

Une lettre presque intégralement dédiée à l'excellent article paru dans *Enjeux Les Echos* du premier décembre dernier. En voici la retranscription intégrale...



Management. L'opérateur s'est lancé à marche forcée dans la refonte totale de son organisation. Un véritable big-bang qui, depuis février, déstabilise ses 121 000 salariés de France.

France Telecom Le grand dérangement

Libie Cousteau. lcousteau@lesechos.fr

Le 2 novembre dernier, au lendemain de l'annonce de résultats semestriels supérieurs aux prévisions après trois profit warnings, les salariés de France Telecom avaient la surprise de découvrir, dans leur boîte aux lettres électronique, un courriel signé du président. Après quelques congratulations d'usage, Didier Lombard rentrait rapidement dans le vif du sujet sous forme de rappel à l'ordre : « Nous traversons un cap délicat [...] Nos objectifs en termes de réduction de charge ne sont pas atteints », écrivait-il, avant de conclure : « Les deux années qui sont devant nous demanderont encore beaucoup d'efforts. » On ne saurait être plus explicite. Loin d'être anodin, le « mot doux » du président s'inscrit en effet dans le droit fil de la thérapie de choc que Didier Lombard administre depuis sa nomination, il y a bientôt deux ans.

Les salariés avaient pourtant accueilli avec soulagement la nomination – en février 2005 – de cet X-Télécom, ancien de la Direction générale de l'industrie, rassurés de voir Thierry Breton partir pour d'autres aventures. L'actuel

locataire de Bercy avait mis une pression d'enfer sur l'entreprise de service public pour la convertir à la concurrence et transformer l'ancienne administration en une société cotée en Bourse. Diminution de la dette, privatisation, réduction des coûts et des effectifs, réorganisations multiples... Thierry Breton, qui ne fut pas vraiment le prototype du patron qui « manage » au consensus, laisse alors une entreprise certes en meilleure santé économique qu'à son arrivée, mais littéralement épuisée par les bouleversements culturels et organisationnels. Surtout, il lègue à Didier Lombard un véritable ovni : une société dont l'État est encore le principal actionnaire (avec 32% du capital), lestée de 80 000 fonctionnaires sur 121 000 salariés en France, et dont la structure de coûts reste excessive, mais désormais soumise aux diktats des marchés boursiers de Paris et de New York.

Au-delà, lorsque Didier Lombard prend les rênes, la visibilité sur l'évolution du secteur est réduite. La rupture technologique permet à une multitude de nouveaux acteurs de Free à Micro-

LES DATES CLES

1996 : la loi fixe le statut de l'entreprise pour l'introduction en Bourse.
1997 : première ouverture du capital.
2002 : nomination de Thierry Breton.
2004 : une loi fixe les conditions de la privatisation de France Telecom S.A. L'État passe sous les 50%. Réorganisation par marchés : fixe + Internet, mobile, entreprises.
Février 2005 : nomination de Didier Lombard.
Juin 2005 : annonce du plan NEXT... vers une organisation convergente du groupe.
Février 2006 : annonce de la réorganisation par pays.
Juin 2006 : toutes les activités (sauf le fixe) passent sous la marque Orange.

« Le coup d'accélérateur est violent, mais au moins, tout le monde regarde désormais dans la même direction »

- soit en passant par Skype et google, de venir bousculer le modèle économique de l'opérateur historique. Le nouveau capitaine n'a pas le choix, il doit parachever et accélérer la mutation initiée par son prédécesseur. En bon ingénieur, Didier Lombard sait d'emblée qu'il ne pourra faire rapidement de ce lourd paquebot de 200 000 personnes, un esquif capable de réagir au quart de tour aux ruptures technologiques et aux exigences des clients. Néanmoins, le président affiche la ferme intention d'alléger le chargement.

Ainsi, le 14 février 2006, lors de l'annonce des résultats annuels, journalistes et analystes financiers découvrent un Didier Lombard déterminé qui détaille son plan de bataille : « la transformation du groupe doit être réalisée deux fois plus vite que prévu, précise-t-il. [...] J'ai besoin d'une organisation qui réagisse à la semaine ; Les mots d'ordre sont vitesse, réactivité, contrôle. » Dans la foulée, le président annonce un véritable big-bang organisationnel : réduction du comité exécutif de 23 à 9 membres, accélération du plan stratégique NEXT, nom de guerre pour la réorganisation par pays, destinée à mettre en œuvre la convergence des différents métiers (mobile, fixe et internet). enfin, Didier lombard promet une réduction des effectifs avec 22 000 emplois en moins d'ici à 2008.

La fermeté du propos, destiné aux marchés financiers, fait l'effet d'une douche froide sur les 121 000 salariés français visés au premier chef par le plan de dégraissage des effectifs. La pilule est d'autant plus amère à avaler que Didier Lombard confirme dans la foulée sa décision de multiplier par deux le dividende versé aux actionnaires. Or, comme le groupe Michelin le constata en son temps, le rapprochement des deux annonces est toujours ravageur. Dès lors l'exécution du plan Lombard plonge les salariés de France télécom dans un grand désarroi. Pour commencer, les 23 membres du Comex n'ont pas digéré la création du « G9 », un comité de direction générale de neuf membres, désormais véritable exécutif du groupe. « Pour ne pas les froisser, Didier Lombard a maintenu le Comex, mais personne n'est dupe : ses membres n'ont plus qu'un rôle d'exécutant. vous imaginez les frustrations ! » commente un cadre dirigeant. L'annonce de la réorganisation par pays fut, elle aussi, le prétexte à la mise en place d'un nouveau « casting » dont la légitimité est loin de faire l'unanimité. Certains managers à la réputation incontestable comme Didier Quillot (Orange France) ou Olivier Sichel (division Services de Communications Résidentielles) n'ont pas tardé à tirer les conséquences de leur affaiblissement. Le premier a rejoint Lagardère. Le second Soffinova.

Verbatim : « on bosse, mais le cours ne décolle pas » un cadre dirigeant sur le départ

Deux départs qui ont marqué les esprits. Tout comme la valse ininterrompue des promotions qui suscite inquiétude et perplexité. C'est le cas, par exemple pour Georges Penalver, nommé à la tête du techno centre, structure fraîchement créée sur le modèle de Renault et qui regroupe le marketing stratégique et la recherche.

Ingénieur, ancien de la Sagem, « Georges Penalver est tout sauf un homme de marketing. C'est un industriel pur et dur. « A l'heure où on nous répète jour et nuit que l'on doit vendre du service, c'est un peu étrange », commente un directeur commercial. Autre sujet d'inquiétude, la désignation de Louis-Pierre Wenes à la tête de la division France peu propice à rassurer les troupes. Cet ancien consultant d'AT Kearney, officier de marine arrivé chez France Télécom en 2003 à la direction des achats, s'y est forgé une solide réputation de « tueur ».

verbatim

« même les fonctionnaires ont peur » un ancien DRH

Nouvel homme fort de Didier Lombard, il cumule désormais trois fonctions – Achats, Transformations et Opérations France. Autrement dit, c'est lui qui est chargé de la réduction des effectifs. Les nominations auxquelles il a procédé depuis son arrivée laissent également perplexe, notamment la désignation de l'ex patron de la R&D, Pascal Viginier, un scientifique pour diriger le commercial, et celle d'une ancienne directrice régionale, Delphine Ernotte, à la communication. Nombre de salariés critiquent par ailleurs l'embryon d'organigramme affiché sur l'intranet du groupe. Louis Pierre Wenes y apparaît comme directeur des opérations France, qui chapeaute... Louis-Pierre Wenes, chargé des achats, Louis Pierre Wenes chargé des processus de transformation et Louis Pierre Wenes, chargé des opérations...

Une organisation complexe

A la cantine et dans les couloirs, plus que la stratégie du groupe, c'est surtout la complexité de la nouvelle organisation qui fait débat. « Ils ont superposé l'organisation par pays et les nouvelles fonctions transversales sur l'ancienne structure par clients (résidentiels, mobiles et entreprises). « Personne ne s'y retrouve dans cette architecture en 3 D », témoigne un cadre dirigeant sur le départ. Symbole, le techno centre du groupe : ni les chercheurs, ni les ingénieurs « réseau » qui y travaillent ne dépendent hiérarchiquement de Georges Penalver, le patron. « De quoi devenir schizo ! » témoigne l'un d'entre eux. Résultat, Julien Billot, considéré comme un haut potentiel d'Orange, et promu il y a quelques mois numéro 2 de la structure vient de quitter l'entreprise pour rejoindre Didier Quillot chez Lagardère. Et Frank Boulben, responsable du marketing stratégique grand public a également démissionné au mois de novembre.

521 fonctionnaires ont choisi cette année de partir vers la fonction publique. Fin septembre, 166 d'entre eux sont revenus.

Autre symbole de la confusion ambiante, l'installation en octobre de la direction France et de Louis-Pierre Wenes à Arcueil, Orange village. Le 1er juin, Orange est devenue la marque unique du groupe pour toutes les activités, sauf le téléphone fixe. Mais l'entité opérationnelle Orange a été dissoute dans la nouvelle organisation France. Une partie des équipes s'est installée au techno centre, une autre à Arcueil. En bref, « Orange, qui reste une structure juridique n'est plus une unité opérationnelle, mais la marque ombrelle de tous les produits du groupe... Limpide, non ? » commente, laconique un cadre d'orange.

22 000, c'est le nombre de salariés qui quitteront l'entreprise d'ici à 2008.

Les salariés français, « vaccinés aux réorganisations » pour reprendre la formule d'un ancien, ne verraient pas dans cette complexité kafkaïenne une telle source de menace, si Didier Lombard n'avait annoncé d'un même élan la « charrette » de 22 000 emplois. « Et si tout ce remue-ménage n'était finalement destiné qu'à démotiver les troupes et à les inciter à partir ? » s'interroge une ancienne cadre dirigeante. De fait, la véritable révolution touche de plein fouet le territoire français et la restructuration des 31 directions régionales (DR) en 11 directions territoriales (DT). L'explosion des baronnies régionales et la perte de la majeure partie de leurs responsabilités laissent environ 1 500 personnes sur le carreau. Chaque DR disposait de son propre état-major : DRH, direction de la communication, direction marketing...

Verbatim « en juin, ils créent l'agence de recrutement nationale pour centraliser les recrutements, et en octobre, ils décident de confier les recrutements aux directeurs territoriaux »

« Passer de 31 à 11 territoires permet d'évincer un certain nombre de cadres et crée un climat d'insécurité qui peut inciter les fonctionnaires comme les salariés de droit privé à partir », confirme Sébastien Crozier, délégué syndical CFE-CGC. On a appris la suppression des DR lors d'une « conférence call », témoigne cet ancien directeur régional. Quelques semaines plus tard, les 11 directeurs ont été désignés. On n'a jamais su sur quels critères.

80 000 fonctionnaires sont encore présents dans le groupe en 2006 (sur 121 000 salariés français).

Certains DR venaient de signer l'achat d'une maison, d'autres avaient pris leur poste quelques mois auparavant. du jour au lendemain, ils n'avaient plus de travail... » « C'est à la fois un problème de coûts et de rapidité de décision, justifie Olivier Barberot, le DRH du groupe. Il n'était plus possible d'avoir une vision stratégique à Marseille et une autre à Nice ! »

« le coup d'accélérateur est peut-être violent, mais au moins tout le monde regarde désormais dans la même direction », confirme Louis-Pierre Wenes qui reconnaissait toutefois fin octobre que la plupart des états-majors des anciennes DR étaient encore... « en l'air », expression consacrée pour désigner les

placardisés, ou les salariés en attente de poste...

La restructuration territoriale aux 1 500 salariés « en l'air » rejaillit aujourd'hui sur les 92 000 salariés des anciennes directions régionales. Tous ont enregistré les déclarations du président sur la suppression de 22 000 emplois d'ici à 2008.

100% des plus de 55 ans éligibles au congé de fin de carrière (CFC) doivent partir d'ici à la fin 2006 : tel est l'objectif de la direction.

Tous envisagent donc l'avenir avec crainte. Et tous sont témoins, directs ou indirects, de la pression mise sur les managers pour dégraisser le plus possible. L'urgence ? Convaincre la totalité des plus de 55 ans de partir en congé de fin de carrière (CFC) pour partir avec 80% de leur salaire, ce qui est autorisé encore jusqu'à fin décembre, par la loi Fillon. « Une partie de notre prime variable sera indexée sur notre capacité à faire partir les gens », témoigne une cadre. « Des consignes ont été données pour ne pas augmenter les plus de 50 ans », ajoute un délégué syndical. Pour autant, les suppressions d'emploi annoncées ne seront pas faciles à obtenir. Le décompte détaillé par le DRH laisse d'ailleurs perplexe : 4 800 CFC en 2006 + 5 700 départs en retraite ordinaire + 1 000 départs naturels + 4 500 mobilités vers la fonction publique + 6 000 « autres »... Si les trois premiers éléments de l'improbable addition semblent crédibles, les autres suscitent davantage de questions. A commencer par les 1 500 départs annuels vers la fonction publique : fin septembre, 355 seulement étaient effectifs pour 2006.

Verbatim « Le seul poste que l'on m'ait proposé est à 100 Km de mon domicile. »

un informaticien en région

Quant aux 6 000 « autres » essaimage et projets personnels accompagnés (PPA), ils semblent pour le moins irréalistes : à fin septembre, 250 dossiers d'essaimage et 56 PPA seulement étaient signés pour 2006... Dans ce climat d'incertitude, les interrogations sont multiples. « Les contractuels ont peur d'être une variable d'ajustement et les fonctionnaires s'accrochent plus que jamais à leur poste », commente un représentant du personnel. Les premiers vivent dans la crainte fantasmagique d'une OPA, les autres redoutent la mise en place d'un plan social après la présidentielle. Une menace que Louis-Pierre Wenes et Olivier Barberot ont laissé planer lors d'une récente réunion de l'amicale des cadres de France Télécom. Bon nombre de participants en sont sortis ébranlés.

Encore un choc « thérapeutique » ?

FIN DE CITATION

**SANS COMMENTAIRES !
le 11 janvier 2007,
Votez CFE-CGC**

ASC à France Télécom La CFE-CGC exige la justice sociale !

✚ **Le système des ASC à France Télécom ne fonctionne pas.** Alors que l'entreprise verse 2,25% de la masse salariales (soit 800 € par salarié), 80% des salariés sont presque exclus du système de gestion national et une grande partie des salariés ne reçoit quasiment rien de son CE.

✚ **Et pourtant en 2006, les CE ont géré 50% du budget (400 € par salarié), les autres 50% partant encore dans les trous sans fond des associations subventionnées par la Direction. En 2007, les CE disposeront enfin de 100% du budget.**

✚ **La CFE-CGC demande l'application du tableau magique comme au CE de SCE, en lieu et place de l'injuste QF (où la fraude, le coût de gestion et la tricherie ampute du quart le budget) qui exige de tout savoir de la vie privée de chacun.**

Le tableau magique 2007 de la CFE-CGC

Classification	Sans enfant	avec 1 enfant	avec 2 enfants	avec 3 enfants	enf. Sup
B (I.2 - I.3)	900 € (5 900 F)	1060 € (6 950 F)	1220 € (8 000 F)	1380 € (9 050 F)	160 €
C (II.1 - II.2)	820 € (5 380 F)	980 € (6 430 F)	1140 € (7 480 F)	1300 € (8 530 F)	160 €
D (II-3 - III.1)	740 € (4 850 F)	900 € (5 900 F)	1060 € (6 950 F)	1220 € (8 000 F)	160 €
Dbis (III.2 - III.3)	660 € (4 330 F)	820 € (5 380 F)	980 € (6 430 F)	1140 € (7 480 F)	160 €
E (IV.1 - IV.2)	580 € (3 800 F)	740 € (4 850 F)	900 € (5 900 F)	1060 € (6 950 F)	160 €
F (IV.3 - IV.4)	500 € (3 280 F)	660 € (4 330 F)	820 € (5 380 F)	980 € (6 430 F)	160 €
G (IV.5 - IV.6)	90 € (590 F)	250 € (1 640 F)	410 € (2 690 F)	570 € (3 740 F)	160 €

Les frais de gestion du système centralisé sont actuellement exorbitants. La CFE-CGC demande aux autres organisations de mettre à disposition des ASC une partie de leurs 300 permanents payés par l'entreprise pour économiser des frais de gestion comme cela est fait à SCE (10 permanents). **C'est 100 € de frais de gestion économisés qui pourront être restitués par an pour chaque salarié !**

La CFE-CGC demande le maintien des activités « vacances enfants » avec un système plus juste pour les moins favorisés.

La CFE-CGC demande l'organisation d'une centrale d'achat comme à SCE pour faire bénéficier tous les personnels de France Télécom de réductions redonnant du pouvoir d'achat aux salariés (Apple, Bons d'achats, Abonnement Presse...).

La CFE-CGC exige une gestion professionnelle des ASC pour que chaque salarié bénéficie d'une augmentation de son pouvoir d'achat de 1500 € (10 000 F) par an.

**24h/24 et 7j/7,
pour connaître vos droits,
ou demander de l'aide**

Ligne S.O.S SALARIES

N° Indigo 0 825 057 241

0,15 € TTC / MN

Cette lettre est coéditée par les
Sections CFE-CGC
de France Télécom SA
et de Orange SA

Responsables de la publication :
Jean Pierre Forbé et Cyrille Robberechts
Coordination éditoriale :
Frédérique Limido. Tel : 01 56 66 74 59
Pour recevoir cette lettre par voie
électronique, écrivez à :
christel.ricciardi@orange-ft.com
Comité éditorial :
Pierre Morville, Régis Garreau,
Sébastien Crozier...