

Harcèlement chez France Télécom : après la direction, de nouveaux cadres mis en examen

LE MONDE | 11.12.2014 à 11h23 • Mis à jour le 12.12.2014 à 11h11 |

Par Emeline Cazi



Sur les lieux de l'immolation par le feu d'un salarié de France Télécom, à Mérignac (Gironde), le 26 avril 2011. PATRICK BERNARD / AFP

« *Tu pars quand ? Tu pars quand ?* » Cette question devenue rengaine a été le cauchemar de nombreux salariés de France Télécom entre 2006 et 2009. A l'époque, celle du plan stratégique Next (nouvelle expérience des Télécom) qui vise à réduire les coûts et surtout les effectifs, l'obsession de faire partir des salariés prime sur la vente de téléphones. Moins 22 000 en trois ans, exige Didier Lombard, le patron, sinon il fera les départs « *par la fenêtre ou par la porte* ».

Sur les 110 000 salariés que compte alors l'entreprise, cela représente une personne sur cinq. Aucun service n'est épargné. Les chefs de service désignent des « *volontaires* » et les poussent dehors. Tous les moyens sont bons. La pression en fait craquer plus d'un. En trois ans, soixante personnes mettent fin à leurs jours.

Lire : [France Télécom : « Mon chef m'a dit... »](http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/09/25/france-telecom-mon-chef-m-a-dit_1245146_3224.html) ([/societe/article/2009/09/25/france-telecom-mon-chef-m-a-dit_1245146_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/09/25/france-telecom-mon-chef-m-a-dit_1245146_3224.html))

En juillet 2012, France Télécom et ses trois principaux dirigeants – Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes et Olivier Barberot – sont mis en examen pour « *harcèlement moral* ». L'enquête est sur le point d'être bouclée, mais les juges Pascal Gand et Aurélie Reymond étendent les poursuites à quatre autres dirigeants dont le comportement a pu avoir un impact sur le calvaire subi par les salariés.

« Le mal banalisé »

Mardi 9 décembre, Nathalie Boulanger, ex-directrice des actions territoriales, a été mise en examen pour « *complicité de harcèlement moral* ». Le lendemain, c'est au tour de l'ancien directeur territorial de l'est de la France, Jacques Moulin, d'être mis en examen pour les mêmes faits ; puis jeudi 11 de Guy-Patrick Chérouvrier, l'ancien DRH France. Vendredi 12 décembre, enfin, Brigitte Dumont, l'ex responsable du programme ACT - le « volet social » du plan Next - , devait être convoquée et s'expliquer sur la pression subie par les salariés. Ces auditions terminées, les magistrats devraient signifier la fin de l'instruction. Contactés à plusieurs reprises, les avocats du dossier n'ont pas répondu aux appels du *Monde*.

Lire la tribune de Didier Lombard : « France Télécom n'a pas agi contre ses salariés » (http://abonnes.lemonde.fr/idees/article/2012/07/04/france-telecom-n-a-pas-agi-contre-ses-salaries_1728998_3232.html)

La mise en cause directe et personnelle des plus hauts dirigeants d'une entreprise du CAC 40 pour des faits de « *harcèlement moral* » est une première dans un dossier de santé publique en France. Elle est le reflet d'une époque, où dans un contexte de « *guerre économique* », au nom de la survie de l'entreprise, l'éthique et la morale sont laissées de côté et « *le mal banalisé* », explique le psychanalyste Christophe Dejours, spécialiste de la souffrance au travail. Chez France Télécom, là où la proportion de fonctionnaires (75 %) rend les licenciements quasi impossibles, le harcèlement psychologique est érigé en méthode.

Nathalie Boulanger est une femme « *énergique, tenace, dotée d'une volonté d'aboutir, ce qui peut générer parfois des excès et des impacts collatéraux*

notamment dans des contextes difficiles », raconte Philippe Andres, un cadre dirigeant, dans l'épais dossier dont Le Monde a pris connaissance. Elle est selon lui « une figure emblématique du mode de gestion à la Louis-Pierre Wenes ».

Entre 2006 et 2008, elle travaille sous les ordres du bras droit de Didier Lombard, réputé « brutal » et adepte de la théorie « se soumettre ou se démettre ». M^{me} Boulanger n'a joué aucun rôle dans l'élaboration du plan Next, assure-t-elle. C'est elle, en revanche, qui réceptionnait chaque mois les tableaux de réduction d'effectifs. Guy-Patrick Chérouvrier en était également destinataire et assure un suivi régulier.

« Les sorties définitives du groupe ont toutes été faites sur la base du volontariat », insiste-t-elle auprès des enquêteurs. Est-ce pour cela que tous les lundis, en comité de direction, on organisait un « exercice managérial » pour apprendre à convaincre les « CFC [les plus de 55 ans] réfractaires » à partir ? Est-ce pour cela aussi que sont recrutés des consultants extérieurs pour « booster la mise en mouvement » des « salariés inactifs » ?

« Climat de violence »

La direction territoriale Est que dirige Jacques Moulin à l'époque a été l'une des plus exposées à la pression. Après plusieurs alertes laissées sans suite, les médecins du travail ont fait bloc pour interpeller des dirigeants qui refusaient de voir le mal être des salariés. Fin 2009, ils déplorent qu'il n'y ait toujours rien eu de mis en place alors qu'« *un climat de violence persiste à ce jour (...) et a des effets délétères sur la santé mentale et physique des salariés* ». Excédés par l'absence de réaction, des médecins ont fini par démissionner.

On a souvent désigné les chefs de service comme responsables du malaise des salariés. Certains ont fait du zèle en dégradant volontairement les conditions de travail de leurs équipes. Mais selon Jean-Daniel Lallemand, un « ancien cadre dit dirigeant » désormais à la retraite « *le harcèlement moral n'est pas la faute des petits chefs au niveau local mais des grands chefs. Il y a une attitude généralisée qui part du sommet* ».

« Notre directeur France [Louis-Pierre Wenes] était clairement dans la brutalité, dans son mode d'expression, confirme Dominique Pommat, cadre à Grenoble. Il fallait « secouer le prunier », « ne pas laisser le confort s'installer ». Effectivement, ce type de discours libère les gens qui sont en dessous. Nous étions devenus une boîte américaine, trop obéissante (...) et tout le monde marchait dans le même sens ».

« Rapport d'étonnement »

Le nez dans les courbes et les tableaux, le « *top management* » n'a pas eu « *conscience de la violence de ce que cela pouvait représenter pour certains salariés sur le terrain* », confirme le cabinet Technologia, spécialiste du stress au travail et auteur d'un rapport de plus de 200 pages sur les conditions de travail chez France Télécom.

Des alertes ont pourtant été lancées. A combien de reprises les syndicats sont-ils intervenus ? Nouveau dans l'entreprise, Géraud de Chanterac, directeur grands comptes, a rédigé « *un rapport d'étonnement* » sur certaines pratiques « *choquantes* » observées en 2009, après six mois passées dans l'entreprise. La manière par exemple « *qui consiste à annoncer à un collaborateur (...) que l'on souhaite son départ de l'entité et à partir de là qu'on lui retire la plupart de ses attributions, (...) puis que l'on intègre son successeur alors qu'il est encore là (...). Sans être un grand utopiste, comment admettre une telle chose dans un groupe de 200 000 salariés !* ».

Lire l'enquête : [France Télécom : blues toujours](http://abonnes.lemonde.fr/economie/article/2010/04/01/france-telecom-blues-toujours_1327421_3234.html) (http://abonnes.lemonde.fr/economie/article/2010/04/01/france-telecom-blues-toujours_1327421_3234.html)

Ce que ne mesurait pas M.de Chanterac, c'est que nombre de cadres ont agi en connaissance de cause. A l'école du management, on leur avait décrit les phases de déni et de colère par lesquelles passeraient les salariés. La plupart finiraient par accepter. D'autres resteraient sur le bord du chemin, on n'y pouvait rien. L'époque où la maison recasait tout le monde est révolue.

Emeline Cazi

Journaliste au Monde

http://www.lemonde.fr/societe/article/2014/12/11/harcelement-chez-france-telecom-l-enquete-rattrape-la-hierarchie-intermediaire_4538736_3224.html

English translation

Harassment at France Télécom: First the top management, and now new executives in the spotlight

LE MONDE | 11.12.2014 11.23 • Updated 12.12.2014 at 11.11 | By Emeline Cazi

"When are you going? When are you going?" It became a familiar refrain, and it became the nightmare of a lot of employees at France Télécom between 2006 and 2009. At that time, the period of the strategic plan known as Next (new experience of Télécom), which was aimed at cutting costs and, in particular, of pruning the workforce, the main obsession was shedding staff involved in the sale of telephones. At least 22,000 in three years, demanded Didier Lombard, the boss, or it was out, *"through the window or through the door"*.

Of the 110,000 salaried staff with the company at that time, this represented one person in five. No department was spared. The heads of department put forward the names of *"volunteers"* and got rid of them. Any means were acceptable. More than one person cracked under the pressure. Three years saw sixty suicides.

Read: France Télécom : "My boss told me..."

In July 2012, France Télécom and its three main directors, Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes, and Olivier Barberot, came under scrutiny for *"moral harassment"*. The enquiry is on the point of being wound up, but the judges Pascal Gand and Aurélie Reymond are extending their investigations to four other directors, whose behaviour may have had an effect on the trials and tribulations suffered by the staff.

"The banality of evil"

On Tuesday, 9 December, Nathalie Boulanger, ex-director of territorial procedures, came under investigation for *"complicity in moral harassment"*. Next day it was the turn of the former territorial director for Eastern France, Jacques Moulin, who faced investigation for the same reasons; then on Thursday 11, it was Guy-Patrick Chérouvrier, former DRH France. And on Friday, 12 December, finally, Brigitte Dumont, the person formerly responsible for the ACT programme, the "social part" of the Next plan, was called in and asked to explain the pressure to which the staff had been subjected. Once these hearings have been concluded, the examining magistrates should indicate that the investigation has been concluded. Despite being contacted several times, though, the lawyers handling the case have not replied to calls from *Le Monde*.

Read the Didier Lombard response: "France Télécom has not acted against its staff"

The direct and personal involvement of the highest placed executives of a company in the CAC 40, the 40 top rated enterprises, in accusations of *"moral harassment"* is a first in a case relating to public health in France. It is a reflection of a time when, in a context of *"economic warfare"*, and in the guise of the survival of the company, ethics and morals were set aside and *"evil becomes banal"*, explains psychoanalyst Christophe Dejours, a specialist in suffering at the workplace. At France Télécom, where the proportion of civil servants (75 %) makes redundancies almost impossible, psychological harassment became the order of the day.

Nathalie Boulanger is a woman who is *"energetic, tenacious, committed to the desire to win, who can sometimes go to excess and incur collateral damage, in particular in difficult contexts"*, says Philippe Andres, a senior executive, in the thick dossier of which *Le Monde* has become aware. According to him, she is *"an emblematic figure of the style of management of Louis-Pierre Wenes"*.

Between 2006 and 2008, she worked under the orders of Didier Lombard's right hand man, with a *"brutal"* reputation and committed to the theory *"toe the line or get the boot"*. Ms. Boulanger did not play any part in the deployment of the Next plan, she insists. Conversely, it was she who received the figures every month showing where the axe had fallen. Guy-Patrick Chérouvrier also received these figures, and made sure they were pursued on a regular basis.

"The permanent departures from the Group were all made on the basis of voluntary redundancies", she insisted to the investigators. Is this why, every Monday, the management committee organized a *"managerial exercise"* to show how to persuade the *"CFC [those aged over 55] who were proving stubborn"* to leave? And is this why outside consultants were recruited *"to boost the movement"* of *"inactive personnel"*?

"Climate of violence"

The territorial directorate for Eastern France, which was run by Jacques Moulin at the time, was one of those most exposed to the pressure. After a number of warnings had gone unheeded, the specialists in industrial medicine had formed a united front to call the management to account, who were refusing to recognize the distress of the staff. At the end of 2009, they deplored the fact that still nothing was being done about *"a climate of violence which persists to this day (...) and is having deleterious effects on the mental and physical health of the employees."* Exasperated by the absence of reaction, the specialists ended up quitting.

The heads of departments have often been held responsible for the trauma among the staff. Some of them have been keen to degrade deliberately the working conditions of their teams. But according to Jean-Daniel Lallemand, a *"former executive, actually a director"*, from now on retired, *"the moral harassment is not the fault of the little bosses at the local level, but the big chiefs. There is a generalised attitude in effect which comes from the top."*

"Our director for France [Louis-Pierre Wenes] was clearly a brutal person from the way he expressed himself", confirms Dominique Pommat, an executive in Grenoble. It was necessary *"to shake them like rag dolls"*, *"don't let them get comfy."* *This kind of language denigrates the people below you. We became like automatons, overly obedient (...) and everybody was marching in the same direction."*

"Report full of surprises"

With their noses buried in curves and tables, the *"top management"* was not *"aware of the violence which this could represent for certain employees on the ground"*, as the agency Technologia confirms, specialists in stress at work and authors of a report of more than 200 pages on the working conditions at France Télécom.

Warnings were given. So how many times did the unions get involved? New to the company, Géraud de Chanterac, director of major accounts, prepared a *"report full of surprises"* about certain *"shocking"* practices observed in 2009, after six months in the company. The technique, for example, *"which consisted of telling a staff member (...) that they were expected to leave, and from then on withdraw most of their attributes, (...) then bring their successor in while they were still there (...) Without being a great utopian myself, I must ask how such a thing can be allowed in a group with 200 000 employees!"*

Read the enquiry: France Télécom: Still got the blues

What Mr. de Chanterac was not able to determine was the number of executives who acted in full awareness of what was going on. As part of management training, they were taught the terms of denial and anger by which they rated and berated the staff, most of whom ended up accepting their lot. Others remained standing on the sidelines, and could do nothing. The days when the caring company could find another place for everyone have long gone.

- Emeline Cazi
Journalist, Le Monde

http://www.lemonde.fr/societe/article/2014/12/11/harcelement-chez-france-telecom-l-enquete-rattrape-la-hierarchie-intermediaire_4538736_3224.html

Deutsche Übersetzung

Mobbing bei France Télécom: nach der Leitung stehen weitere Führungskräfte auf dem Prüfstand

LE MONDE | 11.12.2014, 11.23 Uhr • Aktualisiert am 12.12.2014, 11.11 Uhr | Von Emeline Cazi

"Wann gehst Du? Wann gehst Du?" Diese alltäglich gewordene Frage war zwischen 2006 und 2009 der Albtraum zahlreicher Beschäftigter von France Télécom. Damals, in der Zeit des Strategieplans Next (eine neue Erfahrung für die Télécom-Unternehmen), wodurch die Kosten und vor allem der Personalbestand reduziert werden sollen, hatte die Obsession, Mitarbeiter zum Ausscheiden zu veranlassen, Vorrang vor dem Verkauf von Telefonen. Mindestens 22.000 in drei Jahren, verlangt Didier Lombard, der Chef, andernfalls er das Ausscheiden von Mitarbeitern *"durch das Fenster oder die Tür"* veranlassen würde.

Von den 110.000 Mitarbeitern, die das Unternehmen damals zählt, bedeutet dies eine Person von fünf. Es wird keine Dienstleistung eingespart. Die Abteilungsleiter benennen *"Freiwillige"* und drängen sie hinaus. Alle Mittel sind recht. Mehr als einer hält dem Druck nicht stand. In drei Jahren setzen sechzig Personen ihrem Leben ein Ende.

Lesen Sie: [France Télécom: "Mein Chef hat mir gesagt..."](#)

Im Juli 2012 wird gegen France Télécom und ihre drei Hauptmanager – Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes und Olivier Barberot – ein Ermittlungsverfahren wegen *"Mobblings"* eingeleitet. Die Untersuchung ist nahezu abgeschlossen, aber die Richter Pascal Gand und Aurélie Reymond weiten die Strafverfolgung auf vier weitere Manager aus, deren Verhalten sich auf das Martyrium der Beschäftigten auswirken konnte.

"Das alltägliche Übel"

Am Dienstag, den 9. Dezember, wurde gegen Nathalie Boulanger, Ex-Direktorin für Gebietsmaßnahmen, ein Ermittlungsverfahren wegen *"Mittäterschaft beim Mobbing"* eingeleitet. Am nächsten Tag ist der frühere Gebietsleiter für den Osten Frankreichs, Jacques Moulin, an der Reihe, aufgrund der gleichen Handlungen angeklagt zu werden; am Donnerstag, den 11., dann Guy-Patrick Chérouvrier, früherer Personalleiter Frankreich. Schließlich sollte am Freitag, den 12. Dezember, Brigitte Dumont, die frühere Verantwortliche für das ACT-Programm – den "sozialen Teil" des Next-Plans –, vorgeladen werden, um sich zu dem auf die Mitarbeiter ausgeübten Druck zu äußern. Nach Beendigung dieser Anhörungen sollten die Ermittlungsrichter das Ende der Beweisaufnahme bekanntgeben. Nach mehrmaliger Kontaktaufnahme haben die Anwälte des Verfahrens auf die Appelle von *Le Monde* nicht reagiert.

Lesen Sie das Forum von Didier Lombard: ["France Télécom hat nicht gegen ihre Beschäftigten agiert"](#)

Die direkte und persönliche Infragestellung der höchsten Manager eines Unternehmens des Leitindex der französischen Börse (CAC 40) wegen *"Mobbinghandlungen"* ist im öffentlichen Gesundheitswesen Frankreichs ein Novum. Sie ist das Spiegelbild einer Epoche, in der Ethik und Moral im Kontext des *"Wirtschaftskriegs"* im Namen des Überlebens des Unternehmens beiseite gelassen und zum *"alltäglichen Übel"* werden, erklärt der Psychoanalytiker Christophe Dejourn, Spezialist für Leidensdruck am Arbeitsplatz. Bei France Télécom, wo der Anteil der Beamten (75 %) Entlassungen nahezu unmöglich macht, ist psychologisches Mobbing zur Methode erhoben worden.

Nathalie Boulanger ist eine Frau, *"energisch, zäh, mit dem Willen zum Erfolg, was zuweilen zu Exzessen und Kollateralwirkungen, insbesondere in schwierigen Kontexten, führen kann"*, berichtet Philippe Andres, ein Topmanager, in der umfangreichen Akte, die *Le Monde* zur Kenntnis gelangt ist. Laut seiner Aussage ist sie *"eine Symbolfigur für die Verwaltungsmethode à la Louis-Pierre Wenes"*.

Zwischen 2006 und 2008 arbeitet sie unter der Weisungsbefugnis der rechten Hand von Didier Lombard, der als *"brutal"* und als Anhänger der Theorie *"sich unterordnen oder ausscheiden"* gilt. Frau Boulanger hat, wie sie versichert, bei der Ausarbeitung des Next-Plans keinerlei Rolle gespielt. Hingegen hat sie jeden Monat die Personalreduzierungstabellen abgenommen. Guy-Patrick Chérouvrier erhielt diese ebenfalls und gewährleistet eine reguläre Fortführung.

"Alle endgültigen Abgänge aus der Gruppe beruhen auf Freiwilligkeit", betont sie gegenüber den Ermittlern. Ist dies der Grund dafür, dass jeden Montag beim Vorstand eine *"Managementübung"* organisiert wurde, um zu lernen, wie *"störrische CFC-Mitarbeiter [Mitarbeiter über 55 Jahre]"* zum Ausscheiden veranlasst werden könnten? Ist dies auch der Grund dafür, dass externe Berater beschäftigt werden, um *"inaktive Mitarbeiter"* in *"Schwung zu bringen"*?

"Klima der Gewalt"

Die Gebietsdirektion Ost unter der Leitung von Jacques Moulin war damals dem Druck am stärksten ausgesetzt. Nach mehreren Warnungen, die ohne Folgen blieben, haben sich die Betriebsärzte zusammengetan, um an die Manager zu appellieren, die sich weigerten, das Unbehagen der Mitarbeiter zu sehen. Ende 2009 beklagen sie, dass noch immer nichts geschehen sei, während *"bis heute ein Klima der Gewalt besteht (...) und sich schädlich auf die geistige und körperliche Gesundheit der Beschäftigten auswirkt"*. Durch das Fehlen jeder Reaktion zur Verzweiflung gebracht, haben Ärzte schließlich gekündigt.

Häufig wurden die Abteilungsleiter als Verantwortliche für das Unbehagen der Mitarbeiter ausgemacht. Einige waren übereifrig und haben die Arbeitsbedingungen ihrer Teams freiwillig verschlechtert. Laut Jean-Daniel Lallemand, einer *"früheren sogenannten Führungskraft"*, jetzt im Ruhestand, *"ist das Mobbing nicht die Schuld der kleinen Chefs auf lokaler Ebene, sondern diejenige der obersten Chefs. Es gibt eine flächendeckende Einstellung, die von der Spitze ausgeht"*.

"Unser Frankreich-Direktor [Louis-Pierre Wenes] war in seiner Brutalität, in seiner Ausdrucksweise deutlich", bekräftigt Dominique Pommat, leitender Angestellter in Grenoble. Man sollte *"den Pflaumenbaum schütteln"*, *"nicht zulassen, dass man es sich bequem machte. Tatsächlich stellt diese Denkweise Personen frei, die unten stehen. Wir waren zu einer amerikanischen Firma geworden, zu gefügig (...) und alle bewegten sich in der gleichen Richtung"*.

"Bericht des Erstaunens"

Den Blick auf Kurven und Tabellen gerichtet, war sich das *"Topmanagement"* nicht *"der Gewalt bewusst, die dies für bestimmte Mitarbeiter vor Ort bedeuten konnte"*, bekräftigt das Büro Technologia, spezialisiert auf Stress am Arbeitsplatz und Verfasser eines mehr als 200-seitigen Berichts über die Arbeitsbedingungen bei France Télécom.

Trotzdem wurden Warnungen ausgesprochen. Wie oft haben die Gewerkschaften interveniert? Géraud de Chanterac, neu im Unternehmen und Direktor für Key Accounts, verfasste *"einen Bericht des Erstaunens"* über bestimmte *"schockierende"*, im Jahr 2009 beobachtete Praktiken, nachdem er sechs Monate im Unternehmen war. Zum Beispiel die Art und Weise, *"einem Mitarbeiter anzukündigen, (...) dass man sein Ausscheiden aus der Abteilung wünscht und, davon ausgehend, dass man die meisten seiner Kompetenzen streicht, (...) ferner dass man seinen Nachfolger einbindet, während er noch dort ist (...)". Auch ohne ein großer Utopist zu sein: Wie kann man so etwas in einer Gruppe von 200.000 Beschäftigten zulassen!"*

Lesen Sie die Untersuchung: [France Télécom: Tiefpunkt noch nicht überwunden](#)

Was Herr de Chanterac nicht berücksichtigte, ist, dass zahlreichen Führungspersonen die Ursache bekannt war. In der Managementschule hatte man ihnen die Phasen der Verweigerung und der Wut beschrieben, die Mitarbeiter durchlaufen würden. Die meisten würden schließlich akzeptieren. Andere würden am Wegesrand zurückbleiben, daran könne man nichts ändern. Die Zeit, in der das Unternehmen alle willkommen hieß, ist Vergangenheit.

- Emeline Cazi
Journalistin bei Le Monde

http://www.lemonde.fr/societe/article/2014/12/11/harcelement-chez-france-telecom-l-enquete-rattrape-la-hierarchie-intermediaire_4538736_3224.html

Nederlandse vertaling

Intimidatie bij France Télécom: na de directie worden opnieuw leidinggevenden aangeklaagd

LE MONDE | 11.12.2014 om 11u23 • Update 12.12.2014 om 11u11 | Door Emeline Cazi

"Wanneer ga je weg? Wanneer ga je weg?" Deze uitentreuren herhaalde vraag was tussen 2006 en 2009 de nachtmerrie van vele werknemers van France Télécom. Destijds, in de tijd waarin het strategisch plan Next (*Nouvelle Expérience des Télécom*) tot doel had de kosten en vooral het aantal arbeidskrachten terug te brengen, is het belangrijker zoveel mogelijk werknemers te laten vertrekken dan om telefoons te verkopen. Directeur Didier Lombard eist er 22.000 minder binnen drie jaar, zo niet, dan zal hij hun vertrek regelen "door het raam of door de deur".

Dat wil zeggen één op de vijf mensen van de 110.000 werknemers die het bedrijf dan telt. Geen enkele afdeling wordt gespaard. De afdelingschefs wijzen "vrijwilligers" aan en zetten ze op straat. Alles is daarbij toegestaan. De druk wordt menig werknemer teveel. In drie jaar tijd maken 60 mensen een einde aan hun leven.

Lees: [France Télécom : "Mijn baas zei me..."](#)

In juli 2012 worden France Télécom en haar drie voornaamste bestuurders – Didier Lombard, Louis-Pierre Wenes et Olivier Barberot – aangeklaagd wegens "psychologische intimidatie". Dat onderzoek staat op het punt afgerond te worden, maar onderzoeksrechters Pascal Gand en Aurélie Reymond breiden nu hun vervolging uit naar vier andere bestuurders. Hun gedrag zou mogelijk bijgedragen hebben aan de lijdensweg van de werknemers.

"De pijn werd gebagatelliseerd"

Op dinsdag 9 december 2014 werd Nathalie Boulanger, voormalig Hoofd Operaties Frankrijk, aangeklaagd wegens "medeplichtigheid aan psychologische intimidatie". De volgende dag was voormalig regiodirecteur voor Oost-Frankrijk Jacques Moulin aan de beurt om aangeklaagd te worden wegens dezelfde feiten, daarna op donderdag 11 december volgde nog Guy-Patrick Chérouvrier, voormalig Directeur Human Resources in Frankrijk. Tenslotte werd Brigitte Dumont op vrijdag 12 december opgeroepen en moest zij uitleg geven over de druk die de werknemers hadden ondervonden. Zij was destijds verantwoordelijk voor het ACT-programma (*Anticipation et compétences pour la transformation*), de sociale maatregelen van het Next-plan. Nadat deze verhoren hadden plaatsgevonden sloten de rechters hun onderzoek. Hoewel zij meerdere malen benaderd zijn hebben de advocaten in deze zaak niet gereageerd op de verzoeken om toelichting van *Le Monde*.

Lees hier de ingezonden brief van Didier Lombard: ["France Télécom is niet tegen haar werknemers opgetreden"](#)

Het direct en persoonlijk ter verantwoording roepen van de hoogste bestuurders van een onderneming uit de CAC 40 (de aandelenindex van de 40 belangrijkste bedrijven aan de Franse beurs) vanwege "psychologische intimidatie" gebeurt hier voor het eerst in een Franse zaak die de publieke gezondheidszorg betreft. Het is een afspiegeling van deze tijd, waarin in een context van "economische oorlog", ethiek en moraal opzij worden gezet en "de pijn gebagatelliseerd wordt" in het belang van het voortbestaan van het bedrijf, zo legt psychoanalyticus Christophe Dejours uit, die specialist is op het gebied van psychisch lijden op het werk. Bij France Télécom, waar het hoge percentage ambtenaren (75%) het bijna onmogelijk maakt om mensen te ontslaan, is psychologische intimidatie verheven tot methode.

Nathalie Boulanger is een "energieke, vasthoudende vrouw, uitgerust met een grote wil om iets te bereiken, wat soms excessen veroorzaakt en botsingen als neveneffect, met name in moeilijke

situaties", vertelt Philippe Andres, leidinggevende, in een dik dossier waar *Le Monde* kennis van heeft kunnen nemen. Volgens hem is zij *"hét voorbeeld van leidinggeven op de manier van Louis-Pierre Wenes"*.

Tussen 2006 en 2008 werkt ze onder de leiding van de rechterhand van Didier Lombard, die bekend staat als *"nietsonziend"* en aanhanger van de theorie *"onderwerpen of vertrekken"*. Boulanger verzekert geen enkele rol te hebben gespeeld in de uitwerking van het Next-plan. Zij was echter degene die elke maand de tabellen in ontvangst nam met daarin de afname van het aantal arbeidskrachten. Guy-Patrick Chérouvrier krijgt die tabellen ook en zorgt voor een regelmatig toezicht daarop.

"Het definitieve vertrek uit de Télécom-groep gebeurde steeds op basis van vrijwilligheid", zo beweert Boulanger met klem tegen de ondervragers. Was het daarom dat er elke maandag in het directieoverleg een *"management-oefening"* werd gehouden om te leren hoe men de *"onschendbare"* werknemers van boven de 55 jaar tot vertrek aan kon zetten? Worden er ook om die reden consultants van buiten geworven om *"een boost te geven aan het in beweging brengen"* van de *"niet-actieve werknemers"*?

"Agressief klimaat"

De tak voor de regio Oost-Frankrijk, die destijds geleid werd door Jacques Moulin, is een van de afdelingen waar de druk het meest opgevoerd wordt. Nadat ze meerdere keren hebben gewaarschuwd, zonder resultaat, spreken de bedrijfsartsen gezamenlijk de bestuurders aan op hun weigering om de negatieve gevoelens van hun werknemers te zien. Eind 2009 betreuren ze het dat er nog geen maatregelen zijn genomen terwijl *"er dan nog steeds een agressief klimaat heerst (...) dat schadelijke effecten heeft op de geestelijke en lichamelijke gezondheid van de werknemers"*. Verbolgen omdat zij geen reactie krijgen, nemen sommige artsen uiteindelijk ontslag.

Vaak worden de afdelingschefs aangewezen als de verantwoordelijken voor de malaise van de werknemers. Sommigen waren wat al te ijverig en lieten vrijwillig de werkomstandigheden voor hun team verslechteren. Maar volgens Jean-Daniel Lallemant, *"voormalig leidinggevende, zogenaamd bestuurder"* en momenteel met pensioen, *"is psychologische intimidatie niet de schuld van de kleine chefs op lokaal niveau, maar van de grote bazen. Er is een algemeen heersende houding die wordt uitgedragen vanuit de top"*.

"Onze directeur voor Frankrijk [Louis-Pierre Wenes] was duidelijk in zijn nietsontziendheid, in zijn manier van uitdrukken, zo bevestigt Dominique Pommat, werknemer in Grenoble. "De boel moest flink opgeschud worden", "er moest geen situatie zijn van comfort". Dit soort betogen bevrijdt de mensen onderin de hiërarchie wel. We waren een Amerikaanse firma geworden, té gehoorzaam (...) en iedereen liep dezelfde kant op".

"Verbijsterend rapport"

Terwijl ze met hun neus in de curves en tabellen zaten is het *"top management"* zich er *"niet van bewust geweest dat sommigen – werkzaam in het veld – dat zagen als een uiting van agressiviteit"*, bevestigt het bureau Technologia, gespecialiseerd in stress op het werk en opsteller van een rapport van meer dan 200 pagina's over de werkomstandigheden bij France Télécom.

Toch is er meerdere malen alarm geslagen. Hoe vaak zijn de vakbonden niet tussenbeide gekomen? Géraud de Chanterac kwam nieuw binnen bij het bedrijf als key account manager en schreef *"een verbijsterend rapport"* over enkele *"choquerende"* praktijken die hij waarnam in 2009, nadat hij 6 maanden bij het bedrijf had doorgebracht. De manier waarop men bijvoorbeeld *"aankondigt aan een medewerker (...) dat men wil dat hij vertrekt van de afdeling, en op basis daarvan vanaf dat moment de meeste van zijn bevoegdheden afneemt, (...) waarna men zijn opvolger installeert terwijl hij er nog is (...)". Ik ben geen grote utopist, maar hoe kun je zoiets toestaan in een groep van 200.000 werknemers!"*

Lees het verslag: [France Télécom: nog steeds de blues](#)

Wat de Chanterac niet heeft opgenomen is dat veel leidinggevenden wel degelijk wisten wat ze deden. Op de managementschool was hen beschreven hoe de werknemers door de fases van ontkenning en woede zouden gaan. De meesten zouden het uiteindelijk accepteren. Anderen zouden achterblijven aan de kant van de weg; niets aan te doen. De tijd dat iedereen door de zaak werd thuisgebracht is voorbij.

- Emeline Cazi
Journalist Le Monde