

Reportage

## Un cadre de France Télécom : "On nous demande juste d'être des "cost killers""

LE MONDE | 21.10.09 | 14h48  
Toulouse Envoyée spéciale

**“A**llez-y, je suis venu pour vous écouter, il n'y a pas de questions taboues”, assure Stéphane Richard, encourageant. Il est 10 heures du matin, ce 19 octobre. Les 150 cadres qui font face au nouveau numéro deux de France Télécom, dans cet hôtel toulousain, ont eu vingt minutes pour plancher sur leurs *"fiertés"* et leurs *"axes d'amélioration"*. Pour ces professionnels de la "DT" Sud (direction territoriale) de l'opérateur de télécommunications (7 500 salariés répartis entre le Midi-Pyrénées et le Languedoc-Roussillon), le moment est venu de se "lâcher". M. Richard, ex-directeur de cabinet de la ministre de l'économie Christine Lagarde, nommé début octobre à la tête des opérations "France" du groupe, est venu leur exprimer sa confiance et les remobiliser : dans un environnement très concurrentiel, il faut maintenir ses parts de marché.

### La parole se libère

Or, à Toulouse comme ailleurs, ce sont les cadres qui ont appliqué la politique de réduction d'effectifs décidée en 2005 (22 000 postes en moins entre 2006 et 2008). Ils peuvent avoir aujourd'hui l'impression que la direction générale, à Paris, leur fait "porter le chapeau" de ses erreurs. Confrontée à une série de suicides (25 depuis février 2008), elle a récemment dû reconnaître que ses méthodes de management avaient créé de la souffrance chez ses salariés.

Un premier cadre se lance. Il se dit fier *"qu'un groupe de fonctionnaires (encore environ les deux tiers des effectifs), un monopole en 1996, ait réussi à devenir une société qui résiste aux concurrents"*. D'autres sont fiers *"d'avoir pour l'instant bien surmonté la crise"*, *"de la qualité des réseaux"*, *"de l'attachement viscéral d'une partie du personnel au groupe"*.

Concernant les *"axes d'amélioration"*, les critiques sont d'abord timides. *"Nous sommes trop obnubilés par les procédures, on perd parfois de vue les clients"*, assure l'un. *"On a peut-être trop fait bouger les gens sans tenir compte de leurs motivations"* pour un autre, à propos de l'obligation faite aux salariés de France Télécom de changer de poste régulièrement.

Puis la parole se libère. *"Nous n'avons plus de projet mobilisateur à moyen terme. On nous demande juste d'être des cost killers (tueurs de coûts)"*. Ou : *"Il faut appliquer des règles sans lien avec le terrain, comme distribuer un quota de bonus nul même si on a une bonne équipe."* Un cadre du service juridique juge que le groupe *"a une vision trop "mécaniste" : on sait bien gérer les grandes masses, mais quand quelqu'un part en vrille, on est démunis"*. Un médecin du travail déplore le fait que *"beaucoup de gens sont à bout, par exemple pas faits pour la vente en boutique. Or nous ne pouvons plus les recaser à des postes moins exposés, en back-office, car ces derniers sont supprimés les uns après les autres"*. Ou même carrément : *"Pour arriver à 22 000 suppressions d'emploi, des salariés (souvent fonctionnaires donc non*

licenciables) *ont été poussés dehors. Pas sûr qu'un plan de licenciement en bonne et due forme aurait été pire.*"

M. Richard conclut la matinée en promettant *"une entreprise plus solidaire, plus conviviale"*. Il explique vouloir proposer un nouveau projet d'entreprise allant dans ce sens ces prochains mois. Et parle d'une nouvelle organisation en France, dès début 2010. Elle devra notamment *"redonner des marges de manoeuvre aux managers"*. *"En attendant, devons-nous continuer à appliquer les anciennes règles, ou désobéir ?"*, demande une cadre. *"Désobéir, quand même pas. Je suis plutôt partisan d'un système d'alerte : quand une règle ne va pas, signalez-la"*, répond M. Richard.

Cécile Ducourtieux

---

## **La direction annonce 380 recrutements d'ici à la fin 2009**

La direction de France Télécom, engagée depuis mi-septembre dans des négociations avec les syndicats sur les conditions de travail, a confirmé, mardi 20 octobre, avoir proposé 380 recrutements en contrat à durée indéterminée (CDI), d'ici à la fin de l'année, sur les métiers techniques et de la vente. A ces annonces s'ajoute la suspension des restructurations jusqu'au 31 décembre. La direction avait déjà décidé, il y a quelques semaines, le gel des *"mobilités forcées"* des salariés. Mardi, elle a affirmé avoir déjà reçu 20 000 réponses au questionnaire sur le stress envoyé le 19 octobre aux 102 000 salariés de l'entreprise en France. Ce questionnaire aborde notamment la charge de travail, la reconnaissance et la pression de la hiérarchie.

Article paru dans l'édition du 22.10.09

---

Le Monde

