELECOM au moment de leur enquête (D2352/11-12).

Olivier BARBEROT trouve intolérable de lire des propos comme ceux-ci comme une généralité qui s'appliquerait au management de FRANCE TÉLÉCOM (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).

Les récits de témoins et de victimes du dossier d'information font le lien entre le mode de management par la pression et une volonté de base de réduire le personnel, puisqu'indirectement il leur paraissait fait pour donner envie de partir de l'entreprise.

Christine ANDRIEUX, après un passage d'un poste de gestion de clients particuliers à un poste nécessitant essentiellement des compétences techniques, 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).

Camille BODIVIT travaillait au sein de l'Unité d'Intervention (UI) BRETAGNE et subissait avec ses collègues une surcharge de travail en raison d'un manque d'effectif et du management de mise sous pression, dont ses collègues indiquent qu'il n'existait pas auparavant. Yvonne LETTY indique « *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» 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, Hervé PIFFARD confirme et, selon lui, 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). Nadine PELLETIER, compagne de Camille BODIVIT affirme que son compagnon lui avait confié "*ne plus vouloir tenir ses plans de charge constamment modifiés*" et qu'il se sentait "*infantilisé*" car l'unité était passée d'une programmation à la semaine incluant une bonne visibilité à une programmation à la demi journée maximum (D922/1 /2).

Etienne ANNIC et Vincent TALAOUIT, salariés d'ORANGE France, travaillaient pour le service « ITNPS » sur le site de la rue Pierre Brossolette à MONTROUGE, ce site étant appelé à déménager. Etienne ANNIC relate « *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). Les inspecteurs du travail s'étant rendu sur le site confirment l'absence d'outils de travail sur place du 25/09/2007 au 08/11/2007 (D544/3, D546).

La surcharge de travail et la pression des résultats ont été subis sur le site de LANESTER selon les éléments recueillis de la situation de Corinne CLEUZIOU Sa soeur 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 dénonçait à son mari les objectifs à atteindre de plus en plus élevés, le manque de visibilité pour les années à venir et les perspectives à court terme de sa hiérarchie qui changeait constamment (D1224/3). Thierry GRIVEL, un collègue, confirme qu'à LANESTER, « *il y avait de la pression* » (D1225/4), « *les objectifs sont maintenant d'avoir un chiffre en progression* » (D1225/5). Gilles LE HOUEDEC, collègue 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).

André COURRIER qui est passée d'un emploi au 10 16, service commercial pour les professionnels, à un poste au 10 14, service en charge des particuliers, situe le changement en terme de surcharge de travail et de pression des résultats à fin 2007, début 2008. Elle fait état de « *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. 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 réitération, 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). Martine MAZENOD, technicienne sur la plate-forme 1014 affirme que « *on perçoit moins avec des objectifs toujours plus élevés* » et que « *atteindre 100% de ces objectifs est très difficile* » (D1082/2-3). Cendrine BERGERO, manager de Andrée COURRIER, conteste et indique que « *les personnes intégrant le 1014 sont tenues de signer des chartes d'éthique, respectant le droit de la clientèle, de la concurrence et du commerce. C'est la concurrence qui rend le négoce plus difficile. C'est le marché des télécoms* » (D1080/2).

Fabrice STARON, de l'UPR de MARSEILLE, témoigne de la pression exercée sur son collègue Michel DEPARIS, spécialiste de la 2G et chargé du jour au lendemain de passer à la technologie 3G sans formation : « *le manque de formation lui a été préjudiciable. 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). Pour Christian RICHAUME, Michel DEPARIS avait un poste à responsabilité; « *il 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* » (D2373/31). Selon Jean-Rémy SIO, « *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).

A l'Unité Régionale Réseaux à la Martinique, Daniel DOUBLET, directeur départemental, signale que la période de décembre 2004 à mars 2006 a été pour lui très difficile à vivre car il restait chez lui sans affectation dans l'attente d'un nouveau poste pendant 13 mois, ce que le Tribunal Administratif de BESAN9ON a constaté dans sa décision du 12 juillet 2011 (D1702/3). 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). Daniel DOUBLET déclare: « *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). Concernant ses missions, Daniel DOUBLET déclare : « *tout le monde sait à FRANCE TELECOM que le fait d'être en mission signifie être mis au placard* » (D1702/5).

Nicolas GRENOVILLE, technicien à l'Unité d'Intervention Bourgogne Franche Comté à BESANCON, a été muté d'office dans le service grand public suite à la décision nationale de sous traiter l'environnement technique. Jean-François BENEUX déclare : « *on nous demandait de faire vite* » et indique que Nicolas GRENOVILLE était sérieux, voulait bien faire son travail mais prenait du retard car « *il ne connaissait pas encore le travail* » (D2041/2). Dans un écrit, Nicolas GRENOVILLE précise : « *(...) 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 appel* » (D2377/30). Les collègues de Nicolas GRENOVILLE attestent d'une dégradation des conditions de travail à cette période (D2026/4 ; D2037/2 ; D2038/2 ; D2039/2 ; D2043/2 et D2045/2). Selon Alain GIRARDET par exemple, « *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). Jean-François AUBRY confirme : « *sous la pression de Monsieur JEANMOUGIN notre chef direct et de Monsieur PONS notre N+2, on nous demandait de plus en plus. On était plus que surveillés, on était fliqués* » (D2040/2). Yann GUERIN, technicien au service « grand public », déclare 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 demi 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). Patrice JEANMOUGIN reconnaît que « *la direction a essayé de faire réduire les temps d'intervention* » (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).

La pression des résultats a concerné l'Unité d'Intervention des HAUTS DE SEINE, notamment Brice HODDE. Son collègue Hervé KRAUZE signale qu'au travail Brice HODDE « *avait beaucoup de pression en ce moment. Il était poussé au résultat. Je pense qu'il n'en pouvait plus de cette pression* (...) » (D1750/18). Son collègue Gérard CELLIER confirme qu' « *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). Sa fille confirme que Brice HODDE, concernant son travail, attendait la retraite car « *il en avait marre* » (D1750/28).

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). Dans un mail adressé à Françoise MARCORAND, sa supérieure au front office, il écrit : « *Pour eux je n'étais plus qu'une merde incapable et encombrante. (Josiane me l'avais 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 (...) Elle s'est pas gênée avec la toubib pour appeler mon médecin en lui demandant de me prolonger plus de 2 mois* » (D1145/47). Josiane MOREL, la responsable de plateau, reconnaît que « *devant l'absence de solutions, l'arrêt maladie devenait une fin en soi* »

(D1177/3). Un graphique montre que d'août 2006 à septembre 2007, Jean-Michel LAURENT n'a pas travaillé un seul mois complet (D1180/2 /3 ; D1172/2). 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). 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 a été créé pour lui en raison de ses difficultés à prendre des appels* » (D1163/2). Elle déclare au sujet de ce poste au Back office : « *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* » (D1163/2-3).

A l'Unité Intervention Affaires de Paris, au sein du service Ingénierie Test Expertise service clients Didier LEFRANCOIS indique: « *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 (...)* » *(D1792/1-2).Francis FIACRE, collègue de travail, confirme : « 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).*

Sur le site de recherche de LANNION de la Division Innovation Nationale, Didier MARTIN, ingénieur Recherche et Développement, se plaignait de façon récurrente du manque d'activité demandée à son équipe, ainsi que le relate son collègue Pierre GUIGUES, lui disant « *qu'il fallait se battre pour avoir du travail et que certains allaient jusqu'à prendre le travail des autres pour s'occuper afin de réaliser des objectifs qui auraient justifié leur présence dans l'équipe* » (D1240/4).

A l'Unité d'Intervention de Paris, Philippe ENGLES, chargé d'affaires, rapporte que: « *Nous avions chacun des affaires à résoudre, et le chef de service M. Éric SEMPREZ, 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. SEMPREZ 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). Un autre collègue, Frédéric VOIDEY indique : « *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). Il explique que: « *(...) 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 ENGLES, ancien collègue de Dominique MENNECHEZ, rapporte qu'en début d'année 2009 M. MENNECHEZ 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).

Le service relation clientèle sociétés (recouvrement grand compte) comprend plusieurs sites en Ile de France (Ivry, La Défense, Paris 17) dans lesquels a travaillé Stéphanie MOISON (D1841/1). Son père indique : « *A LA DEFENSE, (...) 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* ». Concernant la période suivante, il indique: « (...) *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 pleuré une fois dans une réunion (...)* » (D1839/6-7).

Didier FOURNIER, de l'UI Picardie site de Péronne de la Direction Territoriale Nord où était aussi employé Patrick ROLLAND évoque la pression se produisant 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 coté une certaine pression de la hiérarchie, et nous la reportaient de manière plus ou moins adroite et délicate* » (D848/2).

L'Agence Entreprise à Annecy, dans laquelle travaillait Jean-Paul ROUANET a fermée en juin 2009 et Anne ROUANET explique que « *l'Agence Entreprise s'est restructurée petit à petit et il y a eu des départs et des mutations* » (D1087/21), notamment vers le service des réclamations ou le « 10 16 ». Karine JUBERT, la directrice du plateau 10.16 à Annecy, déclare que ces agents n'avaient jamais fait de commercial et que ce serait très difficiles pour eux. Elle dit l'avoir signalé à sa hiérarchie et à la DRH (D1095/3). Selon Christian ABRIC, directeur adjoint du plateau 10.16, il y a en moyenne 2 "soutiens plateau" pour 95 personnels ainsi qu'un "soutien partenaire" par équipe mais qui n'est pas toujours présent (D1087/66). Marie-José CERNUTA et Gilles AMBERT, des collègues, estiment que les « *conseillers soutiens* » sont en nombre très insuffisant (D1087/100 ; D1089/4). Christian ABRIC confirme que (...)les conseillers clients avaient des objectifs de vente (D1087/37). Stéphane POUILLART explique qu'il existe des objectifs mensuels et qu'il envoie par mail les chiffres réalisés par rapport aux objectifs à atteindre. 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. Il précise : « *cela peut être tous les jours les derniers jours du mois* » (D1087/48).
Martine THELLY, qui était gestionnaire pilotage à l'agence Entreprise Rhône-Alpes-Auvergne au service administration des ventes de LYON indique: « *mon malaise à FRANCE TELECOM a commencé courant 2007 lorsque mon collègue de bureau Dominique Jacques SERMET a subi de forte pressions de la hiérarchie et des ressources humaines principalement de Monsieur Christian JAMES dans le but qu'il quitte FRANCE TELECOM. (...) Lorsque je suis rentrée de*

vacances d'été en août 2007, nous avions déménagé dans un bureau trop petit pour nous, ce bureau était sale, pas nettoyé, sans isolation phonique et thermique (faits reconnus par la médecine du travail et le CHSCT). Les conditions de travail étaient très mauvaises, et rendaient les gens agressifs. » (D1059/3-4). Sur les locaux de travail, Sylvie MARIN COTA, une collègue de travail, indique concernant la première période : « *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* » (D1072/2-3).

Sur la charge de travail en 2007-2008, Martine THELLY indique : « *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 entrainer la fermeture du service et par conséquent l'obligation pour nous de chercher une autre affectation au sein de FRANCE TELECOM.* » D1059/4). Concernant l'année 2009 : « *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 plate-forme (...) nous avons récupéré le travail de 20 personnes avec seulement 5 personnels nouveaux(...) Nous avions des objectifs de plus en plus importants, tous les collègues ont plus ou moins craqué devant cette charge de travail* (...) (D1059/5). Sur la charge de travail, Eric PHILIP, son manager, indique : « *Comme les autres employés de l'équipe, Martine THELLY s'est vue attribuée 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).

Pour les employés travaillant sur des plateformes téléphoniques, le chronométrage des appels et le système de double écoute contribue à la pression sur les résultats.

Martine MAZENOD, employée au 1014 depuis 1997, centre d'appel des clients résidentiels, indique qu'ils avaient en principe 10 minutes de pause 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* » (D1082/2-3). Une de ses collègue, Delphine BASTY, 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). Cendrine BERGERO, supérieure hiérarchique, a indiqué lors de la commission d'enquête[31] que des écoutes avaient lieu dans le cadre de « joutes » et également dans le but de « coacher » certains. (D1047/9).

Au service UAT (Unité Assistance Technique, le «10.13») c'est-à-dire les dérangements téléphoniques de Clermont-Ferrand, Noël RICH 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

31 Les conclusions du rapport d'enquête mettent en avant qu'il « n'apparaît pas dans les auditions que la nature et la fréquence des doubles écoutes soient connues et comprises ».

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 indique que les objectifs de l'UAT sont : « *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 ajoute : « *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).

II – 1 DES INCITATIONS RÉPÉTÉES AU DÉPART ;

II - 2 SURCHARGE DE TRAVAIL, PRESSION DES RÉSULTATS, ABSENCE DE TRAVAIL, CONTRÔLE EXCESSIF ET INTRUSIF ;

II - 3 MANŒUVRES D'INTIMIDATION, VOIRE MENACES, DIMINUTIONS DE 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.

Chantal POUGET, responsable du département business de l'unité d'intervention Languedoc-Roussillon de 2005 à 2008, déclare : "*J'ai très mal vécu cette période, 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. J'en suis tombée malade [...] 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 nove et ces gens piégés se retrouvaient affectés fictivement dans une entité poubelle dénommée le CDR Deploiement, 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 et /3).
Elle ajoute : "*la mise en instabilité et la mise en déséquilibre étaient une notion fréquemment évoquée en CODIR*" (D3168/9).

Sur cet exposé, Louis-Pierre WENES indique qu'il ne peux pas se prononcer sans connaître la position de son responsable hiérarchique, Monsieur ESTIBALS. (D3654/13/14).

Dans un courriel adressé le 25 mars 2007 à Françoise BAYLE (directrice de la DT

Centre Est OPERATIONS FRANCE) 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 droits 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 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 a rejoint ses équipes 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 3 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 connais 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" qu'elle met dans sa bouche 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 parait 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).

Jean-Paul NOUHAUD, Directeur Régional Martinique et Guyane à FORT DE FRANCE, indique avoir subi des contraintes directes et des menaces pour l'obliger à partir en pré-retraite (D946 ; D951). Selon lui la baisse de sa part variable entre 2005 et 2006 correspondait à son refus d'appliquer les méthodes selon lesquelles si les managers ou directeurs ne remplissaient pas les objectifs de réduction de personnel « *ils perdaient leur poste et leur rémunération variable en tout ou partie sans explication ou entretien* », méthode qu'il a lui-même subie (D1846/5, D1849/9 à D1849/25, D2423/3). Le 8 septembre 2006, il recevait un courrier l'informant qu'il était mis fin à ses fonctions en raison d'une réorganisation, et le 25 septembre 2006, son épouse, cadre chez ORANGE, apprenait qu'il en était de même pour elle, en raison de la fin de son détachement (D1846/4 ; D1847/5 ; D1847/6). Entre fin septembre et début octobre 2006, il était sommé de : « *quitter FRANCE TELECOM, sinon il (M. BARBEROT) engageait contre moi une procédure disciplinaire au motif que je ne me suis pas présenté le 18/09/2006*» pour une prise de fonctions dans un nouveau service en mission ponctuelle à Paris alors que le rendez-vous fixé était à une autre date et qu'il était en arrêt maladie, puis le lendemain il lui était demandé de signer : « *deux documents qui faisaient apparaître d'une part que je demandais ma mutation à Paris et d'autres part que je demandais à partir en pré-retraite en CFC (...) si je signais ces documents, ma femme retrouvait son poste (...) j'ai accepté et j'ai signé en mentionnant que c'était la condition pour que cessent les pressions sur mon épouse et moi-même* » (D1846/4). Olivier BARBEROT confirme que l'entretien avec lui s'est mal déroulé mais conteste avoir signé l'accord pour le CFC avec la mention cité par M.NOUHAUD (D2378/3-4).

Guy DESCHAMPS, qui a fait l'objet de plusieurs successions de postes et de missions, 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, 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 indique qu'en septembre 2008, malgré ses excellents résultats, aucune part variable ne lui est versée. Son supérieur, Yves DIMIER paraît étonné, puis le lendemain, l'appelle en lui disant « *que j'ai zéro euro et que c'est comme ça* ». (D3261/3 et /4). Au sujet de cette part variable, Yves DIMIER 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).

Le management en terme de surcharge de travail, de pression des résultats ou d'absence de travail affecte directement la part variable des rémunérations.

Andrée COURRIER qui est passée d'un emploi au 10 16, service commercial pour les professionnels, à un poste au 10 14, service en charge des particuliers, fait état de « *chaque matin un objectif à remplir. (...) En fonction des objectifs atteints, ou non. Les ventes réalisées par chaque fonctionnaire de la veille étaient soulignées. (...) Après 40 années d'ancienneté, mon salaire s'élevait à 1800 euros nets par mois. Si les objectifs étaient atteints, j'aurais pu*

prétendre toucher 1000 euros supplémentaires. 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. (...) Le collectif devait atteindre aussi son quota, sinon tout le monde était pénalisé. » (D1079/2). Martine MAZENOD, technicienne sur la plate-forme 1014 affirme que « *on perçoit moins avec des objectifs toujours plus élevés* » et que « *atteindre 100% de ces objectifs est très difficile* » (D1082/2-3).

A l'Unité Intervention Affaires de Paris, au sein du service Ingénierie Test Expertise service clients Didier LEFRANCOIS indique: « *à partir de 2005, j'ai ressenti que j'étais mis à l'écart (...) en 2006/2007, je ne faisais quasiment plus rien* » (D1792/1-2). Francis FIACRE, collègue de travail, confirme : « *(...) Didier n'était plus associé à aucun projet (...) 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, collègue de travail, confirme également : « *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 recherche de LANNION de la Division Innovation Nationale, plusieurs personnes, dont Didier MARTIN se plaignaient d'une sous-activité chronique. Pierre GUIGUES, ami et collègue, 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 que : « *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, 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).

III - 1 - RÉORGANISATIONS MULTIPLES ET DÉSORDONNÉES ;

III - 2 MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES ET/OU FONCTIONNELLES FORCÉES ;
III - 3 ATTRIBUTION DE MISSIONS DÉVALORISANTES;
III - 4 FORMATIONS INSUFFISANTES VOIRE INEXISTANTES ;
III - 5 ISOLEMENT DES PERSONNELS ;

Plusieurs salariés ont déjà évoqué dans les conséquences des modes de management l'ambiance de précipitation et de manque d'anticipation à l'intérieur de leur travail. Les transformations multiples affectant les sites (suppression ; déplacement ; regroupement...) ont donné lieu également à l'expression de doléances en termes de rythme et de lisibilité.

Gérard TRONET, 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 cas, Didier LOMBARD indique qu'il ne peut faire aucun commentaire sur des faits dont il n'a pas eu connaissance : "*Cela se passe à un niveau subdélégué au moins à trois niveaux hiérarchiques en dessous de moi.*" (D3421/2)

Jean-Paul NOUHAUD, directeur régional aux Antilles en 2006, déclare: "*Le personnel était complètement abasourdi par tous ces changements incessants, c'était un bouleversement perpétuel pour dégouter les gens. Un vendeur pouvait par exemple se retrouver contrôleur de gestion, sans formation par la nécessité des mobilités internes imposées par les restructurations*" (D1846/3).

Olivier BARBEROT (D2295/15) et Louis-Pierre WENES considèrent que l'exemple est absurde on ne transforme pas un vendeur en contrôleur de gestion, le mouvement étant de plus généralement dans l'autre sens puisque la priorité était donnée aux métiers face aux clients.

Claudette MILLASSEAU, agent à la gestion d'affectation de production et secrétaire du CHSCT d'une UIPL dans 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* ".
Elle précise notamment avoir changé 5 fois de service depuis son arrivée à Angers (D1297/2).

Selon Didier LOMBARD ces changements de poste sont étonnants, parce que d'habitude on ne change pas à cette vitesse là (D2293/12) et Olivier BARBEROT en déduit un management dans son environnement irrespectueux et inefficace (D2295/14).

Geneviève PERRIERE déclare qu'avant novembre 2007 elle était affectée au service 10/13 (Centre d'appel dérangements) dans la Région Rhône-Alpes.
Elle précise : " *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*" (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).

Thierry GUENAL, pilote d'activité réseau et délégué syndical dans la Région Pays de la Loire, rapporte qu'à SAUMUR la politique globale de fermeture des petits sites a été appliquée.
Il donne l'exemple d'un site de Service Après-Vente (SAV) par téléphone: "*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 partaient de l'entreprise comme ceux qui ne pouvaient pas faire ces deux heures de route ... c'était l'application simple du plan NEXT. 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).

Plusieurs déclarations des personnes victimes ou plaignants dans le dossier et de leurs collègues reprennent des points de même nature sur les changements d'organisation.

Claude BOURETTE était manager d'une équipe de gestion commerciale à l'agence d'entreprise d'ANNECY, service dont il a bien géré la fermeture mais les ressources humaines n'ont, en revanche, pas prévu et organisé son propre reclassement pourtant prévisible après la fermeture du site. Il a donc été affecté brutalement sur une plateforme d'assistance téléphonique, le 39 01 (D1102/2 ; D2242/3 /6).

Anne-Sophie CASSOU avait été embauchée en qualité de chef de projet au service marketing, puis affectée au service Banque Assurances de la Direction des Grands Comptes (PARIS) en 2005. Françoise ROLIN, représentante du personnel, indique qu' « *à l'issue du 1er semestre 2006, il lui était demandé d'évoluer vers la DATA, en lui précisant que si l'expérience n'était pas satisfaisante pour l'employeur, il lui serait proposé un accompagnement pour évoluer vers un autre poste. Cet entretien ne mentionne pas de mobilité demandée par son manager, sa notation était : partielle, ce qui signifie travail moyen. A l'issue du 2ème semestre 2006, il lui était conseillé d'évoluer vers une activité de Back Office qui signifie un travail où*

elle n'était pas en contact avec le client, sa notation était : satisfaisant. Sur cette notation, 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 managerial 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. 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 placé en situation d'échec et d'impasse puisqu'on ne lui proposait pas la perspective d'un nouveau poste » (D1635/2).

Guy DESCHAMPS a fait l'objet de plusieurs successions de postes et de missions. En avril 2005, il n'a plus de poste dans le cadre d'une fusion de services, 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. Après un arrêt, il reprend en 2008 et se voit proposer un poste au contrôle du domaine P et R au niveau National, poste à un niveau supérieur au sien mais toujours sans promotion. En juillet 2009 il est muté à l'agence professionnelle mais n'avait pas réellement de poste et de fonction précise. (D3082/5 et /6).

Corinne CLEUZIOU avait changé 9 fois de situation en 22 ans. Sa soeur évoque une mutation professionnelle subie le 1er décembre 2005, dans une boutique ORANGE au CCOR, où elle était chargée de vente de produits et d'abonnements ORANGE (D890/1). Le 1er avril 2009, elle intégrait la Direction des Grands Comptes à LANESTER (D1224/3). Concernant ses conditions de travail, son mari rapporte que « *les services fermant rapidement, il était proposé aux employés de changer d'affectation et de lieu d'emploi ou bien de quitter la société* » (D1224/2). Christiane RANNOU, une amie, confirme qu'il y a eu un changement dans son comportement lors des restructurations au sein de FRANCE TELECOM (D1229/2). Stéphanie CARADEC affirme que sa soeur ne supportait plus les méthodes de management de FRANCE TELECOM, « *causes de sa souffrance au travail* ». L'arrivée d'un nouveau chef sur le site de LANESTER avait miné un peu plus l'ambiance de travail (D890/2).

Le projet de fusion en 2008 de deux UPR, LYON et MARSEILLE, a été présenté et géré dans une ambiance dégradée de rumeur de déflation. Michel DEPARIS exerçait la même activité d'architecte réseau mobile sur le même lieu à Marseille depuis 13 ans (D192). Avec le projet de fusion présenté en 2008 (D197), se posait la question de la suppression d'un des deux postes et ce, comme l'indique le groupe d'analyses et de prévention, avec « *le discours de la hiérarchie sur une déflation d'effectif de 5% sur l'UPR créé* » (D195/7). Claude SOCCARD, collègue de Michel DEPARIS, explique que celui-ci « *s'est senti menacé par cette fusion, comme tout le monde (...) Le climat était tendu depuis quelques temps. (...) Le but ultime à l'époque était de « dégraisser » à tout prix* » (D2372/2). Jean-Luc BENRAUX, un autre collègue, décrit également une ambiance qui s'était « *fortement dégradée depuis quelques mois* » avec les rumeurs, de plus en plus pressante, de fermeture d'un service proche de celui de Michel

DEPARIS (D2280/2). Christian RICHAUME, également un collègue de Michel DEPARIS, confirme que: « *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* » (D2373/2).

La Direction Territoriale Nord a connu, d'avril 2007 à 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).
L'Unité d'Intervention Champagne Ardennes, qui dépend de la DTN, a subi ces réorganisations. Yonnel DERVIN, technicien du site de TROYES, explique que : « *l'entreprise FRANCE TÉLÉCOM 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 devions 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). Yonnel DERVIN critique également la qualité du management de son chef direct, Jean-Luc LAURENT (D1136/10), Anne-Marie LEMARIE, technicienne, ajoutant que le manager « *avait tout à fait le discours de la direction de FRANCE TÉLÉCOM* » (D1140/3 /4). 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, précise que: « *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). Régis PIGRE, technicien, ajoute que le responsable « *entretenait une insécurité permanente parmi les personnels en n'hésitant pas à nous dire que ce type de matériel [manquant pour réaliser les tâches] n'était plus indispensable du fait de la non pérennité de l'activité du service. Par conséquent, nous nous posions de sérieuses questions sur notre avenir professionnel au sein de l'UI* » (D1139/3). 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).

Luc DUMAS, technicien sur le site de BERNAY, met en cause « *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). Affecté à une cellule dite multi-technique, Luc DUMAS 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). 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'habituaient à une organisation, FRANCE TELECOM la changeait* » (D1438/3).

En 2008, FRANCE TELECOM décide au niveau national de sous-traiter l'environnement technique, ce qui a entraîné le redéploiement de techniciens. 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 (D2028/2 ; D2030/2 D2033 ; D2040). Daniel NOLY, leur collègue, a cette réflexion : « *c'est la boîte qui ne va pas. On ne forme pas quelqu'un pour après sous-traiter le travail et muter le salarié* » (D 2033/2).

A l'Agence Vente et Service Client de la Direction Territoriale Nord, Yves MINGUY se retrouve affecté à un poste d'opérateur sur un plateau téléphonique après une série de changement dans ses affectations sans prise en compte des compétences et des besoins (D1985 ; D2182/3 ; D2195/3). Après avoir 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 (D1976) il devient adjoint au RSI à la suite de la fusion de 3 Directions régionales (Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardennes et Picardie) (D1976/2). Gilles HAUDESTAINE, son N+2, reconnaît qu'en 2007 Yves MINGUY n'était « *pas suffisamment alimenté en activité au regard de ses capacités et manifestait un intérêt pour le développement d'applications* » (D2188/2). C'est pourquoi, en janvier 2008, Patrick SENEGAS, responsable développement du projet « FAST » (Faire des Applications Sur le Terrain), propose à Daniel PRUVOT, supérieur direct d'Yves MINGUY, d'intégrer ce dernier au projet en tant que développeur d'applications en PHP (D1978). Yves MINGUY a ainsi intégré l'équipe FAST tout en restant rattaché hiérarchiquement à l'AVSC (D2188/2 et /3). Patrick SENEGAS explique que: « *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). Le 17 juin 2009, Denis DRUART, supérieur hiérarchique, adresse notamment à Yves MINGUY le mail suivant: « (...) *Yves MINGUY sera donc rattaché au SNC (Service National Consommateur) au 1er juillet 2009* » (D1985). Patrick SENEGAS répond le même jour 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). 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 (...) 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).

Les difficultés des réorganisations ayant eu lieu au sein de l'Unité d'Intervention Nord Pas de Calais ont eu des répercussions, notamment concernant Annie NORET. Elle occupait en 2003 le poste de secrétaire de direction à l'unité de raccordement des réseaux de lignes téléphoniques. Elle était très sérieuse et très impliquée dans son travail. Selon Philippe BLIN, délégué syndical CFDT et secrétaire du CHSCT, à la suite d'une faute professionnelle, elle aurait été mutée dans un autre service sur un plateau, ce qu'elle a très mal vécu (D852/2). Dans le cadre d'une autre restructuration, son mari a été muté alors qu'il travaillait auparavant dans le même centre qu'elle (D852/2). Francis NORET considère que la dépression de son épouse s'est accentuée en 2008 à l'occasion d'une nouvelle réorganisation au sein de l'entreprise (D860/13). Il estime qu'Annie NORET « *était fragile psychologiquement, et avec toutes les réorganisations au sein de FRANCE TELECOM, elle avait du mal à trouver sa place et à s'adapter. Elle aimait son travail et était appréciée de ses collègues et managers, elle atteignait toujours ses objectifs* » (D821/3), ce que confirme son dossier professionnel (D2639/3). Francis NORET déclare qu'en 2008 : la « *nouvelle réorganisation était en train de se mettre en place. Dans le cadre de cette réorganisation, à FRANCE TELECOM, ils n'ont pas su expliquer à mon épouse*

ce qu'allait devenir son emploi. 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). Philippe BLIN 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).

A l'Unité d'Intervention Alsace-Lorraine de la Direction Territoriale Est à STRASBOURG, la suppression du service «les liaisons louées» devait se produire en 2008. Concernant Robert PERRIN, membre de ce service, cette suppression entrainait son affectation sur un site qui ne concernait que des postes commerciaux (D1021/2 ; D1019/2 ; D1020/15). Sa soeur Marie-Eléonore PERRIN indique : «(...) *Tout allait bien au travail, il était consciencieux, sa hiérarchie ne s 'était jamais plainte de lui, et là d'un seul coup on lui dit qu'il ne va plus être en brigade, on lui fait comprendre qu'il va déménager d'endroit pour aller à Schiltigheim et que s'il n'est pas content il n'a qu'à partir. (...) on ne les a pas consultés pour tout ça, rien n'a été précis là dedans*» (D1017/2). Concernant les changements qui intervenaient, son frère Jean PERRIN, employé chez FRANCE TELECOM indique : « *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 accordé* » (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).

A l'Unité de Service et d'Infogérance (USEI) d'Ile de France, Adrijana NEAUME, DRH de l'unité dans laquelle travaillait Bernard PILLOU, explique qu'en 2008 il y a eu « *une évolution d'organisation en cours* » puisqu'une nouvelle direction a été créée le 1er juillet 2008 « *avec des salariés issus de 9 directions différentes dont l'USEI d'Ile-de-France dont faisait partie M. PILLOU, l'ensemble de ses salariés y ont été affectés au 1er octobre 2008. En terme d'évolution, comme tout salarié de FRANCE TELECOM, il pouvait s'il le souhaitait, changer de poste ou rentrer dans un parcours de professionnalisation* ». Elle ajoute que ce regroupement ne

devait pas entraîner de suppressions de postes (D1860/2). Marc PILLOU explique que son frère Bernard avait déjà dû entreprendre régulièrement depuis les années 2000, des recherches de postes nouveaux parce qu'il voyait que la structure où il travaillait allait fermer. Il ajoute : « *malheureusement pour lui, après 3 ou 4 années, il y avait de nouveau des restructurations qui l'obligeaient à retrouver un autre poste (...) 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), ce que conteste la DRH Adrijana NEAUME.

Marie-Nicole PEYNEAU, la dirigeante de l'UAT de Clermont-Ferrand, explique que les UAT ont été créées entre février et novembre 2006 (D1108). Tous les employés du service des renseignements téléphoniques « 12 » à Clermont-Ferrand, dont faisait partie Noël RICH, ont été affectés le 1er juin 2006 au service UAT (Unité Assistance Technique, le «10.13») c'est-à-dire les dérangements téléphoniques (D1104/2). Marie-Hélène RENON, la chef d'équipe de Noël RICH, indique que: « *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). Noël RICH relate : « *fin mars 2007, en réunion, la direction du plateau de Clermont-Ferrand du 10.13, comprenant environ 80 personnes, annonce que l'activité 3900 (activité internet) deviendra à terme l'activité principale sur le site. Cette activité, 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). Finalement lui ne passera pas au 3900 (D1104/4).

A l'UI Picardie site de Péronne de la Direction Territoriale Nord où était employé Patrick ROLLAND, les difficultés dans les conditions de travail ont été rapportées par sa compagne 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 même conditions qu'auparavant, il aimait fournir un travail de bonne qualité (...)* » (D819/3 /8). Éric VICAIGNE, chef d'équipe et supérieur hiérarchique de Patrick ROILLAND jusqu'en 2007, indique: « *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).

Alain TROTEL était cadre au service comptabilité-gestion à Rouen et relate les pressions rencontrées au travail expliquant que « *l'obsession de la hiérarchie était la diminution des effectifs* ». Il ajoute : « *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* » (D1471/3). 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 » (D1473/3). Alain TROTEL ajoute qu'en 2008, un nouveau logiciel de traitement des factures, appelé NewConvergence, a été mis en place et il explique que : « *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 NewConvergence 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 (...) 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 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).

III - 1 - RÉORGANISATIONS MULTIPLES ET DÉSORDONNÉES ;

III - 2 MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES ET/OU FONCTIONNELLES FORCÉES ;

III - 3 ATTRIBUTION DE MISSIONS DÉVALORISANTES;
III - 4 FORMATIONS INSUFFISANTES VOIRE INEXISTANTES ;
III - 5 ISOLEMENT DES PERSONNELS ;

Les mis en examen dans leurs déclarations expliquent que les contraintes extérieures à l'entreprise, de concurrence et d'innovation technologique, conduisaient à la disparition de certains métiers et à la priorité donnée aux métiers face aux clients (le "front office").

Les mis en examen ont également indiqué que les actions mises en place dans le cadre du plan ACT visaient à faire connaître toutes les possibilités de redéploiement sur la base du volontariat et à créer les structures de soutien et d'accompagnement, particulièrement les espaces développement (ED).

Des documents et témoignages du dossier relatent à l'inverse des mécanismes de mutation imposées à des salariés, mutation pouvant consister en changement de métier ou changement de lieu, et indiquent aussi qu'était encouragé voire forcé un système individuel de mobilité régulière, nommée "Time To Move". Il est également mentionné que la formation des cadres à l'Ecole de Management France faisait passer des messages (certains ont été exposés supra I) d'attitude managériale de pression à la mobilité.

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).

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).

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, 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).

Olivier BARBEROT affirme que lors de la conception du plan ACT par la FRH 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 connait pas le sigle « TTM » ou l'expression « Time to move ». Pour lui, cela renvoie à l'expression « Time To Market »[32] : « *qui était une expression codifiée et correspondant à un process que nous avions mis en place en raison des difficultés qu'avait FRANCE TÉLÉCOM 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 TÉLÉCOM en 2003. La description de la notion dans les déclarations lui paraît exact, mais il est formel sur le fait que le système ne date pas de 2007. En découvrant cette pratique dans OPÉRATION FRANCE, qui pour lui n'a pas de sens notamment en pensant aux situations d'experts, 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*

32 « Time To Market » figure sur le transparent de présentation du plan NExT (D69/21).

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). Dans un courrier de réponse à la CFDT, sans écarter le principe "time to move", elle insiste sur les modalités d'accompagnement des salariés en mobilité. (D3433/3).

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).

Il a déjà été dit que dans son intervention à la maison de la chimie en octobre 2006, Olivier BARBEROT avait indiqué que : "*le dispositif école de management est conçu pour faire passer 4000 personnes en 12 mois*" (D289/7). Le programme de formation "Réussir Act" de février 2007 indique en effet viser une population de 4000 cadres (D2122/3).

Ce programme de formation "Réussir Act" indique "*les annonces NEXT: une équation emploi ambitieuse mais réaliste* ", détaille que sont prévus « *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 conclut « *2006-2008 diminution nette des effectifs Groupe France de 16.000* » (D2122/26).

On retrouve cette expression « d'équation de l'emploi » sur une convocation de Guy-Patrick CHEROUVRIER, Directeur des Ressources Humaines France, pour un séminaire ressources humaines au cours duquel est prévue une rencontre avec Olivier BARBEROT le 9 mai 2007.
Ce séminaire est présenté de la façon suivante « *Nous devons ensemble réussir le programme act : et relever le défi de l'équation de l'emploi* » (D2399/8).

Selon Olivier BARBEROT, l'équation de l'emploi est une expression qu'il n'utilise pas et qui, à cette époque là, était la difficulté de trouver l'équilibre entre les mobilités vers les secteurs prioritaires et les outils de formation adaptés à l'enjeu (D2508/7).

Guy-Patrick CHEROUVRIER explique que : « *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).

Le dossier contient plusieurs des supports de formation émanant de différents cabinets extérieurs à FRANCE TELECOM et assurant tout ou partie de modules utilisés par l'Ecole de Management France.

Louis-pierre WENES précise qu'il n'a jamais regardé le contenu des formations dont la validation est de la responsabilité des ressources humaines (D2506/3). Didier LOMBARD rappelle qu'il y avait au total 410 entreprises ayant un contrat pour un dispositif de formation avec FRANCE TÉLÉCOM en 2007 et « *donc ni moi ni M. BARBEROT, je pense, n'avions une vision sur les éléments de formation précis qui étaient prodigués* » (D2507/4-5).

Christian DAVORGNE, président de la société OBIFIVE, explique que sa société a développé un module de formation intitulé "*piloter la transformation*", dont tous les documents et contenus de formation étaient validés par FRANCE TELECOM (D2477 ; 2490/5). Selon Olivier BARBEROT, cette validation devait se situer au niveau de la direction de l'EMF (D2508/10).

Dans un document de formation du cabinet LESIRE & PARTNERS et supportant le logo de FRANCE TELECOM, figure un graphique intitulé "*la vallée du changement : du choc à l'engagement*" comprenant une courbe passant par une phase de dépression (D 87/7).
La page 24 de la documentation LESIRE & PARTNERS pour la formation FRANCE TELECOM est intitulée "*traverser la vallée du changement: un parcours non linéaire*". Il y est indiqué que "*certains n'arriveront jamais au bout...*" (D87/8).

Dans un document de formation de l'EMF avec le logo de FRANCE TÉLÉCOM, figure un graphique intitulé "*le positionnement du salarié et les phases du deuil*" (D339/197).

Dans le programme de formation intitulé "Réussir Act" supportant le logo de FRANCE TELECOM et le nom du cabinet Orga Consultants avec la date de février 2007:
- le cas-étape 2 de la 3ème demi-journée vise à "*définir les modalités de la mise en mouvement, travailler sa posture de manager*". Il s'agit d' "*apprécier la situation du collaborateur ; définir les modalités de la mise en mouvement ; travailler sa posture de manager*";
- le cas-étape 3 de la 3ème demi-journée vise à "*travailler les résistances, maîtriser les risques*". Il s'agit d' "*analyser la posture du collaborateur; travailler la distance, les modes de sollicitation et les réponses à lui apporter; mesurer les évolutions*" (D2122/18).

Un document découvert dans l'ordinateur de Thierry LASSELIN, responsable de l'Ecole Management France, est intitulé "Réussir act : synthèse des tables rondes" de l'année 2007 et supportant les logos de FRANCE TELECOM, ORANGE et Orga Consultants.
Il est indiqué: « *pour les gens qui ne sont pas assez proactifs, 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... »
Le document ajoute : « *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).

Yves MONTAGNON déclare avoir suivi les formations de cadres, notamment à l'Ecole Management France, où étaient enseignées la nécessité vitale d'une déflation forte et la façon de gérer les cas individuels (D1552/3). Il indique que les outils de formation étaient, outre la courbe du deuil, des jeux de rôle où les cas les plus difficiles étaient étudiés « *par exemple conjoint malade et engagement fort pour l'entreprise* ». Il ajoute qu'un vocabulaire et des analogies guerrières étaient utilisées pour traduire la pression concurrentielle et « *les efforts voire sacrifices à fournir* » (D1552/4).

Sur les termes employés, Bruno DIEHL déclare que « *travailler la posture signifie apprendre au manager à rester directif face à un collaborateur désespéré* ». Il ajoute que plusieurs témoins ayant assisté à ces formations en étaient scandalisés et se sont vus reprocher par leur RH de ne pas les poursuivre. Il évoque également l'utilisation de la méthode du "*seppuku management*" visant à culpabiliser le collaborateur pour l'inciter à démissionner.
Selon ses déclarations, la formation reçue par les cadres leur préconisait de culpabiliser le salarié pour lui dire qu'il s'opposait par son inertie à la réussite de l'entreprise, et d'aborder les problèmes familiaux rencontrés pour l'inciter à partir (D2106/5).

Louis-Pierre WENES dit qu'il a vu ce type de document : « *au début des années 90, donc plus de 15 ans avant que je rentre chez FRANCE TÉLÉCOM* » et qu'ils ne se comprennent que si on les remet dans leur contexte, car le changement était essentiellement dû aux modifications environnementales et non pas à la volonté de FRANCE TELECOM, d'où la nécessité de former les managers à soutenir les collaborateurs se trouvant dans ce type de situation (D2506/4). Concernant la synthèse des tables rondes de "Réussir Act", il pense que la discussion est sur le moment où il faut mettre la personne en déploiement : "*Il est effectivement précisé qu'on le fait quand la suppression du poste est actée ou prévisible. L'expression "retirer la chaise" vise le deuxième cas et le cas des "bons" qui seront en danger à terme.*" (D3654/15-16).

Olivier BARBEROT indique qu'il n'est pas l'auteur de ces présentations et n'a pas rencontré le cabinet LESIRE & PARTNERS. « *Rétrospectivement l'utilisation du mot "deuil" est déplacé, même si les schémas dans les deux cas sont des grands classiques du management au moins depuis les années 1980 et que l'expression du langage courant "faire son deuil" a fait de ces schémas une description psychologique devenue banale des processus de changement* » (D2508/8). L'expression "retirer la chaise" est pour lui inadmissible (D3652/18) et Didier LOMBARD considère que c'est un lamentable travail de consultants (D3413/25).

Lors de l'intervention à la maison de la Chimie devant l'ACSED le 20 octobre 2006, Olivier BARBEROT explique : "*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*" (D74).

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).

Olivier BARBEROT répond qu'il était fréquent qu'à l'issue d'une réorganisation apparaissent des redondances de postes et dans certains cas aussi des besoins nouveaux de postes : "*C'est cela que je vise en évoquant la valeur créée par les postes, ce qui n'a rien à voir avec la qualité des personnes. Cela a à voir avec l'effet d'une réorganisation sur le contenu d'un poste. Pour 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. C'est ce que je dis quand je parle de détection systématique après l'évolution d'une organisation, l'espace développement doit avoir la visibilité sur les salariés qu'il faut reclasser et également sur les emplois pour lesquels on va rechercher des candidats.*" (D2508/13).

Dans son signalement au procureur de la République, Larissa DARRACQ, inspectrice du travail, mentionne que la réputation au sein du groupe FRANCE TÉLÉCOM de l'Espace-développement était d'inciter les salariés à aller sur des postes qu'ils ne souhaitaient pas (call-centers ou boutiques) ou de quitter le groupe (D 23/4).

Ce point de vue est contesté par Louis-Pierre WENES car 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).

Pour Olivier BARBEROT 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. J'ajoute qu'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 courriel transmis le 11 juin 2008 par Jérôme ROTTAT de la direction juridique à Laurent DE MAGNIENVILLE, directeur juridique (D3203/247), il est indiqué que : "*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 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 que : « *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 limite 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).

Christine ANDRIEUX faisait avant 2008 de la gestion de clients particuliers. Le service gestion de l'AVSC fermant, il était proposé aux personnes s'y trouvant de rejoindre l'équipe gestion du service « Convergence Plus » créée quelques temps auparavant. Elle relate : « *J'ai dès lors postulé pour le groupe de gestion de Madame CALINON mais je n'ai pas été admise du*

fait que Madame Françoise NADEAU, la femme de mon ex-mari, était déjà nommée d'office clans ce service alors que j'avais les compétences requises et que le second groupe était amené à faire de la technique alors que cela n'était pas mon souhait. Je n'ai jamais caché que la partie technique ne m'intéressait pas mais cela n'a pas été pris en compte du fait que je me suis retrouvée dans l'équipe des « sherpa » » (D990/2). Selon Monique PLUMEAU, conseillère technique, elle avait d'abord demandé à aller au service gestion mais « *on lui a gentiment fait comprendre qu'il n'y avait plus de place* » (D984/2).

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 Télécom. (...) 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).

François LALIRE et Jean-Luc LAURENT, manager à l'Unité d'Intervention Champagne Ardennes (Direction Territoriale Nord), expliquent que la direction Métiers ayant constaté une baisse significative de l'activité dans le secteur "entreprises" et une hausse d'activité dans le secteur "particulier", l'entreprise a choisi de muter certains techniciens dans le service "particulier ". Selon Sylvain ACHON, DRH, seuls 4 candidats se sont manifestés pour 14 postes concernés et les autres ont été désignés (D1144/2). François LALIRE et Jean-Luc LAURENT disent avoir sélectionné Yonnel DERVIN sur des critères objectifs, à savoir l'absence de problèmes personnels, la situation de son domicile et ne pas se priver de techniciens ayant la compétence des « *gros systèmes* » (D1142/5 et 1143/6). 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).

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, qu'à compter du ler 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 ; qu'ensuite 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). La situation de Daniel DOUBLET est remontée comme en atteste une note transmise le 6 juin 2005 par Philippe TATOUD (direction juridique) à Guy-Patrick CHEROUVRIER et Patrick JOURDAN dans laquelle il est rappelé que : « *Je vous confirme qu'il nous paraît urgent de prendre toutes les dispositions utiles pour mettre un ternie 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 et /94). De même, le mail du 10 novembre 2006 dans lequel il a demandé : « *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).

Luc DUMAS, technicien sur le site de BERNAY, 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). Luc DUMAS explique que depuis 2006: « *nous recevons très régulièrement des messages de la direction de FRANCE TELECOM relayés également par nos cadres (...) Il nous est donc demandé de réfléchir à une nouvelle orientation professionnelle, et d'exprimer nos choix tant qu'il est encore temps, à défaut de quoi l'entreprise sera contrainte de nous affecter sur des postes imposés, et en l'occurrence les plates-formes 10-14* » (D1436/3). Lionel SAILLANFAIT, son ancien collègue déclare: « *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).

En 2008, FRANCE TELECOM décide au niveau national de sous-traiter l'environnement technique, ce qui a entraîné le redéploiement de techniciens. 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 (D2028/2 ; D2030/2 D2033 ; D2040). 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), ce que son frère confirme (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 (D1145/72, D1149/2), ce que confirme son collègue Eric BRUNET selon lequel Jean-Michel LAURENT était en stress permanent au moment de prendre ses appels (D1167/2). Dans plusieurs mails, notamment adressé à Françoise MARCORAND sa supérieure au front office, Jean-Michel LAURENT écrit à propos de sa supérieure Josiane MOREL: « *Malgré tous les certificats de la toubib recommandant de trouver un autre poste pour moi, elle a tout fait pour bloquer la procédure et me refusait tout ce que je demandais (...)* ». Il appuie ses déclarations par huit courriers de demande de poste en interne et en externe (D1145/47-48 /63-70 ; D1174/2-15).

Sur le site de recherche de LANNION de la Division Innovation Nationale, Didier MARTIN, ingénieur Recherche et Développement, écrit : « *(...) nous sommes livrés à nous-mêmes. Mauvaise ambiance, compétition entre les collègues et pas de soutien (...)* » (D1237/3). Dominique MARTIN, l'épouse de Didier MARTIN, indique un : « *contexte professionnel difficile qu'il rencontrait à FRANCE TELECOM depuis plusieurs années (...) mon mari a travaillé dans au moins deux services différents mais, à chaque fois, il cherchait à travailler ailleurs parce qu'on lui demandait de la mobilité (...) Dans le dernier poste qu'il a occupé, il ne savait plus où il en était ni ce qu'il valait vraiment parce qu'on ne cessait de lui demander de bouger (...)* » (D1236/8 ; D1238/2). Pierre GUIGUES, ami et collègue, 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 22000 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 le 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". 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).

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 soumets, ou tu pars* » (D2877/2). Pierre LESCUDE-PLAA, le DRH, explique qu'à compter de 2007: « *nous avions 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 affecté à un poste d'opérateur sur un plateau téléphonique après une série de changement dans ses affectations (D1985 ; D2182/3 ; D2195/3). Après avoir 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 (D1976) il devient adjoint au RSI à la suite de la fusion de 3 Directions régionales (Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardennes et Picardie) (D1976/2). Gilles HAUDESTAINE, son N+2, reconnaît qu'en 2007 Yves MINGUY n'était « *pas suffisamment alimenté en activité au regard de ses capacités et manifestait un intérêt pour le développement d'applications* » (D2188/2). C'est pourquoi, en janvier 2008, Patrick SENEGAS, responsable développement du projet « FAST » (Faire des Applications Sur le Terrain), propose à Daniel PRUVOT, supérieur direct d'Yves MINGUY, d'intégrer ce dernier au projet en tant que développeur d'applications en PHP (D1978). Yves MINGUY a ainsi intégré l'équipe FAST tout en restant rattaché hiérarchiquement à l'AVSC (D2188/2 et /3). Le 15 juillet 2008, Yves MINGUY découvre à son retour de congés la modification de ses fonctions dans l'organigramme puisqu'il est inscrit à la VIGIE (assurer la surveillance de la capacité du plateau à prendre en compte les demandes des clients), cette affectation n'étant finalement qu'une entraide pendant l'été (D1981 ; D2187/3). Patrick SENEGAS considère ce changement dans l'organigramme comme étant « *un peu cavalier, dans la mesure où il constitue à mes yeux une mutation* » (D2187/3).
Le 17 juin 2009, Denis DRUART, supérieur hiérarchique, adresse notamment à Yves MINGUY le mail suivant: « *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 épingler 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). Le 22 juin 2009, Bernard BARRAL, directeur du programme FAST écrit à Denis DRUART : « *(...) je trouve le message managérial très hard car il n'a jamais démérité vu de fast (...)* » (D1988).

De 1998 à 2006, Marc PELCOT a travaillé au service marketing sur le site d'EVREUX qui dépendait du centre de ROUEN (D1444/2). A 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 a découvert 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).

A l'Agence Entreprise à Annecy, dans laquelle travaillait Jean-Paul ROUANET jusqu'en mai 2009, les premiers bruits ont circulé en 2006 sur le fait que l'Agence Entreprise allait fermer, selon Gilles AMBERT (D1089/2). Anne ROUANET explique que « *l'Agence Entreprise s'est restructurée petit à petit et il y a eu des départs et des mutations* » (D1087/21). Christian ABRIC, directeur adjoint du plateau 10.16, confirme que l'Agence Entreprise a été fermée en juin 2009. Il déclare que : « *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* » (D1087/37). Karine JUBERT, la directrice du plateau 10.16, explique 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 le10 16 parce qu'il y avait déjà des échos de restructuration pour les années à venir concernant le service réclamations (D1091/2). Karine JUBERT, la directrice du plateau, déclare qu'à l'occasion des entretiens d'accueil elle a constaté que les personnes 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). Cécile COUSSEAU, DRH de l'Agence Entreprise Rhone Alpes Auvergne, déclare que Jean-Paul ROUANET a bénéficié de l'assistance d'un conseiller développement. Elle précise : « *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).

Catherine SENAN travaillait au sein du service Gestion Technique Client (GTC) de l'Unité d'Intervention Normandie au Havre qui, courant 2009, a subi une réorganisation : une partie de l'activité GTC est demeurée au HAVRE, une autre a été transférée à CHERBOURG et

le service de l'Administration du Domaine des Ventes (ADV) Publiphonie (réseau des cabines publiques) a été 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. Après de nombreux changements, les noms des intéressés ont été dévoilés le 5 août 2009 (D135). Dans un courrier adressé au directeur de l'UI Normandie le 27 aout 2009, Mme SENAN indique : « *(...) L'ensemble des salariés de la GTC a subi un entretien, afin d'établir les profils. Lors de cet entretien [avec Monsieur Yves ETERNOT, N+2] individuel, réalisé au début de l'été, j'ai réaffirmé ne pas souhaiter 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+l élogieux (...) 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).

III - 1 - RÉORGANISATIONS MULTIPLES ET DÉSORDONNÉES ;
III - 2 MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES ET/OU FONCTIONNELLES FORCÉES ;

III - 3 ATTRIBUTION DE MISSIONS DÉVALORISANTES;

III - 4 FORMATIONS INSUFFISANTES VOIRE INEXISTANTES ;
III - 5 ISOLEMENT DES PERSONNELS ;

L'attribution de tâches dévalorisantes est évoquée dans le dossier dans des situations différentes, pouvant concerner la nature de la place attribuée ou bien le contenu du travail. Des éléments concernent le passage de poste visible et identifié dans l'organigramme et à ce titre synonyme d'une certaine pérénité à des missions, temporaires par définition. S'agissant du contenu du travail, le principal problème relaté est celui de l'attribution de poste sur une plateforme téléphonique.

Dans un document de la Direction territoriale Est d'octobre 2006 intitulé "intérim/développement : un levier pour l'équation RH", il est préconisé de « *proposer systématiquement des missions temporaires sur des activités à valeur ajoutée (relation client) à des salariés :*
- en situation de déploiement, de sous-activité
- dont la contribution est régulièrement insuffisante (réorientation)
- éligibles au CFC, retraite, service actif mais ne désirant pas quitter l'entreprise
- dont l'activité permet une mission à temps partiel ponctuelle (fin de projet, préparation d'un dossier essaimage ...)
- sédentarisés sur leur poste".
Parmi les objectifs recherchés, figurent : "*générer des sorties du groupe" et "impulser une "déstabilisation positive" pour des populations sédentarisées*" (D3328/2).
Parmi « *les clés de succès* », sont cités:
- Développer la prise de conscience de l'enjeu de l'équation de l'emploi Groupe
- « Banaliser » Intérim/développement:
- Implémenter le réflexe managérial d'optimisation des ressources
- « Dé-tabou-iser » l'intérim interne et le projet externe
- Valoriser les réussites salariés et managers
- Gérer le frein de la mobilité géographique
- Professionnaliser les revues de personnel
- Anticiper les situations à risque juridique
- Mettre en place un dispositif d'incentive intégrant Intérim/développement dans la part variable » (D3328/4).
Ce document cite également, parmi les premiers constats, 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 » (D3328/5).

Jacques MOULIN expose que l'initiative "d'intérim développement" a été faite en toute transparence et a été présentée dans les comités d'établissement des Directions Régionales. Il s'étonne des commentaires négatifs alors qu'existaient auparavant des brigades dont l'objet était de renforcer les équipes lors d'un pic d'activités. Par ailleurs il précise : « *Nous avons uniquement dit que nous ne gérerions pas les personnes présentant une faible employabilité. Volontairement, nous n'avons pas mis les personnes dans cette situation dans le dispositif de l'"intérim développement". Ce sont les métiers prioritaires qui étaient concernés, dans le but d'accompagner la stratégie NEXT et les besoins clients. (...) Le recours à l'"intérim développement" se justifiait notamment pour les salariés dont l'activité était en décroissance. La motivation de la mise en place du dispositif est notamment, plutôt que de procéder à des mutations dans l'intérêt du service, ce qui était possible dans le cadre de CAP, de proposer un accompagnement (...) privilégier le recours au personnel de la société plutôt qu'à la sous-traitance* » (D3682/10).

Dans une note saisie au domicile de Jacques MOULIN, intitulée "objectif, H2 2008 - Jacques MOULIN- DRH OFF", à la rubrique sur l'exécution du plan ACT, parmi les "objectifs prochain semestre ", il est indiqué notamment (page 34 du scellé J-UN) :
- "*tenue des objectifs CDI sur l'ensemble du périmètre OPF (base budget)*
- *tenue des objectifs de départs externes (3,3 %) f..]*
- *booster les parcours de professionnalisation*
- *généralisation de l'intérim/développement dans toutes les DT*" (D 3319/5).

Jacques MOULIN explique que cette généralisation a été une décision collective des Directions RH au niveau Groupe : « *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. Je précise qu'il n'y a pas eu de document écrit stipulant cette décision mais qu'il s'agit d'une impulsion collective. Dans ce document, je ne fais que rappeler l'annonce qui a été faite par Olivier BARBEROT auparavant* » (D3682/11).

Le plan CRASH PROGRAM RU (D3328/34) préconise le 23 octobre 2006, concernant les missions temporaires, la "généralisation de l'initiative de la DT Est Offre Intérim/Développement". Il est précisé que : "*les conseillers [espace développement] ont pour objectif d'accompagner 80 salariés minimum en mission d'ici le 31/12*" (D3328/72).

Didier LOMBARD explique qu'il ne peut pas faire de commentaires sur des documents de consultants, émanant d'une direction largement subdéléguée, à un niveau hiérarchique au moins N-3. « *Tout cela prouve que sur le terrain, les gens géraient des mobilités et que comme la règle était le volontariat des intéressés, ils essayaient de créer des situations où le volontariat se concluait par une solution positive pour les intéressés* » (D3421/3).

Olivier BARBEROT commente ces documents en indiquant que c'est une initiative d'un échelon local parmi d'autres et que la DRH GROUPE a uniquement repris l'idée de l'intérim développement (D3652/20).

Selon Louis-Pierre WENES, ces documents sont l'expression de pratiques et de problématiques tout à fait classiques dans le domaine du management et souligne que dans plusieurs industries, le travail par projet est devenu la règle, comme dans l'aérospatiale (D3654/16).

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.
Elle 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 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).
Elle propose : "*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 interprétées comme la mise en oeuvre 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 définitives)" (D3011/2).

Louis-Pierre WENES indique que ce document correspond à une consultation juridique et que FRANCE TELECOM étant passé depuis peu sous le statut de droit privé a une faible expérience et que la juriste répond en balayant toutes les possibilités juridiques. Il précise ne pas savoir comment la problématique de Pages Jaunes a finalement été traitée (D3654/18).

Dans un courriel adressé le 14 septembre 2009 à Barbara DALIBARD, Géraud de CHANTERAC, directeur grands comptes, écrit : "*Je dois avouer que certains points en lien avec les événements tragiques que nous vivons en ce moment n'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", il 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 et /28).

Didier LOMBARD (D3421/4-5), Olivier BARBEROT (D3652/21-22) et Louis-Pierre WENES (D3654/20) considèrent que le document n'a de valeur que dans son intégralité et qu'il contient de nombreuses considérations positives et interessantes.

Claude BOURETTE était manager d'une équipe de gestion commerciale à l'agence d'entreprise d'ANNECY, service dont il a bien géré la fermeture mais s'est retrouvé affecté à un poste à responsabilité limitée après la fermeture de son site. Dominique POMMAT confirme que « *c'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). 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 disparaitre. 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 plateformes 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).

Guy DESCHAMPS, qui a fait l'objet de plusieurs successions de postes et de missions, parfois sans substance. En avril 2005, deux postes d'un niveau inférieur à celui qu'il occupait lui ont été proposés, qu'il considérait comme « un déclassement». Il explique que : «*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).

A l'Unité d'Intervention Champagne Ardennes (Direction Territoriale Nord), l'entreprise a choisi de muter certains techniciens dans le service "particulier". 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).

Au sein de la Direction Territoriale Est à Troyes, Jean-Michel Laurent a été muté dans un centre d'appels après la fermeture de son service technique (D1149/2 ; D1167/2).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), ce que confirment

Sabine MENAGEOT et Anne-Marie CAIRONI (D1148/2 ; D1163/2 /3).

A l'Agence Vente et Service Client de la Direction Territoriale Nord, Yves MINGUY qui avait un poste de développeur a été affecté à un poste d'opérateur sur un plateau téléphonique (D1985 ; D2182/3 ; D2195/3). Auparavant, il avait 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 (D1976). A la suite de la fusion de 3 Directions régionales (Nord-Pas-de-Calais, Champagne-Ardennes et Picardie), le poste de responsable des systèmes d'information est confié à Daniel PRUVOT ; Yves MINGUY devient adjoint au RSI (D1976/2). Selon son épouse, il n'a alors pas de mission vraiment définie, il travaille dans un immeuble quasiment vide à LENS puis est muté à VILLENEUVE D'ASCQ en 2006. Yves MINGUY se considère "placardisé" à cette période (D1976/2 ; D2195/2). Gilles HAUDESTAINE, son N+2, reconnaît qu'en 2007 Yves MINGUY n'était « *pas suffisamment alimenté en activité au regard de ses capacités* » (D2188/2).

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 plateforme 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 - 1 - RÉORGANISATIONS MULTIPLES ET DÉSORDONNÉES ;
III - 2 MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES ET/OU FONCTIONNELLES FORCÉES ;
III - 3 ATTRIBUTION DE MISSIONS DÉVALORISANTES;

III - 4 FORMATIONS INSUFFISANTES VOIRE INEXISTANTES ;

III - 5 ISOLEMENT DES PERSONNELS ;

Les présentations des programmes sur les plans NexT et ACT mettent l'accent sur les nécessités de transformation et d'évolution et organisent le corrolaire qui est la formation des personnes. FRANCE TELECOM comprend d'ailleurs un grand nombre d'école métiers et, sur la période des faits, les dirigeants soulignent que le budget de formation était en augmentation. Didier LOMBARD expose à ce sujet : "*nous avions 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).

Pourtant, en lien avec les éléments mentionnés supra sur les réorganisations désordonnées, des situations individuelles font état d'un défaut de formation, de formations trop brêves, de formations partielles ou encore "d'autoformation".

André AMELOT a subi ce manque de formation adaptée. Selon Patrick DELOURME, collègue de travail d'André AMELOT et technicien réseaux structurants à BERNAY, « *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 lui servir de son ordinateur* » (D1397/2 /5 /6).

Christine ANDRIEUX, au CCOR de BORDEAUX, venant d'un poste de gestion de clients particuliers explique : « *J'ai été amené à faire donc un mois de formation pour l'assistance technique et à l'issue, j'ai été en poste. A partir de ce 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). Vincent MARTINEZ, collègue des sherpa, indique « *Pour être clair, elle avait du mal avec la partie technique et au fur et à mesure, elle a fait un blocage sur ce domaine. Puisqu'elle aidait tout le monde dans l'équipe sur la partie gestion, nous l'aidions, moi et les autres, sur la partie technique* » (D978/2).

Anne-Sophie CASSOU, au sein de l'Agence Banque et Assurance à Paris a été confrontée à de nouvelles problématiques pour lesquelles elle n'avait pas été formée 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). 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).

Fabrice STARON, de l'UPR de MARSEILLE, 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), appréhension sur les nouvelles technologies que confirme Jean-Luc BERNAUX selon lequel Michel DEPARIS « *craignait que ces difficultés puissent l'handicaper fragilisant ainsi son poste* » (D2280/2). Fabrice STARON considère que: « *le manque de formation lui a été préjudiciable* » (D2374/2). Christian RICHAUME confirme que Michel DEPARIS 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, un 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).

Sur le site de DIJON (Agence entreprise Grand Est), Stéphane DESSOLY, auparavant manager à la direction des grands comptes à PARIS, a pris un poste de responsable des ventes mi 2006. Son ancienne collègue et amie, Sandrine NGUYEN déclare : « *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. Il réclamait des formations qu'il n'a pas eues. Il lui était demandé d'être opérationnel tout de suite, de faire des reportings, alors qu'il n'avait pas eu de formation d'accueil de manager, il n'avait pas été formé sur l'utilisation des outils informatiques à utiliser en tant que manager pour faire du reporting, contrôler les objectifs, ...* » (D2749/2), ce que confirme le père de l'intéressé (D2753/2). Pascal WEISS, ami et collègue, a assisté à la première réunion de Stéphane DESSOLY dans son nouveau poste à Dijon. Il se souvient que « *le problème qui s'est posé c'est que ce jour-là on rentrait dans une activité très complexe dont Stéphane ignorait les tenants et les aboutissants (...) Stéphane 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 plus à M. POIREL [son supérieur] 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* » (D2755/4).

Luc DUMAS, technicien sur le site de BERNAY, était affecté à une cellule dite multi-technique, et 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). Son ancien collègue Lionel SAILLANFAIT confirme que les agents d'astreinte « *subissent une forte pression car ils peuvent être confrontés à des problèmes pour lesquels ils n'ont pas forcément été bien formés* » (D1438/3). En outre, le travail auparavant réalisé en binôme se fait seul depuis 2006-2007 (D1436/2).

Nicolas GRENOVILLE, technicien à l'Unité d'Intervention Bourgogne Franche Comté à BESANCON, est muté d'office dans le service grand public suite à la décision nationale de sous traiter l'environnement technique. Selon Alain GIRARDET, un collègue dans son nouveau service, « *Nicolas venait d'une unité "énergie" sans rapport avec ce que nous faisions. Donc pour lui cela devait être plus dur: contact avec le client, métier complètement différent* » (D2045/2). Nicolas GRENOVILLE se plaignait de n'avoir pas été formé (D2026/2). 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).

Au sein de la Direction Territoriale Est à Troyes, une restructuration ayant conduit à la fermeture en 2003 du service technique, Anne-Marie CAIRONI, la déléguée syndicale, explique que plusieurs techniciens, dont Jean-Michel LAURENT, ont été mutés comme téléconseillers (D1145/43 ; D1149/2 ; D1167/2). Jean-Michel LAURENT était quelqu'un de très introverti qui n'était pas du tout fait ni préparé au contact direct avec les clients (D1145/72, D1149/2). Sabine MENAGEOT, soutien métier, indique que Jean-Michel LAURENT: « *faisait partie d'un nombre relativement important de techniciens contraints à se remettre en cause dans un nouveau travail, un véritable nouveau métier commercial pour lequel ils n'étaient que très succinctement formés* » (D1163/2).

III - 1 - RÉORGANISATIONS MULTIPLES ET DÉSORDONNÉES ;
III - 2 MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES ET/OU FONCTIONNELLES FORCÉES ;
III - 3 ATTRIBUTION DE MISSIONS DÉVALORISANTES;
III - 4 FORMATIONS INSUFFISANTES VOIRE INEXISTANTES ;

III - 5 ISOLEMENT DES PERSONNELS ;

Les situations d'isolement qui sont décrites dans le dossier correspondent à plusieurs types de difficultés. Concernant les employés dont la structure ou le contenu du travail avaient été modifiés il peut s'agir d'un isolement considéré comme un mauvais mode de management les privant de contact et de travail. Il s'agit aussi d'organisation du fonctionnement conduisant à faire exécuter en individuel des tâches qui étaient auparavant réalisées en équipes.

Concernant André AMELOT, le Docteur BERRUBE Alain, médecin du travail, a recommandé en 2007 à FRANCE TELECOM d'éviter la solitude au travail (D 1400/40) et Patrick MARTIN, membre du CHSCT, s'est associé à cette demande aux fins d'intégrer André AMELOT au sein d'une équipe (D1393/2). FRANCE TELECOM a maintenu André AMELOT à son poste initial de technicien où il travaillait seul. Selon son collègue Patrick DELOURME, technicien réseaux structurants à BERNAY, "*André m'avait dit qu'il avait émis le souhait de rejoindre l'équipe "câbles" à BERNAY. La hiérarchie (...) souhaitait maintenir André AMELOT exclusivement sur les TELIC jusqu'à leur totale disparition. Cette situation ne convenait pas à André, qui estimait qu'il aurait pû intégrer l'équipe "câbles" tout en continuant à s'occuper parallèlement des TELIC. Par ailleurs, André faisait partie de l'équipe d'EVREUX et il était isolé sur son site* » (D1397/2).

Etienne ANNIC et Vincent TALAOUIT, salariés d'ORANGE France, travaillaient pour le service « ITNPS » sur le site de la rue Pierre Brossolette à MONTROUGE qui devait être déplacé vers ISSY LES MOULINEAUX. Etienne ANNIC relate « *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, indique 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 ", rue Camille Desmoulins à Issy-les-Moulineaux). (...) Messieurs EtienneANNICet 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 rendu sur le site confirment l'absence d'outils de travail

sur place du 25/09/2007 au 08/11/2007 (D544/3, D546).

Guy DESCHAMPS, 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 ligne téléphonique et sans ligne internet (D3082/5 et /6).

Georges LLORET évoque une absence d'activité : « *De janvier à mars 2008 (...) je suis abandonné à moi même et aide mes camarades cadres dès que j'en ai l'occasion* » (D2361/3). Ce qui est confirmé par Patrick SARDOU, ancien collègue de travail de M. LLORET : «*à son retour de congés maladie, sans le prévenir, il n'a plus son équipe. On l'a isolé dans un bureau (...) On lui a enlevé son métier de base qu'il aimait, responsable de 12 ou 15 personnes conseillers clientèles 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 évènements 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).

Sur le site de DIJON (Agence entreprise Grand Est), Stéphane DESSOLY, auparavant manager à la direction des grands comptes à PARIS, a pris un poste de responsable des ventes mi 2006. Son ancienne collègue et amie, Sandrine NGUYEN déclare : « *lorsqu'il est arrivé à Dijon, ça a été très très dur pour lui, il ne s'est pas senti épaulé (...) Il se sentait vraiment seul...* » (D2749/2), ce que confirme le père de l'intéressé, précisant : « *en 2006, Stéphane ne voyait pas trop ce que sa hiérarchie attendait de lui, il se sentait isolé dans ses fonctions, il ne se sentait pas aidé ni soutenu par sa hiérarchie* » (D2753/2). Sandrine NGUYEN a cette réflexion : « *ce qui est inacceptable dans le groupe FRANCE TELECOM, c'est que cette entreprise ne licencie pas, mais délaisse et méprise les salariés qu'elle souhaite jeter* » (D2749/3). Après un arrêt maladie, quand il reprend un mi-temps thérapeutique Stéphane DESSOLY travaille seul, dans un bureau fermé, au fond du couloir. Il ne mange pas avec les autres employés (D 941/52 ; D2749 ; D2752/3 et D2755/5 /6). Selon Catherine DUFOUR, la représentante syndicale, Fawad ALI et Sophie WATTEAUX amis de l'intéressé, lui ont indiqué qu'il vivait très mal son isolement professionnel depuis son retour, sans soutien, qu'il « *se sentait seul dans son coin* » et qu'il avait l'impression que FRANCE TELECOM voulait le licencier (D 939/7 et /9).

A l'Unité Intervention Affaires de Paris, au sein du service Ingénierie Test Expertise service clients Didier LEFRANCOIS indique: « *à partir de 2005, j'ai ressenti que j'étais mis à l'écart (...) progressivement, j'ai vu que ma situation empirait et que ma hiérarchie ne souhaitait pas en fait que je fasse partie intégrante de l'équipe. Cela se voyait particulièrement dans les années 2006/2007 où j'étais isolé, mon manager m'ignorait ; des stagiaires ont été recrutés pour être formés et à la fin de l'année un stagiaire m'a pris une partie des rares activités qui me restaient* ». Il poursuit en indiquant : « *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, confirme son isolement alors qu'il considère que c'est un bon élément, expert au niveau national et n'ayant jamais failli dans sa profession » (D1793/1-2). Philippe PILOT, délégué syndical et représentant du personnel au sein de l'UIA de PARIS, indique : « *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).

chapitre 2 – Les conditions de travail
I – La déstabilisation des agents et le climat anxiogène
II – Les alertes
III – Les mesures mises en place à compter de 2009

I – La déstabilisation des agents et le climat anxiogène

Selon les dispositions de l'article L.4121-1 du Code du travail, « *l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (...) par des actions de prévention des risques professionnels, par des actions d'information et de formation et par 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* »

Le document FRANCE TELECOM présentant le plan ACT explique qu'il s'agit de passer "*d'une logique de planification à long terme dans un environnement stable*" à "*une logique d'adaptation permanente dans un environnement instable*" (D80).

Pour Didier LOMBARD (D2293/5) ce document fait référence à la pression concurrentielle extrême et l'arrivée des technologies numériques de façon majeure. Il pense que "*la préoccupation d'Olivier BARBEROT était que chacun trouve sa voie à l'intérieur des champs des nouveaux métiers et des technologies et que chacun trouve son chemin. (...) Sans NEXT et ACT la pression sur la vie de nos salariés aurait été plus forte. 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 Etats sont responsables*".

Olivier BARBEROT dit lui aussi que c'est l'expression du fait que l'avancement des technologies se fait en rupture avec le passé. Il rappelle : "*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).

Louis-Pierre WENES pense également que ce document souligne 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'accélérant 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).

Dans son rapport, Sylvie CATALA, inspectrice du travail, déclare que pendant la période des plans NexT et ACT à FRANCE TELECOM les salariés ont été « *plongés dans un environnement instable d'incertitude et de précarité permanente*" (D377/5).

Olivier BARBEROT conteste le point de vue de Mme CATALA. Il insiste sur le fait que NEXT est un plan stratégique et ACT est une boîte à outils pour accompagner les salariés dans la transformation : "*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).

Louis-Pierre WENES rappelle que Sylvie CATALA a compilé des documents mais n'a pas rencontré les salariés ou les membres de la direction et que lui, en tout cas, ne l'a pas rencontrée. De son point de vue sa perception est erronée. Il relate : "*Toutes les réorganisations que nous avons faites sur cette période ont été conformément à la loi soumises 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.
Je veux rappeler qu'avant 2006, comme il n'y avait pas d'instances représentatives du personnel, FRANCE TÉLÉCOM n'était pas tenue de faire des consultations. A mon arrivée en 2003 j'ai été surpris par cette situation et j'ai dit que nous commettions des délits d'entrave.
On m'a répondu qu'il n'y avait pas de comité d'entreprise.
En résumé, 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).

A la conférence de 2006 de la maison de la chimie devant l'ACSED, Olivier BARBEROT a les propos suivants : "*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).

A la question de savoir si la politique d'entreprise pour la transformation était fondée sur "la frustration" ressentie par les employés, Didier LOMBARD proteste que ce n'est pas ce qu'il a ressenti, que les équipes qu'il a rencontrées étaient toutes enthousiastes et que cela ne correspond pas à la réalité qu'il a vécue (D2293/9).

Olivier BARBEROT conteste cette interprétation et explique ainsi son propos : "*Ce jour là, je sais que le public que j'ai devant moi attend qu'on l'aide. Je sais que certains des cadres qui sont là ne se trouvent pas suffisamment embarqués dans l'aventure du plan NEXT. Je sais qu'ils ont besoin qu'on les aide pour aller rechercher dans l'entreprise ce dont ils ont besoin en matière de formation, de filière de professionnalisation, d'écoles métiers afin de leur permettre de progresser, de sortir éventuellement de situation qu'ils jugent limitée pour avancer. 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. (...) Quelqu'un qui a besoin qu'on l'aide c'est souvent qu'à un moment donné il n'arrive pas à exprimer quelque chose soit de ce qu'il ressent, soit de ce qu'il vit. Tant que cette expression n'est pas faite, il est dans un état de frustration. Créer les conditions pour que la parole soit libre sans crainte est quelque chose d'essentiel pour progresser, pour avancer. Ceci d'ailleurs est vrai dans toutes les organisations quel que soit leur environnement et quelle que soit leur problématique" (D2295/10).

Bruno DIEHL explique que la stratégie pour faire partir le maximum de gens s'appuyait clairement sur 2 leviers à la main des managers : dégrader les conditions de travail et compromettre l'avenir professionnel des collaborateurs en leur montrant qu'ils n'en ont pas dans le groupe (D2106/7).

L'exploitation informatique a permis de découvrir dans l'ordinateur de Mr ARNAL, directeur des politiques de développement des compétences, un compte-rendu de réunion en date du 9 mai 2007 en présence d'Olivier BARBEROT.
Il est notamment préconisé :
- "*allez à la controverse, au conflit, avec des convictions personnelles ;*
- *créons une certaine instabilité pour les salariés (faisons prendre conscience)*
- *ne transformons pas l'ED en ANPE*" (D2288/34 /37)

François ARNAL, directeur des orientations et plans de formation à la direction de la formation et du développement professionnel du groupe FRANCE TELECOM de 2005 à 2011 et depuis directeur du développement des compétences du groupe, déclare qu'il a pris des notes sur l'intervention d'Olivier BARBEROT, sur la conclusion de Guy-Patrick CHEROUVRIER et sur le débat entre les DRH.

Il explique que la partie ci-dessus évoquée correspond à sa retranscription d'échanges entre les DRH en présence de Guy-Patrick CHEROUVRIER. Il ajoute : « *j'allais à ces réunions, pour comprendre la politique RH et les problèmes RH rencontrés par les DRH (...) j'étais dans la salle pour comprendre l'état d'esprit des DRH et ajuster mes formations* ». Il précise sur l'état d'esprit des DRH : "*ils étaient dans un système de contrainte sur l'évolution de l'emploi et sur les mobilités*" (D2399/4-5).

Guy-Patrick CHEROUVRIER confirme qu'il était présent lors de ces échanges et qu'il a effectivement dû entendre ce type de propos. Il suppose qu'il a dû rappeler ses principes manageriaux à savoir qu'"*on ne récolte que ce que l'on sème*". Il dit n'avoir jamais donné quelques consignes que ce soit dans le sens de la déstabilisation. "*Je trouve tout à fait contre-productif de déstabiliser pour obtenir un objectif*". Il ne sait pas si Olivier BARBEROT était présent lors de ces échanges. Il dit que les propos tenus à cette réunion par les DRH sur le fait "d'aller à la controverse" et sur le fait "de créer une certaine instabilité pour les salariés" ne sont pas les siens (D3687/12).

Pierre LOUETTE pour FRANCE TELECOM met ces propos sur le compte d'une volonté de réussir ce plan d'accompagnement en augmentant la prise de conscience, qu'il faut parfois provoquer. Concernant la consigne visant à créer une certaine instabilité pour les salariés, il explique "*Je ne souscris pas à ce type de politique, c'est une question d'éthique personnelle mais ce point ne dessine pas forcément une politique, c'est peut-être un conseil tactique donné par Olivier BARBEROT dans certaines situations*" (D2331/5).

Interrogé sur ce compte-rendu, Louis-Pierre WENES considère que "créer de l'instabilité" est contre-productif et contraire à ses valeurs. Sur le document lui-même : "*Je*

constate qu'il y a dans ce compte rendu les points qui sont ceux évoqués par M. BARBEROT dans la colonne de gauche, ensuite il y a des commentaires dans la colonne de droite dont on ne sait pas qui les a tenus. A la fin il y a des notes prises à la volée. Je ne vois pas qui ça engage". Sur le fond il répète qu'on ne mène pas une transformation en allant au conflit et en créant de l'instabilité pour les salariés. Il suggère qu'il puisse s'agir :" *de propos tenus par deux syndicalistes à l'issue de la réunion. Il y a des managers à FRANCE TÉLÉCOM qui sont syndicalistes"* (D2352/2 ; D2506/8).

De son côté, Olivier BARBEROT répond qu'il n'était plus présent à ce moment de la réunion et que les expressions relevées par François ARNAL, qu'il dit ne pas connaître, ne sont pas les siennes : "*Le 9 mai 2007, c'est l'époque où je réunis par groupe de 50 les cadres dirigeants France. Autant je reconnais mes propos dans la colonne de gauche du tableau coté D2288/36 et la colonne de gauche du tableau supérieur coté D2288/37 même s'ils sont repris de façon lapidaire, autant tout le reste ne sont pas mes mots. Je suppose que ce monsieur a dû faire partie d'un des groupes que j'ai reçus et qu'en entrant dans son unité il a reformulé à sa manière ce qu'il croyait avoir compris de ce que j'avais dit. (...) Il y a 350 cadres dirigeants auxquels je m'adresse sur 5 ou 7 réunions. Ces cadres dirigeants viennent de divisions différentes et je n'ai pas les moyens de vérifier les 350 restitutions qui sont faites non seulement à partir de la compréhension ni à partir de leur propre environnement défini par leur métier et leur hiérarchie. (...) Je faisais ces réunions hors présence de leur hiérarchie mais leur hiérarchie était mes collègues du comité de direction générale"* (D2295/11 ; D2508/11-12).

Didier LOMBARD considère que ce texte est foisonnant et peu clair : " *on ne sait pas qui a dit quoi, si des instructions ont été données ou non par M. BARBEROT ou par M. CHEROUVRIER*" et il redit : "*que le comité exécutif n'a jamais donné d'instructions dans le sens de réduire les effectifs d'une façon agressive*" (D2507/8).

Sur ce sujet, Yves MONTAGNON, auteur du livre CRASH PROGRAM et directeur adjoint en 2006 d'une unité comprenant 1000 agents, déclare que son supérieur, Jean-Michel ESTIBALS 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 [dans le groupe], par exemple laisser entendre que leur activité ou leur poste n'était pas forcément durable*" (D1552/2).

Antonio GARCIA, cadre responsable technique en région parisienne, indique que : "*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 dégouter le personnel." (D 172 1/1)
Il ajoute : "*de 2006 à 2008, j'étais manager de 1er niveau, c'est-à-dire que j'ai directement constaté, et vécu, la souffrance dans laquelle était placé le personnel*" (D1721/2).

L'exploitation informatique a permis la découverte dans l'ordinateur de Mme RUAUDEL, directrice de la formation France, d'un compte-rendu déjà cité d'une réunion du

CODIR DFDP qui se serait tenue le 14 septembre 2009.
Il est notamment mentionné que:
- "*la parole est muselée, les gens ont peur de s'exprimer* " (D2288/39 /41).

Ce constat paraît curieux à Didier LOMBARD parce que la période de crise avait commencé en juillet 2009 avec de nombreuses communications. De plus : "*En octobre 2009 nous avons mis en place les assises de la transformation au cours desquelles nous avions organisé de nombreuses réunions (plusieurs milliers) pour libérer la parole. A la fin nous avons obtenu un résultat qui correspondait à peu près à ce que l'on pouvait déduire d'une partie du rapport de TECHNOLOGIA*" (D2293/13).

Selon Olivier BARBEROT, ce compte-rendu arrive après un évènement tragique et dans une période de très grandes émotions : " *Le paradoxe c'est qu'à l'époque, de mémoire, on organise des assises. Je crois que le top management a entendu ce message puisque nous avons organisé les assises de la refondation quelques jours avant ou après cette réunion*" (D2295/16).

Dans son rapport de mai 2010, le cabinet TECHNOLOGIA indique : "*nous confirmons la profondeur de la crise qui se poursuit encore. Nos constats sont alarmants*" (D 339/11) ; les plans de redressement et de réorganisations "*se sont traduits par une mise sous tension de l'organisation et ont exposé les salariés à de multiples facteurs de risques psychosociaux*" (D339/17); "*nous avons rarement mené de mission où s'exprimait tant de souffrance pendant les entretiens (pleurs, évocation de la mort, ...) générant un tel appel à l'aide (mail, appel téléphonique, courrier, ...)*" (D 339/226).

Didier LOMBARD réplique que c'est l'avis de TECHNOLOGIA, pas le sien (D2293/14).

Pour Olivier BARBEROT, en mai 2010, beaucoup de dispositions avaient été prises et ont répondu à un certain nombre d'attentes des salariés y compris celles exprimées dans le rapport TECHNOLOGIA. Par ailleurs, il se réserve la possibilité de critiquer la manière dont TECHNOLOGIA a construit son enquête : "*dont beaucoup de questions avaient des biais et poussaient le salarié à renforcer les aspects négatifs de sa perception et qu'en outre ces questions étaient posées dans un contexte fortement émotionnel et enfin comme j'ai eu l'occasion de le dire, on n'a jamais demandé l'avis de ceux qui avaient tiré profit personnel, de façon valorisante pour eux mêmes, du plan ACT. Je ne prends pas comme vérité scientifique absolue ce qui ressort du rapport TECHNOLOGIA*" (D2295/17).

Louis-Pierre WENES considère que l'enquête de TECHNOLOGIA et les réponses données par les salariés apportent des éléments extrêmement intéressants mais il constate aussi que les conclusions du cabinet TECHNOLOGIA sont parfois en totale contradiction avec certains éléments de leur enquête et prennent aussi des positions partisanes hors sujet (D2352/9).

Dans les documents saisis au sein de la société OBIFIVE, figure un dossier de synthèse des relations OBIFIVE-ORANGE FRANCE TELECOM. Il y est mentionné:
"*nous avons également eu un rôle d'alerte qui consistait à faire remonter des éléments d'ambiance et de climat général que nous captions au cours de nos animations, auprès de nos commanditaires*" (D 2479/2).
Christian DAVORGNE, président d'OBIFIVE, explique : "*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 etACT. Nous avons constaté que le malaise était de plus en plus palpable et ce dès 2008 [...].
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 choisi lors de leur recrutement. En ce qui concerne les réorganisations, celles-ci n'étaient pas toujours comprises, en particulier les réorganisations territoriales et les reconversions professionnelles (mobilité professionnelle et géographique)" (D2490/4).

Louis-Pierre WENES (D2506/9), Didier LOMBARD (D2507/8-9) et Olivier BARBEROT (D2508/12) disent qu'ils n'ont pas eu connaissance des comptes-rendus d'OBIFIVE et que ce n'est pas à eux qu'ont remonté ces éléments.

II – Les alertes

La direction de FRANCE TÉLÉCOM a été alertée à plusieurs reprises par diverses institutions (médecine du travail, inspection du travail, CRAM, CNSHCT, CHSCT, organisations syndicales) sur l'existence de risques psychosociaux au sein de l'entreprise et sur la nécessité de prendre des mesures visant à préserver la santé physique et mentale des personnels.

En outre, plusieurs décisions de justice déboutant FRANCE TÉLÉCOM ont constaté une souffrance morale des personnels liée à la politique de management, ont estimé que le risque grave pour la santé des salariés compte tenu de leurs conditions de travail était démontré et que le recours à l'expertise sur les risques prévue par le Code du travail était fondé.

Pierre LOUETTE pour FRANCE TELECOM indique qu'il n'est pas pas en mesure de faire un commentaire sur l'historique des décisions et des alertes. Il commente : "*S'il y a eu ces alertes, il faut garder en tête le fait qu'un dispositif massif d'accompagnement des mobilités a été mis en œuvre lors de la mutation opérée.*
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.
Les alertes évoquées apparaissent très minoritaires dans le cadre du redéploiement massif et unique qui a eu lieu."
Il ajoute que l'entreprise depuis longtemps avait beaucoup développé la fonction RH, par un réseau de 600 RH décentralisées qui permettait de gérer de façon décentralisée la remontée des informations, et qu'en 2007, des cellules d'écoutes ont permis de recueillir l'expression des difficultés émanant des salariés (D2331/2-3).

Pascal DAZIN, médecin du travail en Bretagne, déjà cité, écrit que les responsables de la perte identitaire de plus en plus massive au sein de FRANCE TÉLÉCOM sont: "*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 proteste de ce constat car "*La grande majorité des managers de FRANCE TÉLÉCOM ont bien fait leur métier et ont une autorité naturelle*".
Il commente ainsi les conclusions de M. DAZIN.:
- "*Les restructurations": FRANCE TÉLÉCOM 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 imposé 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 TÉLÉCOM 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 TÉLÉCOM 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.*
Je trouve ce point de vue extrêmement partial et factuellement faux" (D2378/2-3).

De la même façon, Didier LOMBARD conteste et commente les conclusions du docteur DAZIN :
- "*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 imposé 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 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 eu. 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 TÉLÉCOM 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)

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 oeuvre par l'entreprise (D58/63).

Au niveau national, les organisations syndicales ont à plusieurs reprises alerté sur ces risques.

C'est le cas par exemple:

- le 4 juillet 2007: les représentants au CNSHSCT, CFDT, CGC, CFTC, CGT, FO, SUD, ont déposé 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 terme 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*» (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 (D215/2).

Louis-Pierre WENES n'était pas au courant de ces alertes et l'explique par l'organisation à la fois hiérarchique et fonctionnelle. Par ailleurs, le fait que Mme CATALA parle de 64 expertises, il renvoie au document D3007 correspondant à l'état des contentieux, dans lequel il relève que "*les tribunaux ont donné tort à FRANCE TÉLÉCOM 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 TÉLÉCOM a eu 12 jugements favorables et 6 défavorables*". Et il précise que ce n'est pas parce qu'on parle de stress quelque part qu'il y a forcément une alerte (D3160/14).

Didier LOMBARD explique qu'il n'a pas été au courant en raison de la façon dont il exerçait ses responsabilités dans FRANCE TÉLÉCOM, avec une organisation très largement décentralisée qui permette d'assurer une autonomie à chacune des unités opérationnelles : "*Cette organisation, je l'ai mise en place en février 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. (...) 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. Voila le ressenti que j'ai eu. Je pense que le rapport de Mme CATALA reflète des choses de natures très diverses en reprenant des procédures locales*" (D3161/2-3).

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).

Le 1er juin 2007, les syndicats CFE-CGC et SUD ont créé « *l'observatoire du stress et des mobilités forcées à FRANCE TELECOM* » à la suite de la « *politique de réorganisation globale et permanente* » résultant des plans NEXT et ACT (D225). Ce site de l'observatoire n'était pas accessible sur l'intranet de FRANCE TELECOM.

Sur cet absence d'accès, Olivier BARBEROT explique que l'observatoire du stress a été créé par 2 organisations syndicales sur les 6 représentatives à FRANCE TÉLÉCOM et qu'à elles deux elles 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 TÉLÉCOM (D3162/3).

Nathalie BOULANGER dit qu'elle ne connait pas les dates précises de ces alertes et précise ce qui a été mis en place :
"*- tout d'abord, j'ai initié en mai 2007 l'écoute salarié en collaboration avec la DRH FRANCE. 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.*
- Ensuite, les cellules écoutes qui ont déjà été détaillées dans le cadre d'autres interrogatoires. Je les ai mises en place en collaboration avec le médecin coordinateur d'abord sur des sites pilotes au cours de l'été 2007 puis au niveau de toutes les DT" (D3676/14).

Pour Guy-Patrick CHEROUVRIER les alertes ne sont pas si nombreuses que cela sur sa période d'activité puisqu'il est parti le 1er avril 2008 et il indique que FRANCE TELECOM a été la première entreprise à s'intéresser au stress au travail (D3687/14).

Selon Brigitte DUMONT : "*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).

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).
Il 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).

Louis-Pierre WENES (D3160/15-16), Didier LOMBARD (D3161/4) et Olivier BARBEROT (D3161/4) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

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).

C'est le cas par exemple

- du docteur Patrice FAURE qui signale : "*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) ;

- du docteur Stéphane ROCHDI qui signale: "*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) ;

- du docteur Jean-Pascal ALLERY qui signale : "*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 observés sont considérables et pourraient expliquer à eux seuls des réactions individuelles désespérées d'individus préalablement fragilisés par la vie* » (D304/26).

Louis-Pierre WENES (D3160/16), Didier LOMBARD (D3161/5) et Olivier BARBEROT (D3161/5) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

Dans son rapport annuel pour le groupe en 2008, le Docteur NGUYEN-KHOA, médecin coordonnateur de la médecine du travail, relève dans presque chacun des 76 rapports annuels d'activité 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).

Louis-Pierre WENES (D3160/16-17), Didier LOMBARD (D3161/5) et Olivier BARBEROT (D3161/8) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

Pour l'année 2008, de nombreux rapports annuels d'activité des médecins du travail, adressés au médecin coordonnateur de la DRH du groupe FRANCE TELECOM, 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.
Par exemple, 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) ;

Louis-Pierre WENES (D3160/17), Didier LOMBARD (D3161/6) et Olivier BARBEROT (D3161/6) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

Dans son rapport annuel pour 2008, le Docteur KOECHLIN de la Direction Territoriale Sud Est écrit 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 que : «*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).

Louis-Pierre WENES (D3160/18), Didier LOMBARD (D3161/6) et Olivier BARBEROT (D3161/6) disent qu'ils n'ont pas eu connaissance de ce rapport.

Dans leur conclusion commune pour l'année 2008, les 7 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 malgré tout : "*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).

Louis-Pierre WENES (D3160/18), Didier LOMBARD (D3161/6) et Olivier BARBEROT (D3161/7) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

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).
Elle 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).

Louis-Pierre WENES (D3160/18), Didier LOMBARD (D3161/6) et Olivier BARBEROT (D3161/7) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

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* » (D223).

Louis-Pierre WENES (D3160/19) et Didier LOMBARD (D3161/7) disent qu'ils n'ont pas eu connaissance de ces démissions. Olivier BARBEROT pense qu'il a dû en avoir connaissance mais il ne s'en souvient pas. (D3161/8)

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 psycho-social « *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).

Louis-Pierre WENES, qui n'était plus là à cette date (D3160/20), tout comme Didier LOMBARD (D3161/8) et Olivier BARBEROT (D3161/8) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

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 notent : "*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).

<u>Les alertes de l'inspection du travail des CRAM et de la Justice :</u>

Comme la médecine du travail, l'inspection du travail et la Caisse Régionale d'Assurance Maladie ont signalé aux dirigeants de FRANCE TÉLÉCOM la situation de mal-être des salariés (D58/70).

C'est le cas par exemple de :

- 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 I'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 manageur, 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).

Louis-Pierre WENES (D3160/22), tout comme Didier LOMBARD (D3161/9-10) et Olivier BARBEROT (D3161/10-11) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

Dans un courrier du 9 juin 2008, l'inspecteur du travail de ROUEN signale que : « *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).

Louis-Pierre WENES (D3160/22-23), tout comme Didier LOMBARD (D3161/10) ne se souvient que de CAHORS, projet qui a effectivement été stoppé.

Plusieurs expertises ont 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.

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).

Louis-Pierre WENES (D3160/23), tout comme Didier LOMBARD (D3161/10) et Olivier BARBEROT (D3161/11) disent qu'ils n'en ont pas eu connaissance.

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* (D 2215/2).

Olivier BARBEROT explique que Carole FROUCHT, [agent FRANCE TELECOM] : "*est en charge de piloter un comité qui, à part elle, (qui représente la direction) 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 TÉLÉCOM. Ce n'est pas très étonnant de lire ce que l'on vient de lire*" (D3162/12).

En octobre 2007, la direction de FRANCE TELECOM a mis en place des cellules d'écoute et d'accompagnement (D253). Quelle est la raison de la création de ces cellules en octobre 2007 ?

Sur la raison de cette création, Didier LOMBARD se rappelle qu'elle découle d'un cas isolé : "*un de nos techniciens s'était suicidé pour des raisons familiales claires. Il avait une crainte sur son emploi à FRANCE TÉLÉCOM, ayant perdu son permis de conduire à cause de drames familiaux.*
En fait, s'il s'était ouvert de son problème à FRANCE TÉLÉCOM, on lui aurait dit que ce n'était pas un cas de figure où on licenciait un salarié, au contraire on lui donnait une occupation sédentaire pour compenser le temps où il ne pouvait pas se déplacer". Il complète en indiquant qu'à partir de ce cas, il a demandé à Olivier BARBEROT cette mise en place générale (D3161/11).

Cette mise en place des cellules d'écoute et d'accompagnement a fait l'objet de nombreuses critiques notamment (D253) :

- le 17 octobre 2007, l'Ordre National des Médecins a manifesté "*les plus extrêmes réserves*" quant aux modalités de mise en oeuvre des cellules d'écoute (D257) ;

- 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).

Dans leurs rapports postérieurs aux faits :

- le cabinet TECHNOLOGIA constate que la mise en place en 2007 de cellules d'écoutes puis d'un n° Vert se limite à de la prévention secondaire ou tertiaire mais qu'il ne s'agissait pas de mesure visant à améliorer l'organisation du travail ni la qualité des relations du travail (D339/223 ; D379/5).

- Sylvie CATALA explique que : « *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).

Lors du CCUES (Comité Central de l'Unité Economique et Sociale) du 18 novembre 2008, Olivier BARBEROT présente un plan intitulé "la prise en compte des risques psychosociaux" (D259 ; D1617/23).

Ce document indique : "*notre volonté: engager une nouvelle dynamique*" et détaille les 3 axes envisagés pour l'intensification des 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).

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 d'organiser un dialogue entre la commission stress du CNSHSCT et les directions métiers et également d'envisager systématiquement un volet d'analyse des éventuels risques psychosociaux dans les dossiers de transformation ou prendre en compte toutes les conséquences sociales en cas de fermeture de site. Elle relève toutefois que ces propositions, constituant des axes de prévention primaire, n'ont en pratique pas été déclinées au niveau des unités opérationnelles (D 58/75-76).

Pour Jacques MOULIN les actions de prévention étaient primaires, secondaires et tertiaires par la création:

"*- 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).

III – Les mesures mises en place à compter de 2009

Des négociations ont été mises en place en 2009, conduites par Olivier BARBEROT pour élaborer un "nouveau contrat social". Sur ces négociations, Olivier BARBEROT indique notamment que : "*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).

Dans une interview accordée au Journal Le Monde le 19 mai 2010, le nouveau Président de FRANCE TÉLÉCOM, Stéphane RICHARD, indique : "*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 de 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 TÉLÉCOM 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, la première priorité présentée par Stéphane RICHARD consiste à: "*remettre l'humain au cœur de notre développement*" (D2290/8). La présentation du nouveau projet d'entreprise conclut sur l'objectif de "*remettre l'humain au cœur de notre organisation*" (D2290/31).

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 ". Sont énumérées à ce sujet :
- "*une crise du sens : manque de projets*
- *une crise du pilotage : besoin de marges de manoeuvre managériales*
- *une crise de la fonction RH*" (D 2290/28).

Parmi les 4 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 tend notamment à créer : "*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 est aussi prévu : "*la fonction RH renforcée, 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).

Dans le communiqué de presse du 5 juillet 2010 sur le projet "conquêtes 2015", le groupe FRANCE TÉLÉCOM indique que : "*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 TÉLÉCOM 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 :
- "*le Groupe s'engage 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).

En synthèse du discours de Didier LOMBARD sur le nouveau contrat social, lors de la 3ème réunion de négociation sur le stress, en présence de Stéphane RICHARD et d'Olivier BARBEROT le 6 octobre [2009], il est mentionné : "*il nous faut mieux accompagner les mobilités et le changement => exemples :*
- 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).

Selon Didier LOMBARD : "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 date de 15 jours avant les annonces faites lors de la réunion du 20 octobre 2009 et il annonce les grands axes de la négociation qui a commencé et 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 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).

Dans un document ORANGE intitulé "chronologie des faits ", est indiqué à la date du 30 septembre (vraisemblablement 2009) que : « *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), ce qui correspond à une décision annoncée par Didier LOMBARD et Olivier BARBEROT le 19 octobre 2009 (D3185/68).

Didier LOMBARD répète que c'est 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 précise à nouveau "*qu'un objectif de personnels en soi n'est pas critiquable, ce qui est critiquable ce sont éventuellement les moyens pour l'atteindre*" (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 du 19 octobre 2009 indique qu'il est confirmé « qu'aucune part variable ne peut être calculée à partir d'un objectif de réduction d'effectifs ». Elle mentionne que «si de telles diminutions apparaissent encore dans des objectifs personnels, ces éléments sont définitivement supprimés ».

Dans une décision numérotée "50" en date du 19 octobre 2009, Brigitte DUMONT : "*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).

Selon Brigitte DUMONT cette note signée en pleine crise sociale répond à une information provenant des 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).

Chapitre III - Renseignements et personnalité :

1) 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 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'Etat 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 TÉLÉCOM quand Thierry BRETON devient ministre de l'Economie et des finances. Il assume cette responsabilité jusqu'au ler mars 2010, date à laquelle Stéphane RICHARD est nommé Directeur Général. Il reste Président du Conseil d'Administration jusqu'au ler mars 2011.

Depuis mai 2011 il est Président du conseil de surveillance de STMicroelectronics et administrateur de TECHNICOLOR, THALES et RADIALL. 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 TÉLÉCOM, 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 RADIALL, de 7.000 euros et pour STMicroelectronics, de 70.000 euros.

(D2217 ; C3/2)

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 75019 PARIS.

Il est ancien élève de l'école des Mines de Paris dont 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 TÉLÉCOM 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 TÉLÉCOM. Il préside le conseil de surveillance de la société NETIA, et est administrateur des sociétés ORANGE CINEMA SERIES, 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 TÉLÉCOM.

(D2168/2 ; D2216/1 à 5 ; C1/5)

3) 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 75016 PARIS.

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 à 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 TÉLÉCOM en 2003.appelé par Thierry BRETON pour occuper le

poste "achats et amélioration de la performance". Fin 2005, Didier LOMBARD crée et 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)

4) 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)

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 13000 euros

(D3669 ; D3682/4-5).

6) 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 94220 CHARENTON-LE-PONT

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)

7) 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)

chapitre IV – Discussion

chapitre IV – Discussion
1) les qualifications
2) l'imputation
3) les victimes

1) les qualifications

Harcèlement moral
Document unique d'évaluation des risques insuffisant
Entraves au Comité d'entreprise et au CHSCT en 2007 à Paris, Montrouge et Arcueil
Entrave au fonctionnement du CHSCT de l'Unité d'Intervention Affaire (UIA) de Paris

Harcèlement moral

Depuis son ouverture, la présente information judiciaire a eu de nombreuse retombées médiatiques dans lesquelles elle est couramment désignée sous les appellations de « dossier des suicides de France Télécom » ou « premier dossier de harcèlement moral institutionnel ou organisationnel ». Ceci a eu une influence tant sur les réponses des mis en examen aux questions posées que sur les déclarations des parties civiles et des témoins. C'est pourquoi un rappel et une clarification du contenu de la qualification s'imposent.

Plusieurs des victimes du harcèlement reproché à France Télécom se sont suicidées ou ont tenté de se suicider. D'autres ont eu des arrêts maladies, des dépressions, etc. L'examen de ces situations était évidemment nécessaire à plusieurs titres (évaluer la gravité de la dégradation des conditions de travail ; mesurer le degré de connaissance de cette dégradation par les mis en examen...) mais ces suicides, tentatives de suicide et problèmes de santé des salariés sont sans influence sur l'existence du harcèlement moral lui-même (ce qui ne change rien à leur caractère dramatique et ne revient pas à le nier). Ce sont des faits appartenant au dossier et des éléments contribuant à la mesure du préjudice indemnisable mais ce ne sont pas des éléments constitutifs de l'infraction, élément matériel ou élément moral.

La définition du harcèlement moral résulte de la combinaison de plusieurs éléments : cette combinaison est destinée à cerner son domaine spécifique de celui d'infractions proches[33] 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. Le harcèlement moral « institutionnel ou organisationnel » n'existe pas en droit, ni en tant qu'élément de la qualification ni en tant que circonstance aggravante. Si 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, ceci n'a pas pour autant de conséquence sur la qualification.

33 Le harcèlement moral prend place dans un ensemble d'infractions concernant les conditions de travail. En raison des peines qui sont applicables, sont des infractions moins graves que le harcèlement, les délits et contraventions du code de travail qui sanctionnent le non-respect des textes sur le contrat de travail, le temps de travail, l'équipement de travail ou l'hygiène et la sécurité du travail. Sont des infractions plus graves que le harcèlement dans l'échelle des peines, les infractions de blessures ou homicides involontaires dans le cadre du travail, le travail dissimulé, la soumission de personnes vulnérables à des conditions de travail indignes.

Selon l'article 222-33-2 du code pénal, dans sa rédaction applicable à l'époque des faits[34], « *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 15000 euros d'amende.* ».

L'élément matériel de l'infraction est donc constitué d'agissements répétés. La loi n'a donné ni définition ni liste d'agissements. Mais elle a précisé la consistance de la notion avec deux indications successives. La première concerne l'impact des agissements qui est la dégradation des conditions de travail, cette dégradation étant voulue (« *ayant pour objet* ») ou non (« *ou pour effet* »). La seconde concerne la gravité ou l'intensité de la dégradation, qui doit être de celles qui portent atteinte aux droits, à la dignité, à la santé d'autrui ou compromettre son avenir professionnel, que cette atteinte soit réelle ou potentielle (« *susceptible de* »).

Le harcèlement moral est donc constitué d'une pluralité d'actes positifs[35]. Quand cette pluralité d'actes entraîne sans l'avoir voulu une dégradation dangereuse des conditions de travail, la dégradation des conditions de travail est effective alors que l'atteinte aux droits, à la santé ou à l'avenir professionnel peut être potentielle. Quand cette pluralité d'actes vise la dégradation dangereuse des conditions de travail, la dégradation comme l'atteinte peuvent être seulement potentielles.

Le domaine de la preuve est différent pour chacune de ces deux branches. 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 que c'est l'objectif de l'auteur des agissements, mais cette preuve de la réalité de la dégradation est nécessaire quand l'auteur des agissements a simplement conscience de l'effet de ceux-ci sur les conditions de travail, même s'il ne le recherche pas.

Aucune intention de nuire ou d'humilier n'est requise.

La preuve doit donc être rapportée, soit de l'existence de plusieurs agissements volontaires dans le but de dégrader les conditions de travail, soit de l'existence de plusieurs agissements volontaires et d'une dégradation consciente des conditions de travail en lien avec ces agissements.

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. Refuser de façon renouvelée les demandes de congés du comptable au moment des déclarations fiscales, sanctionner un subordonné défaillant, licencier du personnel pour éviter une cessation des paiements, etc, sont des actes normaux de direction malgré leurs conséquences. 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[36].

34 Cet article est issu de la loi 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale. Il a été modifié par la loi 2012-954 du 6 août 2012 pour élever les peines principales à deux ans d'emprisonnement et 30000 euros d'amende. Cette modification plus sévère n'est pas applicable aux auteurs des faits du présent dossier. L'article a également été modifié par la loi du 23 juillet 2014 pour remplacer le terme « *agissements* » par les mots « *propos ou comportements* ». Il résulte des travaux parlementaires que ce changement de terme a pour but de clarifier le texte en incluant les propos, insultes ou menaces que la jurisprudence incluait déjà dans les agissements. Le rapporteur de la commission des lois a précisé que cette mesure ne modifiait pas le périmètre du délit et devait de ce fait, s'appliquer à l'ensemble des procédures en cours et des faits commis avant l'entrée en vigueur de la loi (Rapport Sénat n°807).

35 Cass. Crim 16 septembre 2014 n°13-82468

36 Cass. Crim, 14 mai 2013 (3 arrêts) 11-88663, 12-81,743, 12-82362.

La notion de dégradation des conditions de travail peut être comprise de deux façons. Une façon chronologique consiste à comparer avec la situation antérieure. Il est visible que cette compréhension est limitée vu l'importance des fluctuations dues aux changements de circonstances, de personnes et de contextes. L'autre façon consiste à comparer avec ce que sont des conditions « normales » de travail, conditions ayant de multiples formes, mais reposant sur les principes et les règles fixées par la loi pour l'exécution ou la cessation du contrat de travail et la prévention des risques. L'existence des aléas de la vie économique, politique ou sociale de l'entreprise, est prise en compte dans les procédures prévues en cas de gestion de conflit individuel ou collectif, ou de prévention des difficultés.

Les plans NExT et ACT ont été mis au point par France Télécom pour adapter l'activité de la société aux nouvelles technologies et à une concurrence nouvelle en raison principalement d'abord de l'arrivée des téléphones mobiles puis de celle du traitement de la voix par internet. Il était en effet raisonnablement prévisible que l'activité traditionnelle de l'opérateur historique allait devenir marginale et représenterait un chiffre d'affaire bien plus limité. Le choix opéré de maintenir l'entreprise en position de leader en modifiant les activités, les techniques et les métiers pour intégrer la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et internet, n'est pas reprochable en soi. Que ces choix stratégiques aient des conséquences sur le contenu, les horaires, la localisation ou le nombre d'emploi est un fait qui n'est pas non plus en lui-même un obstacle. Ce qui est en cause dans le dossier, c'est la façon dont la société a décidé de gérer et a effectivement géré cette réorganisation.

Contrairement au principe qui impose que le respect de conditions normales de travail soit le critère d'orientation de la mise en œuvre des décisions managériales, la défense des mis en examen de ce dossier a, très classiquement, régulièrement 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. La stratégie générale de l'entreprise et son succès ultérieur sont de plus une explication globalisante qui permet de ne pas répondre précisément sur chacun des points reprochés et leur pertinence au moment précis où ils se produisent, autrement dit répondre sur la justification de l'adaptation et non sur la méthode d'adaptation.

Le plan ACT qui est le volet ressources humaines du plan NExT prévoyait d'atteindre 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 et dont le respect est la garantie de l'exercice normal du pouvoir de direction et de contrôle. Réaliser un objectif de déflation et de mobilité sans respect du cadre est constitutif d'agissements de dégradation des conditions de travail.

Dans le cadre du plan ACT, la société a décidé de la suppression de 22000 emplois, de la mobilité de 10000 autres et du recrutement de 6000 personnes. France Télécom a systématiquement nié l'existence d'un objectif de déflation, a présenté les plans NExT et ACT comme des « boites à outils » d'accompagnement d'un changement toujours facultatif pour les personnels, tout en présentant ce changement, non sans incohérence, comme la seule façon de sauver l'entreprise.

La présentation du plan ACT par les mis en examen est uniquement celle d'un plan d'accompagnement basé sur le volontariat dans le contexte de transformation (D3692/10). Cette présentation est la seule admissible pour une saine gestion des ressources humaines et l'examen des outils créés dans ce plan ne permet pas de douter de sa nature. Ce qui est reprochable est bien l'utilisation des outils d'accompagnement du plan ACT (la formation des managers, par exemple) contrairement à leur destination, autrement dit d'avoir imposé ce qui devait être facultatif et d'avoir accéléré la transformation en fonction d'objectifs chiffrés et datés. Puisque la mise en œuvre normale des outils de ACT ne permettait pas une mobilité suffisante vers les métiers en croissance et un nombre de départs suffisants dans le calendrier prévu, ils ont été détournés de leur finalité pour donner envie aux personnels de partir par la dégradation de leurs conditions de travail.

Cette dénégation des objectifs se comprend facilement. En effet, à partir du moment où la société a décidé unilatéralement la plupart des modalités de mise en œuvre de ces objectifs, n'a pas tenu compte des alertes et avertissements sur l'impact de ces modalités, n'a pas évalué les risques psychosociaux pour en faire la prévention, l'affirmation qu'il n'y a ni déflation ni mobilité obligatoire est la seule défense possible devant le constat de la dégradation des conditions de travail, car elle tente de rattacher l'effet à des causes structurelles et conjoncturelles sur lesquelles France Télécom n'avait pas de prise. Toutefois, les constatations des enquêteurs, les pièces retrouvées, les déclarations de certains des mis en examen, tant dans leurs activités à France Télécom que devant le juge d'instruction montrent que cette dénégation n'est pas sérieuse et que cet objectif de déflation et de mobilité est devenu une fin en soi quels que soient les moyens pour l'obtenir.

La responsabilité de France Télécom et de ses dirigeants existent sur les deux branches du harcèlement moral. En verticalisant les RH, en formant et surveillant les managers pour créer un climat anxiogène et la déstabilisation des personnels dans le but de donner envie de partir sans recourir aux méthodes légales et habituelles et aux délais normaux de suppression d'emploi et de modification de poste, les mis en examen ont commis des agissements répétés ayant pour objet la dégradation dangereuse des conditions de travail. En mettant en œuvre la politique de réorganisation par des décisions unilatérales et sans prévention des risques psycho-sociaux en connaissance de l'effet sur la souffrance au travail des personnels, les mis en examen ont commis des agissements répétés ayant pour effet une dégradation dangereuse des conditions de travail et excédant leur pouvoir normal de direction et de contrôle.

Renvoi sera donc requis.

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 ré aménagement 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[37].

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 requis pour ces faits dont les juges d'instruction ont été saisis mais pour lesquels aucune mise en examen n'a eu lieu.

Entraves au Comité d'entreprise et au CHSCT en 2007 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 INTPS 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.

37 Cass. Crim. 7 juin 2011, n°10-84.283

- pour le 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 est prévu en plusieurs phases entre juillet et septembre pour se rendre notamment sur le site "les Oliviers" d'ISSY LES MOULINEAUX. 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 d'une 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 qui, suite à la décision du groupe de rassembler l'ensemble de l'innovation, ont été regroupés sur deux structures : soit le service de Recherche et Développement soit 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 requis.

- pour le 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 d'un CHSCT devait être faite concernant le déménagement de l'ITNPS (la mise en examen indique « le déménagement du service innovation INTPS » 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).

Il n'existe pas de charges suffisantes qu'une entrave au CHSCT ait été commise. Non lieu sera requis.

Entrave au fonctionnement du CHSCT de l'Unité d'Intervention Affaire (UIA) de Paris

Le magistrat instructeur a été saisi le 25 novembre 2010 par un réquisitoire supplétif (D727) de 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[38] 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

38 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'étapes.

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'Ile 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.

Aucune mise en examen n'a été envisagée par le juge d'instruction pour ces faits. Les charges n'étant pas suffisantes, non-lieu sera requis.

chapitre IV – Discussion
1) les qualifications
2) l'imputation
3) les victimes

2) l'imputation

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 par les actes de Didier LOMBARD, Louis-Pierre WENES et Olivier BARBEROT, qui ont bien la qualité d'organe ou dirigeant de celle-ci et dont la responsabilité individuelle est également en cause.

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 apporté en connaissance de cause aux agissements d'un ou plusieurs des coauteurs. Leurs rôles relèvent de la complicité et non de la coaction puisqu'ils n'ont pas la qualité de dirigeant de la personne morale.

SA FRANCE TELECOM

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'Etat 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 Télécom : à compter du 1er juillet 2013, la société France Télécom SA et la société Orange France SA ont fusionné (D2951). La société Orange France SA a été absorbée par France Télécom SA. Elle n'existe donc plus à compter de cette fusion et sa responsabilité pénale ne peut plus être mise en cause[39];

- le changement de nom de la société : France Télécom 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 Télécom SA et Orange SA. Le changement de nom est sans incidence sur l'existence de la personne morale et sa responsabilité[40].

- l'existence d'une unité économique et sociale (UES) : le 12 octobre 2006, le tribunal de grande instance de Paris a décidé que France Télécom 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 (D378). Ce groupement de fait est déduit de la concentration des pouvoirs de direction des différentes entreprises, ayant le même objet, entre les mains des mêmes dirigeants ainsi que de l'identité des conditions de travail de rémunération, de statut des salariés et leur permutabilité. Toutefois, ce groupement 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 ;

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

39 Dans un certain nombre de pièces de la procédure, la société Orange France est simplement désignée « Orange », ce qui peut entraîner une confusion avec la société Orange SA, anciennement France Télécom.

40 Dans le présent dossier, le changement de nom a pour conséquence la mise en examen en 2014 des complices du délit « *reprochée à la SA Orange* » alors que la personne morale mise en examen en 2012 est désignée « France Télécom ».

compte que par ses organes ou représentants[41]. 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 première mise en examen de France Télécom 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[42].

LOMBARD Didier

Didier LOMBARD a été appelé à rejoindre FRANCE TÉLÉCOM 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 crée en 2006 le comité de direction générale de 9 membres, lui compris, 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).
Il décide de la mise en œuvre des plans NExT et ACT et dans ce cadre, porte la décision d'accélération des déflations d'effectifs et des mobilités imposés, ainsi que sa méthode, telle qu'elle est présentée à l'ACSED à la maison de la chimie en 2006 par lui et par MM BARBEROT et WENES. Il faut faire ces départs qui représentent « *7 milliards d'euros de cash flow* » dans un délai contraint et le mot d'ordre qu'il donne à Olivier BARBEROT est de réaliser un « *crash programme* » pour accélérer le mouvement naturel d'érosion par les départs à la retraite. Il explique à l'ensemble des cadres et dirigeants de l'association que « *Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé. C'est notre seule chance de faire les 22000 pour pouvoir recruter les 6000 (...) En 2007, je ferai les départs par la fenêtre ou par la porte* » (D2464/8).
Il 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).

BARBEROT Olivier

41 Cass. Crim, 25 juin 2008, Bull. Crim. N°167.

42 Les faits dont le juge d'instruction a été saisi par le réquisitoire supplétif (D2012) du 1er février 2012 « *susceptibles de résulter des plans NExT et ACT et d'avoir été commis depuis le 8 avril 2010 jusqu'au 1er février 2012* » ne peuvent être reprochés à France Télécom et l'ordonnance de renvoi devra retenir la même période de prévention que pour les personnes physiques.

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 élabore le programme ACT en 2005. Il élabore le « crash programme » pour accélérer ACT en octobre 2006 et décide pour le réussir de verticaliser la fonction RH, de généraliser le système de la DT Est de « l'intérim-développement » et d'intégrer l'atteinte des cibles d'effectifs à la part variable des managers et des RHBP (D3328/27-81). A compter de mi-2008, il gère directement les DRH de division (les Senior Business Partner : SBP) (D3692/4).
Devant l'ACSED en 2006, Olivier BARBEROT explique que « *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 programme » 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 ainsi la décision de verticaliser la fonction RH : « *Je conçois tout à fait qu'un certain nombre de managers ne sont pas préparés à ça. On fera des formations. 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 (...) Pour moi, j'aurais échoué si on ne fait pas les 22000 départs. Pour le groupe, c'est les 7 milliards d'euros de cash flow* » (D74/5-6 /8).
Quand les propos tenus à cette convention sont commentés à l'extérieur, Olivier BARBEROT reproche vivement au secrétaire général de l'ACSED d'avoir enregistré et publié cette convention (D2468/4).

WENES Louis-Pierre

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. Fin 2006, il devient Président Directeur Général de la société ORANGE FRANCE, filiale de France Télécom. 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).
Lors de la conférence devant l'ACSED en 2006, il explique « *je dis que les 16000 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).
Louis-Pierre WENES affirme qu'il n'y avait pas d'objectif de réduction des effectifs mais « *que certaines personnes ont lu qu'il existait un objectif de réduction des effectifs* » (D3415/18).

CHEROUVRIER Guy-Patrick

Guy-Patrick CHEROUVRIER occupe le poste de DRH FRANCE au sein de FRANCE TELECOM depuis septembre 2005 jusqu'en avril 2008 date de son départ à la 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 à son Comité de Direction. Il supervise les DRH de division qui représente les RH aux autres comités de direction. Il a en charge les ressources humaines pour tous les personnels de FRANCE-TELECOM en France.
Il n'a pas participé à la conception en 2005 du plan ACT. Concernant l'objectif de déflation, il indique, contrairement à MM LOMBARD, BARBEROT et WENES, que celui-ci existait bien, que « *c'était l'enjeu majeur de ACT* », qu'il était de 22000 postes et que tout le monde le savait.
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 Télécom met en oeuvre de façon unilatérale les mesures de gestion des personnels. Il a été le destinataire des rapports et des messages réguliers de suivi à l'unité près des réductions d'effectifs et il a été présent aux réunions dont les comptes-rendus mentionnent les discussions sur la création d'instabilité pour provoquer les départs (D3671 ; D3687).

MOULIN Jacques

Jacques MOULIN est Directeur Territorial Est à partir de 2006. A partir de mi-2008, il occupe les fonctions de DRH d'OPERATIONS FRANCE. Il veille à la coordination des politiques RH sur le territoire. En raison de la réorganisation des activités, il gère à ce titre tous les salariés d'OPERATIONS FRANCE, mais pas tous les salariés de France télécom en France contrairement à son prédécesseur, Guy-Patrick CHEROUVRIER (D3669). Louis-Pierre WENES est son seul supérieur hiérarchique. En mai 2009, il ajoute à ses fonctions de DRH, la Direction des Actions Territoriales d'OPERATIONS FRANCE (D3682/4).
Jacques MOULIN conteste l'existence d'objectifs de réduction d'effectifs et ne reconnaît qu'une « *indication* » ou « *trajectoire* » déduite des présentations budgétaires et explique l'ensemble de ce qui lui est présenté par la GPEC. Or, quand Olivier BARBEROT explique à l'ACSED que le Président lui a demandé un « crash programme » pour accélérer ACT, il précise que Jacques MOULIN est en charge « *d'une expérience d'intérim développement pour favoriser la fluidité de l'emploi* » et concernant la détection systématique avec inscription obligatoire à l'espace développement, il complète en disant qu'il faut « *systématiser la démarche qui a été commencé en DT Est* » (D74/8). Cette démarche consiste à proposer systématiquement des missions temporaires aux salariés qui pourraient bénéficier d'un CFC et ne désirent pas quitter l'entreprise ou ceux qui sont sédentarisés sur leur poste depuis 5 ans (D3328/1).
Jacques MOULIN a participé à 5 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).

BRAVIN-DUMONT Brigitte

Brigitte BRAVIN-DUMONT 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 (D3294/7). Le titre devient en octobre 2007 directrice du développement et des opérations RH. En avril 2008, elle est nommée DRH France et succède à Guy-Patrick CHEROUVRIER (D 3294/7) et en septembre 2010, directrice adjointe des Ressources Humaines Groupe (D 3294/7).

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 devient directrice du programme ACT en 2006, après être intervenue dans l'élaboration du programme en 2005 avec Olivier BARBEROT (D3692/4).

Brigitte DUMONT a assuré les remontées systématiques des tableaux récapitulatifs des départs prévus ou à faire vers Olivier BARBEROT et l'équipe dirigeante.
Elle signe 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 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).

BOULANGER-DEPOMMIER Nathalie

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).
Nathalie BOULANGER est présente aux côtés de MM WENES et 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 Télécom, 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 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 a notifié aux directeurs territoriaux leurs objectifs de départs à réaliser (D3666/5). 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).

chapitre IV – Discussion
1) les qualifications
2) l'imputation
3) les victimes

3) les victimes

Les deux formes de harcèlement moral prévues par le texte d'incrimination ont pour conséquence qu'il existe une hypothèse sans victime de l'infraction commise. En effet, il n'y a de victime du harcèlement moral, c'est-à-dire de personne ayant réellement subi un préjudice matériel ou moral, que si le résultat des agissements répétés est une dégradation effective des conditions de travail, que ce résultat soit voulu ou non. Si la dégradation des conditions de

travail n'a pas eu lieu alors que les agissements répétés avaient ce but, l'infraction existe sans victime. Ce cas est certain bien qu'il n'ait pas donné lieu à jurisprudence, simplement parce que les dossiers de harcèlement ont d'abord été portés par des victimes. Il n'y a pas eu de contentieux sur des agissements répétés ayant pour objet la dégradation des conditions de travail et n'ayant pas réussi cette dégradation. Dans le présent dossier, cela signifie que France Télécom – Orange pouvait être mise en cause pour l'infraction de harcèlement moral même s'il n'y avait pas eu de victimes identifiées.

Par ailleurs, quand la dégradation des conditions de travail est effective (dans le cas des agissements ayant « pour effet », ainsi que dans le cas des agissements ayant « pour objet » quand l'objet est atteint) la qualité de victime concerne tous ceux qui ont subi cette dégradation, quelle que soit la nature du préjudice, celui-ci n'ayant, selon la jurisprudence, pas à être démontré pour qu'il y ait condamnation.

Lors des mises en examen, le magistrat instructeur a mentionné des agissements répétés et la dégradation des conditions de travail au préjudice « *notamment* » d'une liste de personnes victimes.

Pour chaque personne de cette liste, il est nécessaire d'examiner si le dossier d'information a démontré qu'elle avait subi une dégradation des conditions de travail. Il n'est, en revanche, pas nécessaire de démontrer que cette dégradation est la seule et unique raison des atteintes à l'intégrité physique ou psychique ou des suicides[43].

En outre, il n'y a pas lieu de renvoyer devant le tribunal uniquement pour cette liste de personnes, alors que les charges sont suffisantes pour renvoyer les mis en examen, tant sur les agissements ayant pour objet la dégradation des conditions de travail, que sur les agissements ayant pour effet cette dégradation. Or ces dégradations ont concerné tous les salariés de tous les établissements du groupe dans lesquels étaient recherchés ou pratiqués la déstabilisation des salariés et le climat professionnel anxiogène propice à accélérer la déflation d'effectifs et les mobilités.

Indépendamment des personnes qui se sont signalées, qui ont été signalées ou que l'enquête a identifiées, il existe nécessairement de très nombreuses victimes non identifiées, susceptibles de demander l'indemnisation de leur préjudice dans le cadre de ce dossier ou devant une autre instance. En conséquence, la qualification de renvoi devant le tribunal devra conserver la formulation « harcelé notamment... ».

* André AMELOT[44]

André AMELOT était technicien sur les systèmes TELIC au sein de l'unité d'intervention Normandie à BERNAY. Cette activité était amenée à disparaître pour des raisons techniques, disparition intervenue en 2009. Il travaillait seul localement sur les TELIC, et l'équipe dont il dépendait était basée à EVREUX. Les autres agents basés à BERNAY ne faisaient pas partie de son équipe de travail. Ce système de travail, baptisé « nomadisme », avait succédé au système

43 Cass. Crim. 8 septembre 2015, 13-82299, qui admet au titre du préjudice susceptible d'avoir été porté à la partie civile la souffrance psychologique résultant de la dégradation des conditions de travail pour une victime dont l'expertise psychiatrique et médico-psychologique avait conclu qu'il avait une personnalité obsessionnelle et que certains témoignages décrivaient comme paranoïaque et colérique.

44 Le 19 mai 2008 André AMELOT, âgé de 54 ans, technicien de l'unité d'intervention Normandie à BERNAY, se suicide par pendaison à son domicile le jour où il devait reprendre le travail après un arrêt maladie. Il avait déjà fait une tentative de suicide en 2007. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

antérieur des binômes de techniciens.
A la suite de sa tentative de suicide en 2007, le médecin du travail et un membre du CHSCT avait recommandé à FRANCE TELECOM d'éviter la solitude au travail et a préconisé une formation pour une activité autre. André AMELOT a été maintenu à son poste initial de technicien où il travaillait seul. Sa hiérarchie a souhaité le maintenir exclusivement sur les TELIC jusqu'à leur totale disparition, alors qu'André AMELOT avait souhaiter intégrer l'équipe gérant la boucle locale câble de BERNAY, tout en continuant à s'occuper parallèlement des TELIC. Outre cet isolement professionnel, l'organisation de son travail a été modifiée sans formation du jour au lendemain en raison de l'informatisation du service. Il devait quotidiennement se connecter pour recevoir ses missions. Un de ses collègues s'était chargé de lui apprendre à se servir de son ordinateur (D58/32-34 ; D1393/1 ; D1397/2 ; D1396/3 ; D1397/2-6 ; D1400/40).

* ANDRIEUX Christine[45]

Christine ANDRIEUX travaillait au sein du service gestion de l'AVSC sur la gestion de clients particuliers avant 2008. A la fermeture de ce service, il était proposé de rejoindre les plateformes « Convergence » créées peu de temps auparavant. Le nouveau poste de Christine ANDRIEUX dans l'équipe des « sherpas » était un poste à la fois de gestion et de technique ce qui était nouveau pour elle et qu'elle n'aimait pas. Elle avait reçu quatre semaines de formation sur la technique. Ses collègues confirment son haut niveau de compétence sur la gestion et ses outils et son peu d'aisance pour la technique. L'équipe autour des « grappes » de travail assurait la partie technique de ses dossiers et elle assurait leur partie gestion, arrangement qui a été reproché à Christine ANDRIEUX par son manager, lequel vérifiait tous les mois l'atteinte d'objectifs chiffrés. Elle indique avoir été ainsi constamment sous pression (D972 ; D977 ; D978 ; D979 ; D982 ; D983 ; D990).

* ANNIC Etienne[46]

Etienne ANNIC était responsable études et innovation chez ORANGE France qui assurait des prestations dans le domaine de la recherche pour la division ROSI du groupe France Télecom. Il était basé à MONTROUGE dans le même immeuble que le service ITNPS de France Télécom SA. Lors du déménagement des services occupant l'immeuble de MONTROUGE dont la majeure partie était regroupé à ISSY LES MOULINEAUX, et après la fin des prestations de service de recherche faites par ORANGE France pour France Télécom, il n'avait pas reçu d'information pour gérer sa propre situation, n'était pas prévu sur les listes de personnes devant déménager, n'avait pas eu d'indication sur sa nouvelle affectation. Il restera sur le site déserté jusqu'au 8 novembre 2007 où il sera affecté d'office sur le site d'ARCUEIL. L'encadrement indique qu'en tant que cadre supérieur niveau E, il devait faire les démarches individuelles de changement de service. Un entretien de carrière lui avait été proposé le 24 septembre 2007, le déménagement ayant eu lieu le 21 septembre 2007 (D58/28 ; D548 ; D557 ; D558 ; D559 ; D652 ; D2707 à D2719).

* BODIVIT Camille[47]

---

45 Le 4 mai 2010, Christine ANDRIEUX, âgée de 54 ans, télé-conseillère CCOR de Bordeaux, tente de se suicider à son domicile en absorbant des barbituriques la veille de la prise de son nouveau poste. Elle avait déjà fait des tentatives de suicide auparavant. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

46 A partir de novembre 2007, Etienne ANNIC, âgé de 38 ans, a été en arrêt maladie pour dépression.

47 Le 30 juillet 2009, Camille BODIVIT, âgé de 48 ans, se suicide par noyade en se jetant d'un pont. Il était suivi pour des troubles psychiatriques et psychologiques par un psychiatre. Il avait déjà fait des tentatives de suicide auparavant.

Camille BODIVIT était conducteur d'activité à l'Unité d'Intervention de BRETAGNE sur le site de QUIMPER. Il était chargé de planifier l'activité des techniciens d'intervention. Il a indiqué à des collègues et à sa compagne ne pas supporter et être infantilisé par le changement de méthode de travail, passant d'une programmation à la semaine à une programmation à la demi-journée (en raison d'obligation contractuelle pour le temps de remise en service), entraînant la modification constante des plans de charge, et ne lui permettant plus de gérer et d'assurer la limitation des déplacements des techniciens, ceci dans un contexte d'augmentation de la charge de travail et de diminution des moyens, ce dernier point se traduisant notamment par l'arrêt du remplacement des absences pendant les congés par l'embauche de CDD (D351 ; D907 à D928).

* BOURETTE Claude[48]

Claude BOURETTE était manager d'une équipe de gestion commerciale à l'agence entreprise d'ANNECY. Il savait dès son affectation en 2004 que le service devait être supprimé. L'essentiel de son rôle en 2008 et 2009 consistait à gérer le départ des personnels sous sa responsabilité. Il devait « *faire passer le discours qui m'était soufflé par France Télécom* ». Il a appris brutalement et par inadvertance en juin 2009 son propre départ pour l'Unité d'Assistance technique, le 39 01, mutation ressentie comme dévalorisante. Ce service était considéré comme ne nécessitant pas de compétence spécifique et y était affecté les personnes « *dont on ne savait que faire* » (D1102 ; D2238/3 ; D2241/3-4).

* CASSOU Anne-Sophie[49]

Anne-Sophie CASSOU était ingénieur technico-commercial au sein de l'agence banque et assurance depuis 2005. Elle s'occupait de la gestion relation client. Suite à une réorganisation en mars 2006, elle doit s'orienter vers le réseau Data (Internet et Intranet des grands comptes). Elle éprouve des difficultés dans ce nouveau poste pour lequel il faut « *s'auto former en permanence* » selon son N+1. En juillet 2007 elle est mise en mobilité et passe par l'espace développement, mais ne trouve aucun poste. En arrêt maladie de février à mai 2008, elle reprend à mi temps thérapeutique et est déclarée inapte par le médecin du travail au poste d'ingénieur technico commercial. Son employeur lui confie alors des missions avec pour objectif de continuer sa recherche d'un autre poste. Elle était toujours en mission un an plus tard (D58/44; D63-64 ; D1629 à D1643).

* CIROUX Christel[50]

Christel CIROUX était gestionnaire sur le site de Saint-Lo. En raison d'une absence de candidature pour un poste à Coutances, elle est inscrite sur une liste de « candidats » possibles. Elle indique ne pas vouloir ce poste pour raisons familiales à deux reprises, lors d'entretien avec sa hiérarchie avant et après un stage de découverte en boutique. Sa mutation d'office lui est annoncée en réunion (D1412 ; D1423 à D1426).

* CLEUZIOU Corinne[51]

---

48 A partir de juin 2009, Claude BOURETTE, âgé de 48 ans, a été arrêté pour dépression. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

49 Le 22 avril 2009, Anne-Sophie CASSOU, âgée de 40 ans, se suicide à son domicile par absorption de médicaments. Elle avait déjà eu des périodes de dépression.

50 Le 29 juin 2009, Christel CIROUX, âgée de 37 ans, tente de se suicider en s'ouvrant les veines dans le bureau du directeur du plateau professionnel et en présence de la DRH d'Orléans. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

51 Le 14 novembre 2009, Corinne CLEUZIOU, âgée de 45 ans, se suicide par pendaison dans un bois à proximité du domicile de sa soeur. Elle avait déjà eu des périodes de dépression. Il n'y a pas de constitution de

Corinne CLEUZIOU était conseillère clientèle à la Direction des Grands Comptes (DGC) de LANESTER appartenant à l'UI de BRETAGNE. Elle avait eu de nombreux changements de poste avant 2005. Elle avait subi une mutation professionnelle le 1er décembre 2005 dans une boutique Orange au CCOR, poste qu'elle a occupé jusqu'au 1er avril 2009, date de son changement vers la DGC. Elle s'était plainte de ses conditions de travail au CCOR auprès de sa soeur et de son mari. Son mari a indiqué que les multiples changements d'activité, de méthodes, d'organisation et l'absence totale de visibilité avait causé un surmenage professionnel. Sa soeur rapportait que Corinne CLEUZIOU ne supportait plus les méthodes de management de France Télécom, avec la vente forcée, les objectifs chiffrés de plus en plus élevés et la pression des résultats, point qui a été également rapporté par ses collègues (D1217 à D1234).

* COURRIER Andrée[52]

Andrée COURRIER était technicienne sur la plateforme 10 14 à Saint-Etienne depuis fin 2007. Elle travaillait auparavant pour le service commercial destiné aux professionnels, le 10 16, qui a été délocalisé, d'où son affectation au service destiné aux particuliers. Elle indique avoir eu des objectifs quotidiens à remplir dont l'atteinte était reportée nominativement sur un tableau au centre de la pièce. Il suffisait qu'un objectif ne soit pas réalisé pour que le vendeur ne touche pas de part variable. Un quota d'appel devait être atteint et la moyenne des appels ne devait pas excéder le temps imparti. Les vendeurs étaient sous la surveillance du manager avec le système de la double écoute, lequel était parfois également utilisé pour des animations ou des challenges « joutes coktail gagnant » « appel mystère ». Les objectifs collectifs non atteints pénalisaient l'ensemble des vendeurs. « J'ai vu certains vendeurs vendre des produits type Internet à des personnes âgées qui n'avaient pas d'ordinateur » (D1047 ; D1079 ; D1080 à D1083).

* DEPARIS Michel[53]

Michel DEPARIS était architecte réseau mobile à l'UPR de Marseille depuis 13 ans. L'évolution de son métier d'architecte réseau d'une organisation autour d'un périmètre géographique vers une spécialisation par technique (2G-3G) a concerné toute la France à l'exception de l'île de France. De façon atypique, Michel DEPARIS est resté à la fois sur la technologie 2G et sur la 3G ce qui entraînait une forte surcharge de travail et des délais insuffisants pour réaliser les études liées à la boucle réseau qui permette de réaliser le dimensionnement du réseau en fonction du trafic. En outre, l'opération de fusion en octobre 2008 de l'UPR de Marseille, à laquelle appartenait Michel DEPARIS, avec l'UPR de Lyon a conduit à la mise en redéploiement de 65 personnes au sein de l'UPR méditerranée et à ce qu'un des trois postes d'architecte réseau doive être supprimé. Il se sentait d'autant plus menacé qu'il était seul à Marseille sur ce poste et qu'il était dit par la hiérarchie que la création du nouvel UPR s'accompagnerait d'une déflation d'effectif de 5% (D58/55 ; D349 ; D2278 à D2280; D2288/6 /10 ; D2364 ; D2372 à D2380).

* DERVIN Yonnel[54]

---

partie civile.

52 Le 18 juin 2009, Andrée COURRIER, âgée de 57 ans, tente de se suicider par absorption de médicaments sur son lieu de travail.

53 Le 14 juillet 2009, Michel DEPARIS, âgé de 50 ans, se suicide à son domicile. Il a laissé un courrier indiquant : « *Je me suicide à cause de mon travail à France Télécom. C'est la seule cause. Urgence permanente, absence de formation, désorganisation totale de l'entreprise. Management par la terreur! (...)* ».

54 Le 9 septembre 2009, Yonnel DERVIN, âgé de 48 ans, tente de se suicider par un coup de couteau dans le ventre sur son lieu de travail.

Yonnel DERVIN était technicien client entreprise spécialisé dans les autocommutateurs (PABX) sur le site de Troyes à l'UI de Champagne Ardennes. Entre avril 2007 et décembre 2008, l'Unité a vu 6 réorganisations, une baisse importante d'effectifs et la mise en place d'une nouvelle application informatique. Il en découle une complexification et des dysfonctionnements pour les techniciens sur les chantiers. Les restructurations de l'Unité ont lieu en même temps que les restructuration des services commerciaux et de pilotage et des magasins fournissant le matériel. Sur les chantiers Yonnel DERVIN indique se heurter à des dossiers mal montés, des renseignements commerciaux erronés et du matériel non commandé ou non livré. Par ailleurs, il n'avait pas obtenu les diverses formations demandées pour évoluer professionnellement. En outre, la direction métier ayant constaté une baisse d'activité du secteur « entreprise » a choisi de muter 14 personnes dans le secteur « particulier ». Quatre candidats ont été volontaires et les autres mutations ont été d'office. Yonnel DERVIN a été muté d'office et l'annonce officielle lui a été faite, comme aux autres employés, en réunion. Son manager lui avait dit officieusement la veille, en lui disant que ses compétences avaient atteint leurs limites (D58/20 ; D110 à D119 ; D1136/9-11 ; D1137 à D1143).

* DESCHAMPS Guy[55]

Guy DESCHAMPS était responsable du pôle contrôle interne et qualité des ventes de l'agence Pro de la région Nord-Pas de Calais. S'il indique subir du harcèlement depuis fin 2004, la situation s'aggrave à compter de 2006. De 2003 à avril 2005, il était responsable des soutiens applicatifs du domaine commercial de la région. Dans le cadre d'une fusion de services, il se retrouve sans poste et sans équipe. Deux postes de niveau inférieur au sien lui sont proposés, qu'il refuse, puis un poste de niveau supérieur qu'il accepte mais dont il n'a pas la rémunération et qu'il occupe jusqu'à mi 2006. Une nouvelle fusion de service entraîne la suppression de ce nouveau poste. Il postule sur trois postes sans obtenir de réponse, puis se retrouve à exercer des missions successives jusqu'en septembre 2007. En 2008 il occupe un poste d'un niveau supérieur au sien, mais n'a toujours pas la promotion correspondante. Après juillet 2009, il est muté à l'agence professionnelle de Villeneuve d'Ascq sans fonction précise (D3078 ; D3079 ; D3082 à D3095).

* DESSOLY Stéphane[56]

Stéphane DESSOLY était manager à l'agence entreprise Grand Est à LYON. De 2003 à 2006, il travaillait à Paris à la direction des grands comptes, après l'intégration en 2003 par France Télécom de EGT pour laquelle il était responsable de portefeuille de clients PME PMI et Grands Comptes. Ses résultats à la DGC sont probants. Mi 2006 il prend un poste de responsable des ventes à Dijon, pour lequel il indiquera que son prédécesseur était parti sans faire de transmission, qu'il n'avait pas été formé au travail demandé et aux outils informatiques nouveaux qu'il devait utiliser, et n'avait pas eu les formations qu'il demandait. A son retour de maladie en 2009, il se voit confier une mission dont il rend le rapport fin 2009 et qu'il qualifiera de mission « bidon ». Après avis du médecin du travail, une nouvelle mission en mi-temps thérapeutique lui est proposée (D936 à D941 ; D944 ; D2690 ; D2749 ; D2750 ; D2752 à D2755 ; D2791 ; D2795).

* DOUBLET Daniel

55 Guy DESCHAMPS, âgé de 60 ans, a eu 17 arrêts maladie entre 2004 et 2012. Le caractère professionnel de la maladie a été établi en 2012.

56 Le 11 février 2010, Stéphane DESSOLY, âgée de 32 ans, se suicide par pendaison à son domicile. Il aurait déjà fait une tentative de suicide en 2006 et a été arrêté de 2006 à 2009 pour dépression. Il a laissé un courrier indiquant : « *Je pars à cause du travail chez France Télécom et rien d'autre* ». Il n'y a pas de constitution de partie civile.

Daniel DOUBLET était directeur départemental de l'Unité Régionale Réseaux à la Martinique. Sa hiérarchie, à partir de fin 2004, a fait pression pour qu'il utilise son droit au congé de fin de carrière (CFC), notamment en demandant à son N+1 de constituer toutes les preuves de défaillance professionnelle. Jusqu'en mars 2006, il est resté sans affectation avant d'être affecté à Besançon alors que le domicile familial est à Marly le Roi. Il s'y trouve « *exilé, sans poste et sans travail, chargé de mission sans lettre de mission* ». Ses 30 demandes de mutation ont été rejetées (D1699/4 ; D1702 ; D1846/5 ; D2680/4).

*DUMAS Luc[57]

Luc DUMAS était affecté à une cellule multi-technique ayant des astreintes de nuit et de week-end à assurer et ayant en charge des activités sans lien entre elles (transmission, commutation, radio) pour lesquelles il n'y avait pas de formation, l'apprentissage se faisant sur le tas. Le travail auparavant réalisé en binôme se faisant seul à partir de 2006-2007 (D1379 ; D1436 ; D1438 à D1440 ; D1442).

* GERAUD Hervé[58]

Hervé GERAUD était salarié de la société TRANSPAC, et s'est retrouvé technicien rattaché à l'Unité Intervention Affaires (UIA) de Paris après la fusion de TRANSPAC avec France Télécom en 2007. Il indique que son service était prévenu de l'objectif de déflation d'effectifs de 10%, qu'il recevait constamment des mails sur des propositions de postes en externe, et que dans son groupe de 10 personnes, il fallait une personne en moins sans que le nom soit précisé. Au quotidien, les objectifs étaient de plus en plus difficiles à atteindre sans vérification des moyens correspondants (D58/49 ; D178 ; D188 à 190 ; D1745 à D1747).

* GRENOVILLE Nicolas[59]

Nicolas GRENOVILLE était technicien à l'UI Bourgogne Franche-Comté à Besançon. Le 19 septembre 2008 il avait appris sa mutation d'office sur un poste intervention grand public, en raison de l'organisation nationale de la sous-traitance de l'environnement technique et du redéploiement de techniciens. Il était auparavant électrotechnicien sur des sites petits et moyens (unités classe 4 et 3). Il était arrivé à ce poste non désiré, où le travail est organisé à un rythme ne permettant pas la formation, le système concret étant en fait le partage d'informations des anciens avec les nouveaux. Il subissait de plus une pression provoquant tensions et heurts entre collègues, causée par l'augmentation régulière des objectifs sans moyens complémentaires, le plan de charge étant établi selon des critères imposés par la hiérarchie, et entraînant dans son cas, des heures supplémentaires au-delà de la limite légale (D58/23 ; D121 à D126 ; D325 ; D2016 ; D2026 à D2047).

* HODDE Brice[60]

Brice HODDE était chargé d'affaires à l'Unité d'Intervention Hauts de Seine. Ses conditions de

57 Le 15 mai 2010, Luc DUMAS, âgé de 52 ans, tente de se suicider par absorption médicamenteuse à son domicile. Il indique être en dépression depuis 3 ans. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

58 Le 17 mars 2009, Hervé GERAUD, âgé de 52 ans, tente de se suicider par défenestration sur son lieu de travail. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

59 Le 10 août 2009, Nicolas GRENOVILLE, âgé de 27 ans, se suicide par pendaison à son domicile. Il avait déjà fait une tentative de suicide en 2006.

60 Le 15 avril 2009, Brice HODDE, âgé de 53 ans, se suicide par pendaison à son domicile. Il était soigné pour dépression. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

travail s'étaient dégradées du fait de la pression des résultats et sa famille comme ses collègues rapportent qu'il s'en était plaint et qu'il n'attendait plus que la retraite deux ans plus tard (D1519/6 ; D1749 à D1757).

* LAURENT Jean-Michel[61]

Jean-Michel LAURENT était télé-conseiller au CCOR de la Direction Territoriale Nord. Après la restructuration ayant conduit en 2003 à la fermeture de son service technique, il est muté contre son gré dans le centre d'appels. Il a indiqué que son travail était chronométré et que la pression était permanente. Il n'avait été que très succinctement formé à ce nouveau métier sans rapport avec ses compétences de technicien de production et de maintenance. Il a fait 8 demandes de poste en interne et en externe. Il a eu de nombreux arrêts maladie et a indiqué avoir été incité à en prendre ou à en prolonger. Après l'avis d'inaptitude du médecin du travail, il est muté dans un service de recouvrement des dossiers en septembre 2007. Bien que le poste ait été configuré pour son cas, en ce scns qu'il n'avait pas à gérer d'appels, la pression des résultats existait aussi, par des objectifs individuels et un contrôle permanent en temps réel (D58/17 ; D94 à 106 ; D1145 à D1168 ; D1175 à D1183 ; D2629/2).

* LEFRANCOIS Didier[62]

Didier LEFRANCOIS était cadre technicien au service ITEC à l'UIA de Paris. Il constatait après 2005 sa mise à l'écart progressive et devait, à partir de 2006-2007, demander à ses collègues de participer à leurs activités. Ceux-ci ont confirmé cet isolement et ont bien indiqué que sa compétence et son expertise ne sont pas en cause. Il n'avait plus d'entretien individuel, plus de prime, de parts variables, d'augmentation annuelle. Il n'était plus associé à aucun projet de sa compétence, alors même qu'il assurait le tutorat des stagiaires, il n'avait plus le code d'accès à l'ordinateur de test du laboratoire alors que l'élève ingénieur qu'il encadrait l'avait. L'actualisation bureautique de son ordinateur n'était pas faite. Il recevait régulièrement des mails de propositions de postes hors entreprise. En avril 2007, sa supérieure lui a indiqué qu'il ne serait plus dans l'effectif l'année suivante et qu'il devait aller à l'Espace Développement. Il a postulé plusieurs fois sur des postes externes, mais son départ a été refusé sans explication par sa hiérarchie directe (D58/46 ; D171 à D177 ; D1792 ; D1793; D1802 ; D1804 ; D1807).

* LLORET Georges

Georges LLORET était responsable d'une équipe de téléconseillers sur le plateau national wanadoo-MacIntosch jusqu'en 2007. A partir de 2007, son départ de l'équipe lui est suggéré. Il subit un arrêt maladie pour un cancer de novembre 2007 à janvier 2008. Le jour de son retour, l'annonce qu'il n'est plus manager est faite en réunion plénière. 15 jours après la DRH lui dit qu'il doit quitter l'unité et sera aidé par l'Espace Développement. De janvier à mars 2008, il n'a plus d'activité et est isolé dans un bureau. Après mars 2008, il obtient qu'une mission soit initiée et lui soit confiée pour 6 mois sur un projet « idéeclick » qu'il avait déposé sur le portail innovation salarié. Il aura ensuite une mission sur la labellisation ACTES et administrateur OSE jusqu'en septembre 2009, puis une mission IDCLIC ensuite pérennisée. Il n'est plus convié pendant cette période aux évènements et manifestations de l'entreprise. Aucune part variable ne lui est d'abord octroyée fin 2008 mais un versement sera fait après sa protestation (D3250/4 ; D3259 à D3263 ; D3389).

---

61 Le 2 juillet 2008, Jean-Michel LAURENT, âgé de 53 ans, se suicide en se jetant sous un train. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

62 Le 5 novembre2007, Didier LEFRANCOIS, âgé de 53 ans, tente de se suicider en se tranchant la gorge. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

* LOUVRADOUX Rémy[63]

Rémy LOUVRADOUX était préventeur sur le site de Bordeaux château d'eau depuis octobre 2010. Agent des lignes en début de carrière, il était auditeur interne en 2006. Son poste est supprimé fin 2007 suite à une réorganisation de son service et à partir de 2008, il se trouve placé en mobilité avec deux missions successives : d'avril 2008 à fin 2008 une mission sur la veille réglementaire en hygiène sécurité, puis l'évaluation du discours des conseillers sur les plateaux. Il est plusieurs fois candidats à des postes pour lesquels il apprendra que sa hiérarchie n'a pas transmis ses candidatures. En septembre 2009, il écrit dans une lettre ouverte à France Télécom sur sa « mise à la poubelle » (D2376 ; D2813 ; D2820 ; D2821 ; D2824 ; D2827 ; D2875 ; D2877).

* MARTIN Didier[64]

Didier MARTIN était ingénieur Recherche et Développement à la Division Nationale Innovation sur le site de Lannion. Il avait plusieurs fois changé de service en raison des demandes pressantes de mobilité. La hiérarchie immédiate avait fait connaître à l'ensemble du site les consignes de la société concernant les réductions d'effectifs et les mouvements de personnels, mais sans désignation de personnes ou prises de mesure. Didier MARTIN a plusieurs fois été candidat vers d'autres postes, mais ses candidatures ont été refusées. Après un arrêt-maladie dû à un accident, il lui est demandé de solder ses congés. A son retour, le non-respect d'objectifs semestriels lui est reproché en entretien et sa part variable diminue, la rapidité d'évolution technologique pendant ses 5 mois d'absence l'ayant pénalisé en terme de compétence (D1205/7 ; D1235 à D1255 ; D2145 ; D2635/2).

* MENNECHEZ Dominique[65]

Dominique MENNECHEZ était dessinateur-projecteur et chargé d'affaires à l'UI de Paris. Ce poste comprenait à la fois des contacts avec les clients et du travail de dessin informatique impliquant de bonnes connaissances sur l'application informatique. Jusqu'en 2008, les contraintes de suivi, de quotas et d'objectifs étant faibles, Dominique MENNECHEZ avait privilégié l'aspect dessin informatique et venait en soutien sur ce point de ses collègues chargés d'affaires. A partir de 2008 la contrainte des objectifs devenant forte, il avait dû revenir beaucoup plus sur le métier de chargé d'affaires avec un travail au rendement pour lequel il était surveillé au quotidien (D1519/7 ; D1821 à D1833).

* MINGUY Yves[66]

Yves MINGUY était développeur d'applications au sein de l'AVSC Nord. Après la fusion en 2006 des directions régionales Nord-Pas de Calais, Champagne-Ardennes et Picardie, il devient adjoint au Responsable du Système d'Information (RSI) de la DT Nord. Il se retrouve dans un immeuble presque vide à Lens, sans mission vraiment définie, puis est muté à Villeuve d'Asq.

---

63 Le 26 avril 2011, Rémy LOUVRADOUX, âgée de 56 ans, s'immole par le feu devant un site France Télécom où il avait eu une mission en 2008.

64 Le 15 octobre 2009, Didier MARTIN, âgée de 48 ans, se suicide par pendaison à son domicile. Il était en arrêt-maladie pour dépression depuis un mois. Il a laissé un courrier expliquant : « *Le déclencheur de tout cela vient de mon travail et de la façon dont nous sommes livrés à nous mêmes* (...) ».

65 Le 13 février 2010, Dominique MENNECHEZ, âgé de 53 ans, se suicide par pendaison à son domicile. Il était en arrêt-maladie pour dépression depuis mars 2009.

66 Le 17 juin 2009, Yves MINGUY, âgé de 57 ans, est placé en arrêt de travail pour troubles de l'humeur ; souffrance psychologique avec anxiété ; troubles de l'attention et du sommeil.

Lors de son entretien individuel du 1er semestre 2007, est mentionnée l'éventualité d'un départ vers la fonction publique. Au second semestre 2007, lui est fixé un objectif de départ début 2008, auquel il s'oppose. Sur cette période, son supérieur reconnaît qu'il ne reçoit pas suffisamment de travail par rapport à ses capacités et l'intérêt qu'il manifeste. Il est donc intégré à l'équipe FAST en tant que développeur d'applications en PHP. En dépit de projet en cours et de sa nomination au marché aux idées, il est muté d'office à compter du 1er juillet 2009 au service SNC sur un poste d'opérateur sur plateau téléphonique (D1976 ; D1985 ; D1993 à D1995 ; D2000 ; D2182 ; D2187 ; D2195 ; D2574 ; D2637/2).

* MOISON Stéphanie[67],

Stéphanie MOISON était gestionnaire de recouvrement grand compte. Lors de l'évaluation annuelle, il lui a été reproché son manque de résultats et elle n'avait eu ni prime ni augmentation alors qu'elle avait eu plusieurs arrêts-maladie. Ces reproches ont été faits par une de ses supérieures qui n'était pas son chef direct. Lors d'une réorganisation, elle est informée qu'elle va être placée sous sa tutelle directe (D1839 ; D1841 ; D1843).

* NORET Annie[68]

Annie NORET était salariée de l'UI Nord-Pas de Calais. Elle avait occupé des fonctions administratives avant de travailler sur une plateforme à un poste technique suite à une réorganisation. En 2008, une nouvelle réorganisation se met en place pour le regroupement des plateaux de Lille, Arras et Lens. Annie NORET est en charge du suivi de contentieux mais ne savait pas quelle allait être sa place et son activité. Elle ne figurait pas dans le nouvel organigramme. Quand elle avait interrogé sa hiérarchie, il lui avait été indiqué qu'elle devait prendre ses congés et qu'elle verrait à son retour (D821 ; D828 ; D852 ; D860).

* NOUHAUD Jean-Paul

Jean-Paul NOUHAUD était directeur régional Martinique et Guyane. Fin 2005 début 2006, la mutualisation des 2 directions régionales est décidée et il lui est demandé de réaliser une importante déflation d'emploi. Son refus de réduire les parts variables ou les rémunérations des managers qui ne remplissaient pas les objectifs de réduction de personnel a entraîné sa propre réduction de part variable. Il a subi des pressions pour accepter de négocier son départ dans le cadre d'un CFC. Le 8 septembre 2006, il recevait un courrier l'informant qu'il était mis fin à ses fonctions. Il devait se présenter le 18 septembre à Paris pour un nouveau service en mission ponctuelle à Paris alors qu'il était en arrêt-maladie (D946 ; D951 ; D952 ; D1846 ; D1847 ; D1849 ; D2423).

* PELCOT Marc[69]

Marc PELCOT était affecté à la plateforme 10 14 d'Evreux. Il travaillait jusqu'en 2006 au

---

67 Le 11 septembre 2009, Stéphanie MOISON, âgée de 32 ans, se suicide en se défenestrant sur son lieu de travail. Elle avait déjà fait deux tentatives de suicide auparavant. Elle était médicalement suivi pour des troubles bipolaires. Elle a envoyé un mail à son père : « (...) *je serais la 23ème salariée à se 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* (...) ». Il n'y a pas de constitution de partie civile.

68 Le 26 février 2010, Annie NORET, âgée de 53 ans, se suicide par pendaison à son domicile. Elle était en arrêt-maladie pour dépression depuis le 29 août 2008.

69 Les 2 et 3 janvier 2010, Marc PELCOT a tenté plusieurs fois de se suicider à son domicile en s'ouvrant les veines et en utilisant une carabine. Il avait déjà fait une tentative de suicide et était suivi pour des troubles bipolaires.

service marketing sur le site d'Evreux. Une restructuration en octobre 2006 entraîne la fermeture de l'agence. Sur le nouvel organigramme présenté lors d'une réunion à Rouen, il constate que son nom a disparu. Il présente sa candidature sur trois postes qui lui sont refusés et il est intégré au 10 14. En septembre 2009, il découvre que son ancien poste à Evreux a été recréé et qu'un collègue de Rouen (auparavant à Dieppe) y était affecté (D1444 à D1446 ; D1448).

* PERRIN Robert[70]

Robert PERRIN travaillait sur un poste technique, "les liaisons loués", qui disparaissait en 2008 et il devait être affecté sur un site n'ayant que des postes commerciaux. L'ensemble des informations concernant les changements prévisibles (suppression de brigades, changement de site, changement d'horaires...) n'a pas fait l'objet d'une information précise et d'un calendrier lors d'une consultation préalable. Les décisions prises ont été imposées et un refus a été opposé à toutes les propositions négociées par le management intermédiaire (D352 ; D367/2 ; D1017 à D1027).

* PILLOU Bernard[71]

Bernard PILLOU était responsable technique informatique et réseaux à l'USEI d'Ile de France. Il était d'abord affecté au pôle infrastructure réseau puis à compter d'août 2007, au réseau de production. Une nouvelle direction est créée le 1er juillet 2008 qui rassemble des salariés issus de 9 directions différentes, dont l'USEI. Bernard PILLOU y est affecté à partir du 1er octobre 2008. Il a indiqué à sa famille avoir été incité à renoncer à son statut de fonctionnaire et à chercher un poste ailleurs. Il était cantonné à des tâches administratives (D1760 ; D1852 à D1864).

* REGNIER Jean-Marc[72]

Jean-Marc REGNIER travaillait pour Réseau télécommunications commutés. Il intervenait chez les particuliers et dans les publiphones. Sa direction lui a annoncé que son poste allait disparaître et il lui a été demandé de se recycler sur les nouvelles technologies comme l'ADSL. Il a été envoyé en stages pour une durée de 6 mois sans avoir fait de demande et après qu'on lui ait dit qu'il devait évoluer. La formation devait être sanctionnée par un examen de qualification. Il avait une grande maîtrise de son ancien poste et ne souhaitait pas en changer. Pour autant, il avait réellement investi les formations mais redoutait de ne pas être à la hauteur techniquement. Il craignait et vivait comme une sanction d'être envoyé sur une plateforme d'appel, dans le contexte rappelé par son entourage de restructuration, de fermeture de sites et de discussion sur la réduction des emplois (D1488/1-5 ; D1495 ; D1497 ; D1498 ; D1501 ; D1503 ; D1504 ; D1508).

* RICH Noël[73]

---

70 Le 17 mai 2008, Robert PERRIN, âgé de 51 ans, se suicide par arme à feu à son domicile. Il était en arrêt-maladie pour dépression depuis février 2008. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

71 Le 4 septembre 2008, Bernard PILLOU, âgé de 51 ans, se suicide en sautant d'un viaduc. Il aurait déjà fait une tentative de suicide auparavant. Il était handicapé physiquement après de multiples opérations des hanches.

72 Le 3 mai 2008, Jean-Marc REGNIER, âgé de 48 ans, se suicide par arme à feu à la frontière belge. Il était en arrêt de travail depuis le 29 avril 2008 pour « stress professionnel – angoisse - insomnie ».

73 Le 8 février 2010, Noël RICH, âgé de 48 ans, tente de se suicider par absorption médicamenteuse sur son lieu de travail. Il avait déjà été suivi médicalement pour dépression. Il a rédigé le 8 février 2010 un courriel intitulé « *plutôt mourir* » et disant « *l'UATSE m'a poussé à cette extrémité* » et le 11 septembre 2009 un courriel intitulé « *lettre ouverte à des destructeurs* » reprochant à l'encadrement de l'UAT « *la déstabilisation de sa santé* ».

Noël RICH était magasinier à l'UI Auvergne dans le cadre d'un prêt de compétence et restait rattaché à l'UAT Sud-Est. Jusqu'en 2006, Noël RICH travaillait au service des renseignements téléphoniques, le « 12 ». Le 1er juin 2006, il a été affecté au service de l'UAT, au service des dérangements téléphoniques, le 10 13. Le travail y est assuré uniquement sur ordinateur, et les formations prévues ont été considérées comme insuffisantes par les salariés. Par la suite, l'annonce a été faite sur le site du 10 13 que l'activité principale sera à terme liée à l'internet, le 39 00. Finalement, Noël RICH restera au 10 13. Il a subi la pression inhérente à l'organisation de l'activité : suivi strict du script déroulant, surveillance des résultats, double écoute, entretien individuel hebdomadaire... (D1104 ; D1108 ; D1109 ; D1110)

* ROLLAND Patrick[74]

Patrick ROLLAND était technicien d'intervention grand public à l'UI de Picardie de la DT Nord. Son poste avait fait l'objet de beaucoup de changements : le passage de la semaine en 5 jours avec un déplacement supplémentaire, le minutage des interventions et des déplacements, un manque d'organisation imposant un grand nombre de kilomètres quotidiens et la sous-traitance de la partie technique. La société avait régulièrement proposé des reconversions, des postes ailleurs ou des aides à quitter l'entreprise. Des réunions mensuelles étaient organisées pour présenter les statistiques de résultats et les facturations clients insuffisantes, dans lesquelles la hiérarchie directe faisait subir aux salariés des remarques désobligeantes et des comparaisons. Les collègues de Patrice ROLLAND ont indiqué que les supérieurs immédiats reportaient probablement ainsi la pression qu'ils subissaient eux-mêmes (D811 ; D819 ; D848 à D850 ; D856).

* ROUANET Jean-Paul[75]

Jean-Paul ROUANET était conseiller client au centre d'appels téléphoniques 10 16 à Annecy depuis le 1er juin 2009. Il travaillait auparavant à l'agence entreprise à Annecy. A partir de 2006, il était question de restructuration ou de fermeture de l'agence et des départs et mutations ont lieu. La diminution d'effectifs s'accompagnait d'appels à faire des choix pour ceux qui étaient en poste. Jean-Paul ROUANET avait dû choisir entre conserver son activité en partant à Lyon ou rester à Annecy en rejoignant le 10 16 ou le service réclamation (pour lequel était évoqué une restructuration prochaine). La formation reçue juste avant l'entrée en fonction ne suffisait pas à compenser l'isolement lors de la prise de fonction, le système d'accompagnement et de « collègues soutien » étant considéré comme sous-dimensionné. Jean-Paul ROUANET avait demandé un complément de formation au niveau outils informatiques, process et produits (D58/59 ; D1087 à D1095 ; D2243/4).

* SENAN Catherine[76]

Catherine SENAN était employée dans le service Gestion Technique Client (GTC) des produits analogiques de l'UI Normandie au Havre depuis 18 mois quand elle a appris sa mutation au service de l'Administration du Domaine des Ventes (ADV) Publiphonie sur le même site.

---

74 Le 9 novembre 2008, Patrick ROLLAND, âgé de 43 ans, se suicide par pendaison à son domicile. Il était suivi médicalement pour dépression. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

75 Le 28 septembre 2009, Jean-Paul ROUANET, âgé de 51 ans, se suicide en se jetant du haut d'un viaduc d'autoroute. Il a laissé une lettre indiquant « *France Télécom, avec ses restructurations incessantes, n'a pas fait dans la dentelle : suppression de poste et le personnel doit s'adapter* ». Il n'y a pas de constitution de partie civile.

76 Le 6 août 2009, Catherine SENAN, âgée de 53 ans, tente de se suicider par absorption médicamenteuse sur son lieu de travail. Ce jour-là, elle a écrit sur un cahier un message « *vous avez joué, vous avez perdu* ».

L'affectation à l'ADV de 13 personnes venant de GTC avait été décidée, mais une seule candidature volontaire a été faite. Le 5 août 2009, la décision de la direction sur les personnes mutées est communiquée par le chef de groupe. Les managers ayant organisé des entretiens individuels avec tous les salariés pour établir les profils, Catherine SENAN avait signale qu'elle n'avait jamais fait d'ADV et n'avait aucune connaissance AGATE. La fiche de poste du métier à exercer lui était inconnue. Elle n'avait aucune précision sur le contenu du travail, les horaires ou les journées travaillées (D58/30 ; D135 à D142 ; D1467/2 ; D2466).

* TALAOUIT Vincent[77]

Vincent TALAOUIT était chef de projet architecture réseau chez ORANGE France qui assurait des prestations dans le domaine de la recherche pour la division ROSI du groupe France Télecom. Il était basé à MONTROUGE dans le même immeuble que le service ITNPS de France Télécom SA. Lors du déménagement des services occupant l'immeuble de MONTROUGE dont la majeure partie était regroupé à ISSY LES MOULINEAUX, et après la fin des prestations de service de recherche faites par ORANGE France pour France Télécom, il n'avait pas reçu d'information pour gérer sa propre situation, n'était pas prévu sur les listes de personnes devant déménager, n'avait pas eu d'indication sur sa nouvelle affectation. Il restera sur le site déserté jusqu'au 8 novembre 2007 où il sera affecté d'office sur le site d'ARCUEIL. L'encadrement indique qu'en tant que cadre supérieur niveau E, il devait faire les démarches individuelles de changement de service (D58/28 ; D132 ; D384 à D408 ; D544 ; D554 à D559 ; D561 ; D2703 à D2721).

* THELLY Martine[78]

Martine THELLY était gestionnaire pilotage au service d'administration des ventes de l'agence entreprise sur le site de Lyon. Avec son collègue de bureau, elle a déménagé en août 2007 dans un bureau trop petit, sale, et sans isolation phonique et thermique selon la médecine du travail. L'ensemble du service était passé de 11 personnes à 20 personnes dans la même surface. En juillet 2008, elle a dû faire face à une augmentation de sa charge de travail en ajoutant, au titre de l'entraide de l'agence entreprise grand est, la résiliation de contrats OLEANE. En 2009, une charge supplémentaire de dossiers a été ajoutée suite à la réorganisation du marché entreprise des agences nord et grand-est, puis l'ajout de la formation de nouveaux collègues. Des discussions conflictuelles ont eu lieu sur son départ à la retraite (D1059 ; D1062 ; D1070/2 ; D1071/2 ; D1072/2-3 ; D1073/2-4).

* TROTEL Alain[79]

Alain TROTEL était cadre, comptable au CSPCF de Rouen. Lors de ses entretiens individuels, il était incité à réorganiser même en l'absence de gain d'efficacité et malgré l'impact sur ses agents. « *on réorganisait pour réorganiser afin d'entretenir une forme d'insécurité pour le personnel* ». Les entretiens et les fixations d'objectifs étaient de plus en plus conflictuels. Il n'était pas convoqués à toutes les réunions de ses homologues. Sa hiérarchie exerçait une surveillance et intervenait directement sur ses propres agents. La décision nationale de mise en place du nouveau système informatique comptable « new convergence » a créé une dégradation des conditions de travail en raison de son sous dimensionnement (D58/39 ; D1471 ; D1473 ;

77 A partir du 28 septembre 2007, Vincent TALAOUIT, âgé de 35 ans, a été en arrêt maladie. Il est suivi médicalement par un psychiatre.

78 Le 8 juin 2010, Martine THELLY, âgée de 52 ans, tente de se suicider par absorption médicamenteuse à son domicile. Elle était en arrêt-maladie depuis septembre 2009. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

79 Le 26 mai 2008, Alain TROTEL, âgé de 55 ans, tente de se suicider par défenestration sur son lieu de travail. Il était suivi depuis 2007 par un psychiatre. Il n'y a pas de constitution de partie civile.

D1477 ; D1479 à D1485 ; D2574/14).

****

Interrogés sur les différentes situations individuelles, les mis en examen ont eu des réponses de même nature. Ils ont le plus souvent exposé en quoi la situation personnelle, familiale, sociale ou psychologique des individus avait eu un rôle dans le mal-être ressenti ce qui, en raison de ce « caractère plurifactoriel », ne permettait pas de déduire un lien de causalité avec les agissements reprochés et leur rôle sur la dégradation des conditions de travail.

Cet argument de défense inverse l'ordre d'examen des éléments constitutifs du harcèlement moral et écarte le fait que la dégradation « est susceptible de porter atteinte » mais qu'il n'est pas obligatoire qu'elle l'ait fait. Les mis en examen répondent sur le harcèlement comme si leur était reproché des homicides ou des blessures involontaires, pour lesquels le lien de causalité entre le fait matériel reproché et l'atteinte à la personne doit exister.

L'autre argument fréquemment avancé est que la personne sur laquelle ils étaient interrogés ne leur était pas connue personnellement, pas plus que ses supérieurs ou son lieu de travail. Ceci renvoie à l'idée que l'infraction de harcèlement moral n'existe que s'il y a un lien direct entre le « harceleur » et le « harcelé ». L'argument rajoute au texte une condition qu'il ne contient pas, car si les auteurs d'agissements répétés doivent au minimum être conscients de la dégradation des conditions de travail, ni la lettre du texte ni la logique de la matérialité des faits n'imposent qu'ils connaissent ou identifient les victimes des faits. Cette façon de répondre sur les personnes permet de surcroît d'esquiver la question sur les agissements, de supposer que chaque fait est uniquement un problème « local » et que la responsabilité est exclusivement de niveau intermédiaire.

En outre, quand ils ont été interrogés sur des situations individuelles (suicides, tentative de suicide ou dépression) constatés à partir de 2009, les mis 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'ils ont écarté les situations dont quelques éléments avaient débuté avant 2006. 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.

REQUISITIONS AUX FINS DE NON LIEU

Attendu qu'il ne résulte pas de l'information charges suffisantes contre la SA FRANCE Télécom 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

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, en l'espèce en tentant d'empêcher le recours à une expertise par le CHSCT de l'Unité d'Intervention Affaire (UIA),

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, 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'Evaluation 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,

Requiers qu'il plaise à Madame le juge dire n'y avoir lieu à suivre en l'état de ces chefs ;

REQUISITIONS AUX FINS DE RENVOI DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL

Attendu qu'il résulte de l'information charges suffisantes contre :

1) 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;
* 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;
* 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;
* DESCHAMPS Guy qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
* 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
* 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 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

2) 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 responsable 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 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;
* DESCHAMPS Guy qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
* 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
* 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 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

3) 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 de 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;
* 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;
* 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;
* DESCHAMPS Guy qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
* 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
* 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 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

4) FRANCE TELECOM SA devenue ORANGE SA :

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 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;
* DESCHAMPS Guy qui a traversé une période de dépression et subi plusieurs arrêts maladie à partir de 2006 ;
* 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
* 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 222-33-2, 222-44, 222-45, 121-2, 131-38 et 131-41 du Code pénal.

5) 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 TELACOM 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 pratiquant un mode de management très directif encourageant la pression sur les departs ;

- 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 ;
* 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.

6) Jacques MOULIN :
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 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 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 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 ;
* 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.

7) Guy-Patrick CHEROUVRIER :

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 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 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 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 ;
* 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.

8) 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 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 salaries 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 ;
* 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.

Vu les articles 175, 176 et 179 du code de procédure pénale,

Requiers qu'il plaise à Madame le juge d'instruction de renvoyer les intéressés devant le tribunal correctionnel pour y être jugés conformément à la loi.

Fait le 22 JUIN 2016
P/ Le Procureur de la République

Brigitte Pesquié
vice procureur

Liste des sigles, abréviations et dénominations

ACSED	Association des Cadres Supérieurs et Dirigeants de FRANCE TELECOM
ACT	Anticipation et Compétences pour la Transformation (volet social du plan NExT)
ACO	Agent Contractuel
ADGE	Agence de Distribution Grand Est
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
AMBITION 2008	Première appellation du plan NExt
ANACT	Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail
ARCEP	Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ancienne ART)
ASD.Pro	Association d'aide aux victimes et aux organisations confrontés aux Suicides et Dépressions Professionnels
AVSC	Agence Vente et Service Client (centre d'appel)
BPHR	Business Partner Human Ressources
CA	Centre d'Appel
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'UES (Unité Economique 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)
CMO	Comptes Mobiles Orange
CNHSCT	Commission Nationale Hygiène Sécurité Conditions de Travail (instance administrative FRANCE TELECOM avant le 13 juillet 1984)
CNSHSCT	Commission Nationale Santé Hygiène Sécurité Conditions de Travail (instance conventionnelle FRANCE TELECOM depuis le 13 juillet 1984)
CODIR	COmité de DIRection
COMEX	Comité Exécutif FRANCE TELECOM
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
CSPCF	Centre de Service Partage Comptabilité France
CSRH	Centre de Service Ressources Humaines
DAE	Directeur Agence Entreprises
DAT	Direction des Actions Territoriales
DATH	Direction Assistance Technique Home (direction métier des UAT)

D4031/195

DDSI	Direction du Développement du Système d'Information
DEC	Dérangement En Cours
DGC	Direction grands comptes
DFDP	Direction de la Formation et du Développement Professionnel
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
DMS	Direction du Marketing Strategique
DOE	Direction des Opérations d'exploitation
DPS	Direction des Plateformes de Services
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 DGC)
DT	Direction Territoriale (11 DT divisées en Unités Opérationnelles)
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	Ecole Management France (formation des managers à ACT)
ERC	Evolution Relation Client (réorganisation 2004-2005)
ERCD	Ecole de la Relation Client à Distance
FAST	Faire des Applications Sur le Terrain
FTRD	France Télécom Recherche Développement
FIE	Force d'Intervention Entreprise
FTTH	Raccordement fibre
GAMOT	Guichet d'Accueil et de Maintenance des Opérateurs Tiers
GLT	Group Leadership Team
GMC	Group Management Committee
GMI	Groupe Marketing et Innovation

GPEC	Gestion Prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GTC	Gestion Technique Client
HDM	Haut De Marché
IBNF	International Backbone Factory (gestion réseaux et infrastructures – cables sous-marins ; satellites... - à l'international d'OBS
IDSC	Indicateur De Satisfaction Client
ITEC	Ingéniérie Test Expertise service Client
ITNPS	Information Technology Networks and Product Support
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 Plateform and Services (direction appartenant à la R&D recherche et développement)
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
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 Développements (ED)
ORANGE LABS	Pôle Recherche et Développement
ORANGE PERSPECTIVE	Système précédant les Espaces Développements (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)
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
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
SGB	Salaire Global de Base
SMART	Spécifique Mesurable Atteignable 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 de 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
UES	Unité Economique et Sociale (FRANCE TELECOM SA-ORANGE SA)
UI	Unité d'Intervention (l'une des Unités Opérationnelles)
UIA	Unité d'Intervention Affaire (Paris)
UIBFC	Unité d'intervention Bourgogne Franche-Comté
UIC	Unité d'Intervention Client
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