

# **Orange stressé**

## **Agir contre le stress chez France Télécom**

<http://www.observatoiredustressft.org>

© Tous droits réservés à l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom

## Préface

Par *Gustave Massiah*<sup>1</sup>

### **L'expertise citoyenne, une démarche démocratique**

L'Observatoire, comme l'expertise citoyenne, s'inscrit dans le mouvement de l'expertise auprès des institutions représentatives du personnel.

Depuis les origines du mouvement ouvrier, des universitaires, des journalistes et des chercheurs ont choisi de travailler avec les organisations qui s'en revendiquaient, particulièrement avec les syndicats. Au delà de la diversité des itinéraires individuels et des engagements personnels, un milieu d'experts s'est formé et s'est professionnalisé à partir des années soixante.

Une première institutionnalisation apparaît dans la loi de 1946 qui donne le droit à un Comité d'entreprise de se faire assister d'un expert pour l'examen des comptes. En 1947, un décret institue les Comités d'Hygiène et de Sécurité, les CHS (l'Inspection du Travail existe depuis 1892). A partir de 1967, le mouvement social accompagne la modernisation et l'industrialisation accélérée. La contestation idéologique de 1968 secoue la petite bourgeoisie intellectuelle et un mouvement important de jeunes comptables et économistes. A la préoccupation des salaires, s'ajoute celle des conditions de travail. L'expertise comptable s'élargit à l'expertise économique et à la formation. Le rôle de l'expert va d'un support à la contestation radicale à l'élaboration de contre-propositions, voire en 1973, à partir de l'épopée de l'entreprise d'horlogerie LIP, à l'autogestion. A partir de 1974, les problèmes de l'emploi vont devenir prioritaires. La crise du syndicalisme renforce l'autonomie des comités d'entreprise par rapport aux sections syndicales. Le milieu des experts se stabilise, s'autonomise par rapport aux syndicats, se différencie et se régionalise. Les lois de 1982, dites lois Auroux, et surtout la publicité qui leur est donnée, généralisent le recours aux experts (accès aux informations, licenciements économiques et plans sociaux, comités de groupe, expertise technologique, etc.). Le CHS s'élargit aux conditions de travail et devient CHSCT. L'expertise gagne en reconnaissance et légitimité. C'est aussi un nouveau marché qui s'ouvre pour les cabinets, les bureaux d'études, les laboratoires universitaires.

L'expertise auprès des institutions représentatives du personnel, parfois appelée expertise non-patronale joue un rôle stratégique par rapport aux autres secteurs de l'expertise (expertise patronale et restructuration des entreprises, expertise étatique et régulation sociale). Les relations avec les directions d'entreprises sont dès le départ conflictuelles. Le monopole de l'expertise est une des principales sources d'affirmation et de légitimation de l'autorité. Les directions ne supportent pas d'être contestées dans l'espace de l'entreprise et d'être interpellées sur l'accès à l'information. Les experts non patronaux ont dû surmonter des difficultés dans l'apprentissage de savoir-faire et l'accès aux informations et se sont trouvés en butte à l'hostilité du milieu des experts patronaux verrouillé dans les entreprises, contrôlé dans les bureaux d'études liés aux entreprises, organisé par des Ordres corporatistes. L'expertise non patronale a puisé une partie de ses traditions dans l'expertise judiciaire (accidents du travail, malfaçons, droit du travail, prud'hommes, faillites et liquidations). Avec les experts étatiques (les grands corps de l'État, les bureaux d'études publics et parapublics puis privatisés, les laboratoires universitaires), les relations sont plus courtoises mais pas toujours plus faciles. La remise en cause du secteur public, notamment d'expertise, a poussé à une certaine perméabilité.

L'expertise non-patronale n'a aucune légitimité sans la confiance des élus des comités d'entreprise. Elle doit aussi, pour atteindre la crédibilité fondée sur des compétences, préserver son autonomie. Elle pourrait participer, avec l'ensemble des salariés, à la transformation en profondeur de l'entreprise. A la montée en puissance de la responsabilité sociale, territoriale et environnementale des entreprises. Au passage de la direction par les actionnaires (« share-

---

1

Membre fondateur de l'AITEC (Association Internationale de Techniciens, Experts et de Chercheurs) et de RESOL (Réseau d'Expertise Solidaire)

holders ») aux parties prenantes (« stake-holders »). Ce passage de la dictature des actionnaires à une gestion par les parties-prenantes implique les salariés et cadres, les usagers et clients, les sous-traitants et fournisseurs, les actionnaires, les dirigeants de l'entreprise, les communes et régions, les représentants de l'État.

## **L'expertise citoyenne a pris un nouvel essor, dans les années quatre-vingts avec la contestation du néolibéralisme.**

A partir du début des années quatre-vingts, avec la dictature des actionnaires et la régulation par le marché mondial des capitaux, une nouvelle rationalité économique et sociale est imposée. La crise ouverte permet aujourd'hui d'en mesurer les conséquences. France Télécom est emblématique de cette évolution. Par rapport aux normes de profit définies par le marché mondial des capitaux, le travail devient la principale variable d'ajustement. L'évolution technologique est subordonnée à cet impératif. La gestion des ressources humaines en découle. L'État privatise et restreint la régulation publique à la mesure de la concurrence sur le marché mondial. Le service public est ramené à une marchandise dont le plein accès est réservé aux plus fortunés. Les conséquences sont devenues de plus en plus claires : la pauvreté, les inégalités et les discriminations ; les risques majeurs écologiques ; les conflits et les guerres largement liés à l'accès aux matières premières ; l'insécurité et les idéologies sécuritaires.

Par rapport à cette phase néolibérale de la mondialisation capitaliste, le mouvement que l'on appelle altermondialiste, en soutenant que « un autre monde est possible », proclame le refus de la fatalité. Il s'oppose aux deux dogmes fondateurs de la nouvelle religion du progrès. Celle de « la fin de l'Histoire » qui assure qu'on ne pourra pas dépasser les formes du marché et de la démocratie tels qu'ils fonctionnent dans le capitalisme. Celle de « la guerre des civilisations » qui proclame la marginalité de la question sociale.

L'expertise citoyenne naît de la contestation du monopole de l'expertise dominante. Elle affirme qu'il y a des alternatives ; qu'à tout problème, il y a plusieurs solutions possibles et que la liberté est dans les choix. Elle est née du rejet de l'arrogance de Mme Thatcher, celle que l'on appelait Mme TINA, parce qu'elle répondait toujours « il n'y a pas d'alternative, en anglais, « There Is No Alternative » (d'où TINA), à tous ceux qui lui proposaient de chercher d'autres solutions que la dictature des marchés financiers et de la casse sociale :

L'expertise citoyenne répond à la demande des mouvements sociaux et citoyens et s'imprègne de leur nature. Tenir compte de la diversité de ces mouvements et de la multiplicité des attentes (syndicales et salariales, paysannes, écologistes, de consommateurs, de femmes, de jeunes, des droits humains, de solidarité internationale, etc.). Proposer une autre rationalité et substituer à la régulation par le marché mondial des capitaux une organisation de chaque société et du monde par l'accès aux droits pour tous. Affirmer qu'il n'y a pas de modernisation technique qui ne soit aussi sociale et environnementale. Articuler les réponses économiques, sociales, écologiques, militaires et idéologiques. Combiner les échelles locales, nationales, continentales et régionales, mondiales. Assumer l'impératif démocratique dans l'entreprise, les territoires locaux, à l'échelle nationale et à l'échelle mondiale.

Cette expertise citoyenne, qui a su faire converger les approches des sociétés civiles du Nord et du Sud, a multiplié des propositions alternatives. Elle l'a fait à travers les Forums Citoyens qui ont accompagné l'organisation par les Nations Unies des Conférences Internationales depuis 1992: A Rio sur Environnement et Développement, à Copenhague sur la Question Sociale, au Caire sur la Population, à Vienne sur les Droits Fondamentaux, à Pékin sur la Condition des Femmes, à Istanbul sur l'Habitat et la Ville.

Dans les forums des sociétés civiles, se dégage une culture nourrie par l'expertise citoyenne. Elle combine plusieurs formes d'interventions. D'abord la résistance à l'inacceptable, en apprenant à voir que « résister c'est créer ! ». Ensuite l'élaboration et les nouvelles approches théoriques avec la puissance de la pensée critique et la revendication de la démarche scientifique résumée par « liberté d'inventer et obligation de vérifier ». Enfin, la formidable floraison, dans les interstices

des sociétés actuelles, des pratiques alternatives qui préfigurent, en les soumettant à la critique, d'autres mondes possibles

## **L'expertise citoyenne s'inscrit dans le nécessaire renouvellement de la démarche scientifique**

A Rio, en 92, l'appel de Heidelberg, inspiré par Claude Allègre et signé par des scientifiques de renom, adjurait les chefs d'État, de ne pas succomber aux sirènes des écologistes et de ne pas remettre en cause la sainte alliance de la science et de l'industrie. La crise écologique a mis en avant le rôle que des politiques et des scientifiques veulent faire jouer à la science comme fondement d'une certaine religion du progrès et de la modernité. Elle a aussi ouvert le débat sur les conséquences des recherches scientifiques subordonnées au profit, notamment à la brevetabilité du vivant, et aux interpellations des mouvements sociaux comme on l'a vu pour les OGM, l'ADN, les biotechnologies, les nanotechnologies, le nucléaire, etc.

La recherche et l'expertise sont évidemment marqués par la mondialisation néolibérale et sont désormais soumises à des critères de solvabilité et de rentabilité économique à court terme, qui conduisent à la privatisation des savoirs académiques et à la disparition de toute vision politique pour le long terme. Les citoyens éprouvent le sentiment que la science s'éloigne de plus en plus de leurs préoccupations, avec la complicité active ou par un désengagement voulu ou subi des pouvoirs publics.

Des associations se sont réunies dans les réseaux du tiers secteur scientifique pour proposer des critères, des concepts et des outils de travail plus démocratiques et qui répondent plus directement à la demande des citoyens. Elles proposent que l'expertise et la recherche associatives et citoyennes se réfèrent à des principes que nous résumons ci-dessous.

Le travail d'élaboration de savoirs (recherches, expertises, études) s'y fait en dehors des institutions publiques ou des firmes privées, par des associations autonomes. La production des savoirs y est gouvernée par d'autres logiques que le désir de puissance, la soif de profits ou la volonté de savoir d'un seul groupe professionnel. L'élaboration des connaissances est construite collectivement. Elle est pilotée par les demandes de connaissances de la société civile. Le tiers secteur scientifique construit des savoirs alternatifs. Il crée de nouveaux paradigmes scientifiques en incluant les conditions sociales et environnementales et en s'appuyant sur les conceptions du monde discutées dans les sociétés civiles. Il construit des savoirs selon un mode participatif. Il récuse la division du travail qui s'est instaurée entre experts et "profanes" (praticiens et usagers des savoirs) et la délégation de fonction et de pouvoir aux professionnels de la recherche et de l'expertise, qui se sentent ainsi investis du droit de parler au nom de tous. Cette division du travail doit céder la place à un rapport dans lequel les acteurs dialoguent entre eux et coproduisent les connaissances et les innovations. Le tiers secteur scientifique s'inscrit par ses valeurs, ses pratiques et ses résultats, dans la mouvance plus large de l'économie sociale et solidaire. Il n'a pas vocation à rester dans les marges des secteurs étatiques et marchands pour combler leurs lacunes ou réparer leurs dégâts.

Il s'agit de s'inscrire dans un mouvement plus général de définition d'un nouveau contrat entre science et société, qui doit se traduire par une maîtrise sociale et une démocratisation participative de la science. La montée de l'expertise et de la recherche associatives et indépendantes participe de l'affirmation de la société civile comme instance de discussion démocratique des innovations et des choix scientifiques et techniques. Ce mouvement comprend aussi bien les nouveaux dispositifs d'élaboration démocratique des orientations techniques et -scientifiques (conférences de citoyens, ouverture des instances de programmation de la recherche ...) que les espaces (associatifs, syndicaux...) où des citoyens s'engagent dans des activités ou des évaluations critiques de la recherche et des technologies. Ce mouvement propose de renouveler les relations entre les intellectuels et les mouvements sociaux, souvent orageuses et difficiles, balançant entre les méfiances ouvriéristes et l'intellectualisme élitiste. Il propose de rappeler qu'à côté des universitaires, il y a des intellectuels et des chercheurs ouvriers, paysans et autres. Les sciences pour tous doivent se construire *avec* tous, dans le dialogue avec des savoirs

et savoir-faire souvent dévalorisés - ceux des malades, des paysans, des associations, des profanes, des "communautés indigènes", etc.

De ce nouveau pacte social, la recherche publique devrait sortir transformée dans ses priorités et sa gouvernance, mais aussi relégitimée et renforcée face aux intérêts marchands et à l'actuelle tendance à la privatisation des savoirs. Il s'agit d'identifier et de diffuser les innovations susceptibles d'être reproduites et de favoriser un développement durable des sociétés en France, en Europe et dans les pays du Sud, dans le respect des équilibres environnementaux globaux et des normes et droits internationaux. Le Forum Social Mondial Science et Démocratie sera lancé, avant le Forum Social Mondial, à Belém, au Brésil, le 26 janvier 2009.

## **L'expertise citoyenne propose une démarche démocratique, celle de l'évaluation publique et contradictoire**

Le refus de l'injonction de la norme et de l'argument d'autorité rejoint la méfiance que toute démarche scientifique nourrit à l'égard de l'évidence. L'expertise citoyenne a adopté de ce point de vue une démarche, celle de l'évaluation publique et contradictoire. Cette démarche s'oppose à l'évaluation de contrôle et à l'évaluation de pouvoir qui cherche surtout à renforcer le point de vue des responsables qui s'arroge la légitimité d'une évaluation qui serait scientifique.

Cette méthode a été formalisée il y a plus de vingt-cinq ans par les responsables de l'évaluation des politiques publiques du Sénat des États-Unis qui étaient confrontés à l'évaluation des conséquences de recherches technologiques, notamment militaires, et qui désiraient se doter d'une méthode garantissant un minimum d'indépendance par rapport aux intérêts contradictoires en présence. Cette méthode a connu un grand nombre de déclinaisons. Elle soumet le choix des critères d'évaluation à une discussion politique entre les différentes parties prenantes aux décisions et à leurs conséquences. Elle propose à chacune des parties aux discussions de se doter de leurs experts et de soumettre des rapports argumentés correspondants à leurs points de vue. Ces rapports sont diffusés et ils peuvent être critiqués ou complétés publiquement. Ensuite, une confrontation des points de vue est organisée (de différents types : plaidoirie, confrontation, experts extérieurs et contre-expertises, etc.). La décision relève des responsables politiques à l'issue de cette procédure considérée comme transparente et démocratique.

Cette démarche fait partie de toutes les tentatives qui visent à favoriser le pluralisme et la démocratie participative. Comme le budget participatif expérimenté à Porto Alegre et adopté par des milliers de collectivités locales dans le monde, cette démarche combine la démocratie participative et la démocratie représentative qu'elles permettent d'enrichir.

Cette évaluation des politiques publiques peut être mise en œuvre à différents niveaux. Nous aimerions que le Parlement engage une démarche d'évaluation publique et contradictoire pour apprécier le bilan qui pourrait être tiré des politiques de privatisation des services publics par rapport aux politiques alternatives possibles.

Dans le champ de l'entreprise, l'Observatoire du stress demande simplement que l'expertise citoyenne portée par les salariés soit reconnue et que soit engagée une évaluation publique et contradictoire qui prenne en compte les conséquences de la politique du management des ressources humaines de l'entreprise. C'est un premier pas vers la construction d'une culture de la démocratie dans l'entreprise.



## **Introduction**

Orange stressé, le titre de cet ouvrage n'est pas un slogan. Sous forme humoristique il s'agit plutôt d'un constat un peu amer. Les salariés du Groupe France Télécom, dont la marque phare est aujourd'hui connue sous le nom d'Orange, vivent une situation souvent extrêmement difficile du fait de leur travail. Dans de trop nombreux cas ils sont dans la souffrance et même dans une situation de détresse.

Comment en est on arrivé à faire ce constat a priori peu attendu au sein d'un groupe industriel florissant et prestigieux ? Pourquoi la nécessité d'y créer un Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées par une initiative et une gestion exclusivement salariale, s'y est-elle imposée ? Est-ce que l'historique des télécommunications, celui des PTT, les épisodes de la privatisation, de la libéralisation des télécommunications et de la concurrence débridée ont joué un rôle déterminant dans les perceptions des salariés ? Les deux premiers chapitres de ce livre s'efforcent de répondre à ces séries de questions en fournissant un éclairage vécu de l'intérieur, qui privilégie la dimension humaine en explorant tous les enjeux qui ont entouré les transformations du groupe. Ces enjeux suffisent-ils et justifient-ils vraiment de faire de lui aujourd'hui un destructeur d'emplois à grande échelle.

Que répondent les salariés de France Télécom, fonctionnaires à près de 70% et salariés de droit privé à 30%, lorsqu'on les interroge sur leurs conditions de travail, leurs perspectives futures, les pressions qu'ils subissent et les craintes pour leur emploi ? Une série d'enquêtes réalisées par l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées donne une série de réponses alarmantes. Les résultats détaillés sont fournis dans cet ouvrage avec des analyses qui permettent de conforter les hypothèses sur les origines de la souffrance au travail. Que ce soit d'un point de vue quantitatif, qui a été recueilli par une série de questionnaires ou par une approche qualitative réalisée par des entretiens détaillés et des témoignages individuels, le constat est le même : le stress, la souffrance au travail et le niveau des risques psychosociaux induits par le travail sont plus qu'inquiétants. Dans une démarche rigoureuse, l'exploitation des résultats d'enquête a associé les salariés eux-mêmes aux spécialistes des domaines scientifiques dont relèvent ces questions. La conduite d'entretiens effectués par les sociologues d'ACT Consultant a permis d'arriver à une finesse d'analyse qui parvient à illustrer les constats statistiques déjà très préoccupants par des témoignages dont la portée est extrêmement démonstrative. "Orange stressé" nous livre une analyse des mécanismes utilisés par la Direction de l'Entreprise pour mettre en situation de risque psychosocial une proportion inégalée de ses salariés. Cette analyse fournit une objectivation des pratiques du management de l'entreprise dont le caractère inadmissible est mis en pleine lumière.

Non contents d'observer et d'analyser les phénomènes, les salariés du groupe mis sous pressions ont entrepris de développer des moyens et des outils pour lutter contre ces pratiques. Depuis sa création, l'activité de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées a permis de consolider les approches des risques psychosociaux et également de mettre à la disposition de tous ceux qui le souhaitent les outils pratiques qu'il a développés. Même s'il reste encore beaucoup à faire, c'est sa dernière partie qui justifie pleinement le sous-titre de cet ouvrage "Agir contre le stress chez France Télécom".



# Genèse et parcours de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom.

Par Patrick Ackermann, France Télécom Délégué Syndical Central SUD

La naissance officielle de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées dans le groupe France Télécom est en date du 20 juin 2007, dans les locaux du Cinéma La Clef, là où nous avons tenu une conférence de presse pour annoncer l'heureux évènement.

Beaucoup de militants étaient présents et, à vrai dire, peu de journalistes. Mais le projet était lancé et nous savions qu'il aurait suffisamment d'écho pour que nous nous attirions les foudres de l'ex entreprise publique France Télécom.

Notre communiqué de presse de compte-rendu était le suivant : *"Le stress et la souffrance au travail sont en développement dans l'entreprise, d'autant plus que la direction continue une politique de suppression massive d'emplois : 22000 salariés devraient quitter l'entreprise, de 2006 à 2008. Les pressions individuelles pour pousser au départ de l'entreprise, les outils de culpabilisation des salariés, les nombreuses suppressions de sites qui dégradent les conditions de transport et de vie, les 10 000 changements de métier et de service programmés sur 3 ans ... tout ceci concourt à mettre en difficulté de très nombreux salariés. France Télécom ne veut pas aborder cette question avec les organisations syndicales. Elle va même jusqu'à désorganiser les services d'assistants sociaux et à faire pression sur les médecins de prévention, empêchant ainsi toute mesure objective du niveau de stress et de souffrance au travail. C'est dans ces conditions difficiles que les deux fédérations ont lancé un observatoire national du stress et des mobilités forcées. La première initiative est un questionnaire à destination du personnel (disponible sur Internet à [www.observatoiredestress.org](http://www.observatoiredestress.org)). Mais cet observatoire sera un outil permanent, d'analyse et d'initiative, que les fédérations C.F.E.-C.G.C. et SUD souhaitent élargir aux autres fédérations syndicales de France Télécom".*

Naissance officielle donc. Mais l'idée est venue de beaucoup plus loin et son cheminement a été bien tortueux avant de prendre forme finalement en ce début d'été 2007.

Depuis l'ouverture du capital en 1996, France Télécom a accéléré sa politique de restructurations, doublée d'un bouleversement des règles de gestion d'un personnel fonctionnaire contraint de s'adapter à de nouvelles formes d'individualisation. Les syndicats sont confrontés à une situation où l'offensive de la direction laisse déjà beaucoup de gens sur le carreau.

En avril 2001, un technicien, totalement inconnu du syndicat, entre dans les locaux parisiens et, gentiment, se propose pour donner un coup de main. Visiblement très bavard et quelque peu perturbé, il explique sa situation de mise à l'écart du travail, pour des raisons de maladie. Il travaille dans un service de publiphonie à Paris, un service en restructuration. Drôle de gars, souriant, un peu envahissant et qui s'invite régulièrement dans les locaux. Un matin de juin 2001, nous apprenons qu'il s'est pendu à son domicile, sa non-réintégration lui avait été confirmée suite à un comité médical le mois précédent. Les raisons de son geste sont évidemment multiples, mais le contexte du travail a pesé lourd dans la balance. Nous avons tout de suite demandé la tenue d'un C.H.S.C.T. extraordinaire sur l'établissement concerné. La direction réagit immédiatement et très violemment, en faisant retirer les affiches du syndicat. Les représentants au C.H.S.C.T. sont pris à partie et même au sein du syndicat, la polémique existe : : Faut-il intervenir publiquement sur un geste individuel désespéré, qui semble relever du domaine privé ? La tension avec la direction est extrême et l'affaire se conclut dans la confusion.

Cette histoire nous a bouleversé. Elle illustre à la fois le durcissement d'une direction, l'isolement de travailleurs victimes de restructurations ainsi que l'extrême difficulté d'organiser une mobilisation syndicale sur la question. Nous étions encore loin de penser à créer un Observatoire du stress, mais l'idée a sans doute pris là ses racines.

## La Machine à broyer

À la fin 2003, le coup de grâce doit être donné à l'entreprise publique, c'est l'annonce de la dernière loi de privatisation, celle qui aboutit (enfin ! diront les néolibéraux) à la naissance d'une société anonyme purement privée, débarrassée de ses oripeaux de société publique. Un vrai PDG va désormais tenir seul la barre d'une entreprise dans un secteur plein de promesses pour les investisseurs : le secteur des télécommunications. Mais la loi de décembre 2003 laisse ouverte une grande contradiction : l'essentiel des salariés de France Télécom reste encore des fonctionnaires !

De cet antagonisme entre le statut de l'entreprise et celui du personnel, va se construire cette Machine à broyer qui deviendra le titre d'un livre-document sur la souffrance au Travail à France Télécom.

À cette époque, une sénatrice communiste, Marie-Claude Beaudeau, est en charge du dossier France Télécom. Sans doute parce qu'elle multiplie les contacts avec les milieux syndicaux de l'entreprise, elle sera la destinataire de multiples témoignages de fonctionnaires qui décrivent leur situation de stress, de souffrance, de détresse.

Ce qui était frappant, c'était la nature même de ces témoignages : douloureux, individuels, d'origines socioprofessionnelles diverses et le plus souvent désespérés devant l'évolution de France Télécom. L'impuissance des mobilisations syndicales à arrêter les projets gouvernementaux a sans doute laissé libre cours à un repli individuel massif et une perte de "collectif" protecteur.

Marie-Claude Beaudeau a contacté les syndicats de France Télécom pour les alerter et leur annoncer qu'elle ouvrait un site Internet pour collecter les témoignages. Ce sont près de 4000 messages qui seront collectés, décrivant par leur seul nombre l'immensité de la détresse d'une part importante du personnel. En janvier 2004, elle déposera une question écrite au ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, à la tribune du Sénat : « *Le degré de souffrance au travail croît dans des proportions inquiétantes depuis plusieurs années. Le malaise au travail se répand ; la consommation de médicaments explose ; la fatigue physique et mentale gagne, tout comme le découragement et la dépression. Le stress est général : c'est d'ailleurs ce que confirment les rapports annuels de la médecine de prévention* ». Le 23 juin, elle organisera dans les locaux du Sénat une conférence de presse avec la présence des organisations syndicales et des personnes qui ont témoigné, pour dénoncer l'évolution de France Télécom et la situation faite à son personnel.

Elle sera officiellement invitée au C.N.H.S.C.T. du 9 juillet 2004 de France Télécom par les élus syndicaux. Mais la direction refuse sa présence dans un courrier officiel du 1<sup>er</sup> juillet 2004.

Un journaliste, Dominique Decèze, se propose pour traiter cette masse documentaire et en faire un livre, enrichi par des entretiens directs. Il rencontrera, pour les besoins de son enquête, les différentes fédérations syndicales, des médecins, des salariés. Les syndicats avaient-ils alors conscience des drames humains qui se déroulaient dans les services ? Sans aucun doute. Mais avaient-ils les moyens de traiter ces histoires qui restaient jusque-là des cas individuels ? Le travail du journaliste débouchera en 2004 par la publication du livre « France Télécom : la Machine à broyer » (Jean- Claude Gawsewitch Éditeur).

À sa sortie, en septembre 2004, Dominique Decèze déclare s'être fondé sur les études de médecins : « *Ces études ont été réalisées par des médecins, des psychologues ou des consultants sélectionnés conjointement par les syndicats et la direction. Toutes ces études mettent en avant la souffrance des agents au travail et ses conséquences dans leur vie privée. Dans une enquête, menée en 2001, sur 420 employés en Poitou-Charentes, 40 % avouent mal dormir et 54 % se déclarent découragés, tendus, nerveux. Dans une autre, réalisée en Basse-Normandie en 1999,*

*une seule personne sur les 178 interrogées qualifie le climat social de " bon ". En mars 2002, une étude dans l'Unité régionale réseaux de Nantes rapporte que la majorité des agents se sent stressée» (Novethic.fr).*

Mais l'accueil de ce livre sera diversement apprécié dans le monde syndical. Parler du stress, de la souffrance individuelle n'est évident pour personne, et encore moins pour une organisation syndicale censée construire des résistances collectives..

## **Pourquoi tant de souffrance dans une entreprise comme France Télécom ?**

Pour beaucoup d'observateurs extérieurs, France Télécom était sans doute le symbole d'une entreprise où il devait faire bon vivre. Garantie de l'emploi, métiers techniques qualifiés, salaires plutôt supérieurs au reste de la fonction publique...

Les anciens parleront sans doute le mieux de cette culture spécifique aux entreprises publiques françaises. France Télécom était organisée dans une pure logique technicienne pétrie dans une idéologie de service public, du haut en bas de la hiérarchie, bien éloignée de la routine des caricatures de fonctionnaires traditionnels. C'est en tout cas le "mythe" fondateur qui réunissait les syndicats, l'encadrement et le personnel

En 1995, le service public des télécommunications était plébiscité par 95% des usagers et le réseau français était devenu un des plus modernes au monde. C'était une grande fierté partagée par tous.

L'ouverture du capital en 1996, puis l'ouverture à la concurrence en 1998, vont constituer une fracture dans l'histoire des télécommunicants.

En effet, pour réussir la mutation de l'entreprise publique vers la multinationale actuelle, il fallait organiser méthodiquement la casse d'une culture du service public, pour construire une nouvelle culture compatible avec la recherche de la rentabilité maximale. Dans cette véritable guerre idéologique, les victimes se compteront par milliers.

Ainsi, la Machine à broyer fonctionne avec quatre ressorts principaux : un des ressorts du stress à France Télécom est à coup sûr la différence croissante entre les valeurs portées par les agents et celles portées par la direction; un autre ressort est la mise en place de nouvelles règles de gestion du personnel, avec au cœur du dispositif les entretiens d'évaluation annuels où se "contractualiseraient" les objectifs individuels ; ensuite, les restructurations permanentes des services ont profondément déstabilisé le personnel ; enfin, et c'est la douloureuse ironie de la situation, le statut même du personnel, qui l'empêche d'être victime d'un licenciement collectif, a entraîné la direction dans une véritable politique de harcèlement institutionnel pour pousser, coûte que coûte, les salariés vers la sortie...

On touche là l'essentiel du mécanisme, analysé en termes généraux, sans aucun doute partagés par l'ensemble du mouvement syndical de l'entreprise. C'est le constat que l'on peut faire d'ailleurs aujourd'hui.

Mais en 2003, peu de personnes pouvaient apprécier en terme individuel la souffrance vécue par tel ou tel salarié. La dynamique de débats enclenchée par le travail réalisé autour du livre "La Machine à broyer", a fortement contribué à nous poser les questions en termes effroyablement concrets : nous côtoyons tous les jours dans les services des victimes qui souffrent, souvent en silence, et qui peuvent disparaître à l'occasion d'une restructuration, d'une dépression qui devient une longue maladie... Sans parler des suicides de salariés, certes exceptionnels, mais qui se produisent souvent dans un contexte d'environnement de travail en dégradation

## **Comment quantifier la souffrance ?**

Il fallait déjà la rendre visible et la publication de témoignages lui donne soudain un visage. Mais l'accumulation des témoignages ne suffit pas, il faut aussi démonter le mécanisme pour le comprendre et tenter d'agir. Les syndicalistes que nous sommes se sont donc posé la question

d'une expertise de cette souffrance, avec des outils scientifiques, statistiques. Jusqu'à cette époque, le statut public des structures de dialogue social permettait tous les abus avec une direction qui s'affranchissait de toutes ses obligations.

En 2005, ont eu lieu les premières élections professionnelles de droit privé à France Télécom qui ont mis en place les nouvelles instances représentatives du personnel. Les nouveaux élus ont peu à peu pris en main les nouveaux moyens d'interventions sur les conditions de travail que sont les Comités Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail de droit privé. Nouvelles responsabilités, nouveaux outils, les élus expérimentent, souvent maladroitement, le déclenchement d'expertises avant des restructurations pour évaluer les risques psychosociaux. Mais c'est souvent au prix de batailles homériques avec la direction, qui se finissent trop souvent devant les tribunaux.

Dans les nouveaux Comités d'établissement, les élus cherchent là aussi à obtenir des données statistiques sur les longues maladies, le service de santé au travail, les assistants sociaux... pour pouvoir palper concrètement la situation. Là encore, le déni est total de la part des directions et l'information doit être arrachée de haute lutte et souvent avec l'appui d'avocats, nouveaux personnages dans l'enceinte de l'entreprise.

Comment organiser une quelconque politique de lutte contre le stress, la souffrance, si les données les plus factuelles échappent à des syndicats, face à une direction qui nie en bloc le problème ? Combien d'entre nous ont-ils entendu que les syndicats ne représentaient pas les salariés, mais que c'était la direction qui défendait leurs intérêts bien compris ? Il n'y avait jamais aucun problème !

L'idée a donc lentement germé de créer des outils indépendants de la direction, capables de rendre visible, de "quantifier", d'analyser et de trouver des pistes d'action contre cette maladie professionnelle en expansion qu'est la souffrance au travail.

## La recherche de la légitimité

Le cas de France Télécom n'est pas un cas isolé. Fin 2006, à EDF, une série de suicides ayant un lien avec le travail pose publiquement la question d'une dégradation du climat social, alors que l'entreprise est confrontée elle aussi à une évolution de son statut. Viennent aussi d'autres entreprises comme Peugeot début 2007 avec cinq suicides, où l'on voit que la souffrance touche aussi fortement les ouvriers à la chaîne. Les témoignages montrent surtout l'inhumanité et la violence des méthodes de gestion des ouvriers. Fin 2006-2007, ce sont cinq suicides qui s'enchaînent dans le Technocentre de Renault. Les enquêtes du C.H.S.C.T., les témoignages dans la presse révèlent des conditions de travail amenant des cadres à faire un trait sur leur vie privée, corps et âme attachés à l'entreprise.

Les suicides ont projeté sur la scène publique cette souffrance qui se cherchait un nom. Des films se succèdent sur les nouvelles "ressources inhumaines". Des livres tentent d'analyser le phénomène. Aux États-Unis, les entreprises érigées en modèle du nouveau management, reviennent à des méthodes plus douces pour garder leur personnel et l'on parle maintenant de gestion du stress...

Cette soudaine mise en lumière de la question nous a aussi posé problème. Nous avons besoin de montrer publiquement la situation à France Télécom, sans sombrer dans le *pathos* et dans le *risque de contagion*. Nous avons aussi besoin d'une légitimité qui empêche toute polémique, toute accusation de dramatisation gratuite. Cette légitimité pouvait s'appuyer sur deux piliers. Tout d'abord, l'unité syndicale la plus large au sein de l'entreprise et par conséquent l'appui des instances représentatives (C.C.E., C.E., C.H.S.C.T.). Ensuite, l'apport d'une expertise scientifique extérieure à l'entreprise, qui nous permette de prendre du recul par rapport aux nombreux conflits existants.

Mais il n'aura échappé à personne que l'Observatoire du stress est resté la création de deux organisations syndicales, la C.F.E.-C.G.C. et SUD PTT, alors que les quatre autres organisations représentatives de France Télécom (C.F.D.T., C.F.T.C., C.G.T., F.O.) sont restées spectatrices de cette initiative. L'U.N.S.A. quant à elle, nous rejoindra à la mi-2008. Nous avons pourtant pris

contact à chaque occasion, pour tenter l'unité. Chacun était parfaitement conscient de l'envergure du problème, mais chacun avait son point de vue sur la façon d'engager une action syndicale.

Dès l'année 2000, les représentants au C.N.H.S.C.T. de France Télécom avaient créé une *commission stress*, qui avait fait de multiples propositions à la direction. Mais ses travaux sont restés sans effet, face à ce qu'il faut bien analyser comme la mauvaise foi de la Direction. La plupart des syndicats considéreront quand même que cette instance devait rester un lieu essentiel où devait s'organiser la lutte contre le stress. Un autre argument contre un « *observatoire* », était beaucoup plus contestable : la publicité à la souffrance au travail ne pourrait que générer encore plus de cas individuels. Pour répondre à ces cas, les syndicats se sentent désarmés, bien incapables de mettre en place une quelconque structure d'écoute et de traitement éventuel des salariés en difficulté. C'est le travail des médecins, des assistants sociaux et de nombreux acteurs « *renforceurs* » du lien social.

Pourquoi le cacher ? Nous n'étions pas d'accord entre nous : C.F.E.-C.G.C. et SUD PTT, la C.G.C. souhaitant mettre en place un numéro de téléphone pour les salariés en difficulté, SUD considérant que nous n'en avons ni les compétences, ni les moyens. Cela ne nous a pas empêché de nous lancer dans le projet.

Mais une des explications de la désunion syndicale reste cette maladie profondément ancrée à France Télécom : même sur des sujets essentiels, les rivalités prennent le pas sur la logique.

Sur le parvis de la direction générale, place d'Alleray, les représentants des fédérations syndicales prennent tour à tour la parole devant les grévistes de cette dernière journée unitaire, le 31 mai 2007. Près de 40% de salariés s'étaient mis en grève à l'appel de l'ensemble des syndicats, contre le plan triennal de 22.000 suppressions d'emplois, les restructurations, les fermetures de sites...

On parle encore une dernière fois du lancement de l'Observatoire avec les délégations syndicales présentes, sans succès. Les représentants de la C.G.C. et de SUD annoncent au micro la création d'un observatoire et appellent les fédérations syndicales à les rejoindre... un silence assourdissant suivra cette ultime tentative.

## **L'expertise scientifique, complément de l'action syndicale ?**

La désunion syndicale étant provisoirement "*consommée*", nous avons travaillé à renforcer les premiers liens que nous avons tissés avec des personnalités du monde scientifique : sociologues, ergonomes, psychologues... À notre grande surprise, ces personnes, pour la plupart prises par leurs recherches, se montrent tout de suite disponibles pour constituer un conseil scientifique, dans le cadre de l'association que nous avons décidé de créer. À vrai dire, on peut même parler d'un enthousiasme communicatif, qui nous a bien aidé à déployer les ailes d'un projet encore limité à deux fédérations syndicales.

Au mariage de la carpe et du lapin que représentait l'unité entre un syndicat de cadre C.F.E.-C.G.C. et un syndicat "*radical*" comme SUD, s'est ajouté la rencontre de deux mondes, les chercheurs et les syndicalistes...

Bizarrement, cela n'a posé aucun problème : au contraire, ces différences, où cette complémentarité devrait-on dire, ont sans doute facilité la construction du projet.

Syndicalistes, nous avons besoin de compétences et de regards extérieurs. Cadres et non-cadres, nous avons besoin de confronter nos visions des bouleversements au sein de l'entreprise pour voir que la souffrance était partagée à tous les étages. Nous osons aussi penser que nos expériences de terrain ont donné un sens encore plus aigu à nos échanges, à nos dialogues souvent très fournis des réunions de l'Observatoire.

L'idée d'un conseil scientifique était une très bonne idée ! D'une part, il nous a donné de la rigueur et du contenu dans l'analyse. D'autre part, il nous a ouvert sur d'autres réalités d'entreprises, pour constater combien les stratégies patronales sont appliquées avec une cohérence apparemment sans faille dans le nouveau monde du travail. Enfin, il nous a permis de

rencontrer beaucoup de monde, y compris des syndicalistes de fédérations ou même de confédérations, qui avaient compris tout l'intérêt d'un travail intersyndical sur les questions de stress et de santé au travail.

## Construire un baromètre du stress à France Télécom

Le premier acte concret de l'Observatoire a été de lancer un questionnaire en ligne sur Internet, pour estimer l'ampleur du phénomène. Car après tout, la direction et nos détracteurs syndicaux avaient peut-être raison, il était peut-être inutile de faire "*beaucoup de bruit pour rien*", si les résultats n'étaient pas concluants.

Cinquante questions ont été définies par un groupe de travail, et cela n'a pas été sans mal ! La mise en ligne a pris beaucoup plus de temps que nous le souhaitions. Finalement, c'est au début de l'été que le sondage est enfin disponible sur internet. Rapidement, nous nous rendons compte que les premiers résultats confirment largement que nous avons vu juste : au final ce sont 66% des sondés qui se déclarent stressés et 15% sont en situation de détresse !

Notre idée de départ était de faire régulièrement des enquêtes et sondages, sur des sujets divers, mais avec des questions récurrentes qui pourraient permettre la fabrication d'un *baromètre* du stress à France Télécom.

Cette première enquête était concluante, mais nous avons complètement sous-estimé l'ampleur de la tâche : construire un questionnaire, le valider avec des scientifiques, le mettre en ligne et le traiter au final est un exercice qui demande beaucoup d'énergie !

Pourtant, un autre questionnaire, qui fait un *focus* sur la situation des *seniors*, sera mis en ligne au début 2008. Plus précis que le premier, il nous apportera de nouveaux éléments de confirmation et de compréhension de la situation vécue par le personnel. En particulier, le rejet massif de la gestion du personnel par les objectifs individuels contredit le discours patronal. Le questionnaire fera aussi apparaître des liens entre les mobilités professionnelles et/ou géographique et une dégradation de la santé des salariés.

Mais surtout, le deuxième questionnaire montre que l'immense majorité du personnel, toute classe d'âge confondue, souhaite le rétablissement des systèmes de préretraite. C'est la confirmation ici d'un "*Sauve qui peut*" général dans l'entreprise, une confirmation désarmante pour des syndicalistes qui souhaitent évidemment au contraire changer l'entreprise pour que le travail redevienne une activité « *humaine* ».

En tout cas, l'idée d'un baromètre nous paraît toujours une bonne idée, mais elle ne pourra réellement déboucher que dans une évolution très nette des moyens de l'Observatoire.

## La censure de France Télécom

Mais surtout, nous avons sous-estimé la capacité de nuisance d'une entreprise de communication comme France Télécom.

En effet, quelques jours après le lancement public de la première enquête, plusieurs milliers de réponses ont déjà été enregistrées. La société qui a hébergé informatiquement notre questionnaire confirme qu'il y a là un très bon taux de réponse. Et nous avons eu soudain la conscience d'un risque majeur : l'essentiel des réponses venaient des positions de travail dans l'entreprise. Si la direction verrouillait les accès, nous verrions alors s'effondrer le nombre des connexions.

Cela a donné lieu à ce qu'il faut voir maintenant comme un gag...Une lettre officielle est envoyée à la direction pour lui demander de laisser l'accès à notre site Internet depuis les positions de travail, car nous organisons une consultation nationale du personnel. Quelques heures après, des salariés nous contactent pour nous annoncer que l'accès est fermé et qu'un message apparaît désormais : « *le site demandé n'a pas de caractère professionnel* ».

Nous n'avons plus aucune illusion sur le fait que la direction ait, à un moment ou un autre, décidé de fermer le robinet. Mais sans doute qu'à ce moment-là, elle n'y avait pas pensé et que notre courrier a réveillé ses vieux démons de censeurs.

Bravo en tout cas pour une entreprise de communication. Toute proportion gardée, nous osons faire un rapprochement avec la Chine : la presse s'était émue que Google ait accepté les diktats du gouvernement chinois pour restreindre son moteur de recherche à des sites fréquentables. Nous savons maintenant que France Télécom a déjà les compétences techniques et morales pour faire la même chose dans son entreprise.

Toujours est-il que cette censure est un obstacle incontournable pour nos enquêtes quantitatives. France Télécom a préféré l'*omerta* à un vrai dialogue social sur un phénomène qui a pourtant des conséquences terribles parmi ses salariés.

## **L'écho médiatique, une thérapie contre l'isolement**

La conférence de presse du 20 juin 2007 a déclenché l'intérêt des médias. Nous avons dévoilé le projet de l'Observatoire, dans un contexte de suppressions massives d'emplois. La presse s'était fait l'écho des 4.000 suppressions d'emploi d'Airbus où une intersyndicale avait permis un front syndical débouchant sur des manifestations. À France Télécom, par contre, personne ne parlait du plan de 22.000 suppressions d'emplois, soit 11% du personnel à l'époque. L'Observatoire a largement contribué à faire sortir cette information. Surtout, nous avons été largement sollicités pour décrire les conséquences de ce plan sur le terrain, dans les services, sur des salariés victimes de dépressions, stress, souffrance... au fil des mobilités imposées.

Notre but était aussi de rendre visible et publique cette situation, pour libérer la parole et rompre l'isolement au sein de l'entreprise. Mission accomplie, pour l'essentiel.

Les journaux, les radios, cherchaient auprès de nous des explications et des témoignages. Les journalistes, souvent incrédules, cherchaient des réponses du côté de la direction et se heurtaient à un mur d'indifférence. Pire, la censure de France Télécom contre l'Observatoire est apparue comme incroyable, et surtout inexplicable.

Mais il ne faut évidemment pas sous-estimer les capacités de cette entreprise du CAC 40, pour organiser un contre-feu et organiser une opération de communication dans une presse largement dépendante des ressources publicitaires. À la publication des résultats pendant une nouvelle conférence de presse du 25 septembre 2007, la direction communique en dénonçant les chiffres donnés par SUD et C.G.C. qui ne reflètent pas la réalité de l'entreprise. Elle critique les méthodes d'enquête en l'accusant de permettre des manipulations de connexions.

Une émission sur BFM, une radio du monde de "l'économie", avait réuni Patrick Légeron, PDG de Stimulus en contrat avec France Télécom, Bernard Salengro, médecin en responsabilité à la C.F.E.-C.G.C. et Patrick Ackermann, au titre de l'Observatoire. Des échanges relativement courtois ont lieu et France Télécom est mise en accusation durant cette émission. Quelques semaines après, Olivier Barberot, le D.R.H. de France Télécom, souhaite un droit de réponse, une nouvelle émission en direct sur BFM, avec un représentant de l'Observatoire. Le lundi 22 octobre, il vient à l'émission, accompagné d'une avocate (!)... Nouveau débat courtois, puis Olivier Barberot annonce à l'antenne qu'une enquête de l'entreprise auprès de ses salariés, forte de 40.000 réponses, confirme que plus de 60% des salariés ont confiance dans leur ligne hiérarchique ! Le journaliste est... médusé. Pourtant, cette information est fallacieuse.

Pendant l'émission, nous demandons à Olivier Barberot de publier les résultats en toute transparence... Quelques jours après, nous lui envoyons un courrier : "Nous sommes vivement intéressés par les résultats de cette enquête et nous vous demandons de nous en communiquer l'ensemble des éléments, comme nous l'avons fait nous-mêmes pour notre premier questionnaire en publiant les résultats sur notre site Internet". Un an après, en septembre 2008, nous n'avons toujours rien vu.

## L'écoute des salariés

Après renseignements, il y a bien eu une enquête intitulée « *A l'écoute des salariés* » qui aurait commencé dans le mois de juin 2007 et qui continue encore aujourd'hui. Encore confidentielle en 2007, la communication est devenue systématique en 2008 : les salariés reçoivent sur leur position de travail, un mail les engageant à répondre à l'enquête. Ils reçoivent aussi plusieurs rappels s'ils ne se connectent pas.

À l'époque, aucun syndicat n'était au courant de cette enquête, de sa nature, de son volume... Le chiffre de 40.000 réponses est peu vraisemblable pour un total d'environ 100.000 salariés, alors qu'elle était passée inaperçue à l'époque !

Mais surtout, début 2008, nous sommes destinataires d'un document qu'une main anonyme a glissé dans notre boîte aux lettres : c'est un premier rapport de la société qui a construit le questionnaire. Elle met en garde sur la méthodologie en reconnaissant que la confidentialité des réponses n'est pas garantie : « *L'anonymat des réponses a pu être mis en doute par les répondants (demande de mail dans la V1, cookie, serveurs internes)* ». Selon le rédacteur, « *cela peut expliquer un taux anormalement fort de réponses de convenance (plutôt d'accord, ne sais pas...)* : le répondant n'ose pas dire non, est au courant du thème, mais ne le maîtrise pas ».

Nous constatons ensuite que cette enquête ne dit pas un mot sur les questions de stress et de souffrance au travail, qu'elle traite essentiellement de l'adhésion et de la compréhension des salariés des objectifs de l'entreprise...

Cette enquête aurait dû être présentée aux élus du C.C.U.E.S. (1) en mai 2008 par le D.R.H. Olivier Barberot en personne. Elle ne l'a pas été dans un contexte de conflit social. Nous n'avons encore aucun document officiel à ce jour.

Après le mensonge par omission de l'émission de radio, on voit que les dirigeants de l'entreprise pratiquent le culte du secret vis-à-vis des élus du personnel.

## Des cellules d'écoutes et d'accompagnement

Des cabinets privés proposent aux entreprises de mettre en place des numéros d'appel pour les salariés en détresse. Peugeot a par exemple annoncé la création d'un tel numéro après les premiers suicides.

Le débat syndical n'est pas simple sur ce sujet. Il est clair que ce type de numéro n'est pas une solution pour traiter globalement la question du mal-être dans le monde du travail. Cela va d'ailleurs dans le sens d'une appréciation patronale classique qui cantonne le stress à l'échelle individuelle : ce seraient les individus faibles par leur situation personnelle qui n'arriveraient pas à s'adapter à l'évolution du monde du travail.

Cette approche n'est évidemment pas la nôtre, nous qui pensons, et notre travail le confirme, que le moteur du stress et de la souffrance au travail, ce sont les nouvelles organisations du travail, les méthodes de gestion du personnel, la mise en insécurité permanente des salariés. Le contexte de crise économique "justifie" en outre les gains de productivité qui accentuent la pression sur les travailleurs.

Mais, devant l'accumulation de cas de désespoir, de suicides dans les entreprises, personne ne peut être insensible à l'idée de créer des lieux d'accueil pour les salariés en souffrance, fussent-ils un simple numéro de téléphone.

France Télécom, en bon adhérente du M.E.D.E.F., choisit donc de mettre en place des cellules d'écoutes dès juin 2007. Elle communique à la presse sur une période d'expérimentation avec un déploiement réel de onze cellules sur les directions territoriales de l'entreprise.

Inutile de préciser que les syndicats apprennent ces créations par la Presse et que les instances élues des C.H.S.C.T. et de la CNSHSC (2) n'ont absolument pas été consultées. Nous verrons plus tard que l'Ordre des médecins, ainsi que les médecins du travail ne seront pas plus consultés. Six médecins de la Direction territoriale Centre-Est (3) refusent de participer aux cellules d'écoute.

Ils ont écrit une lettre à la Directrice territoriale. Ils trouvent *"très positive la démarche de l'entreprise qui prend acte des difficultés des salariés et de leur souffrance et qui souhaite y apporter une réponse. En tant que médecins du travail de la DTC.E. nous vous alertons régulièrement de l'impact sur la santé des salariés des réorganisations et des évolutions mises en place dans l'entreprise."* Mais, sur le fond, ils pensent *"plus judicieux d'engager la réflexion sur les organisations de travail afin d'essayer de repérer en quoi elles génèrent du mal-être, des difficultés. Cela ne signifie pas que les situations individuelles - avec ce qu'elles ont de spécifiques- ne doivent pas être entendues, mais le dispositif d'écoute aujourd'hui, à notre sens, existe déjà : cela relève bien des missions des médecins du travail"*.

Sur la forme, ils soulignent l'ambiguïté de la position du médecin écoutant *"qui n'exercera pas cette mission en tant que médecin puisqu'il partagera des éléments des entretiens cliniques avec d'autres membres de la cellule (fonctionnement sans notion de secret médical), et qui continuera d'exercer en qualité de médecin du travail au sein de la DTC.E. pour les salariés de son secteur"*.

Ils concluent leur lettre en déclarant qu'il ne leur paraît *"pas possible de participer à la mise en place d'une cellule d'écoute et de médiation sur la DTC.E."*

Le syndicat National des Professionnels de la Santé au Travail saisira sur cette question par lettre le Conseil de l'Ordre des médecins, la ministre du Travail, de la Fonction Publique et l'Inspection médicale du Travail. Le Conseil de l'Ordre contactera alors la médecin-chef de France Télécom en lui écrivant clairement que *"si le souci de la direction de France Télécom qui préside à la création de la Cellule est louable, les modalités de sa mise en œuvre appellent en revanche les plus extrêmes réserves"*.

Après les protestations syndicales, la direction consent à recevoir, pour information, les organisations syndicales le 11 octobre 2007. On nous présente l'expérience d'une cellule d'écoute dans le Morbihan, structure intervenant sur un champ interprofessionnel, indépendante et pluridisciplinaire Elle peut être saisie par des salariés ou des dirigeants d'entreprise. Le but de cette structure est de tenter de régler des différends, des conflits de type individuel au sein du travail, dans des petites structures, des petites entreprises. Nous étions loin de nos préoccupations. Encore une fois, la direction nous renvoyait à une notion de stress individuel, se dégageant de toute responsabilité en ce qui concerne les conséquences de ses méthodes de management.

Pouvons-nous espérer au moins des garanties d'indépendance des onze cellules d'écoute et d'accompagnement ? La réponse est sans appel : ces cellules sont composées à l'initiative de la direction territoriale, avec un médecin du travail, un assistant social, un représentant R.H. et deux représentants de salariés choisis. Les C.H.S.C.T. seront-ils associés à ces cellules ? Les Comités d'établissement seront-ils consultés ? Même réponse négative. Inutile de préciser que l'ensemble des organisations syndicales est resté médusé.

Les membres du CNSHSCT (2) ont fait une déclaration à l'unanimité le 22 novembre 2007 : *"les représentants du personnel C.G.T.,C.F.D.T., F.O., C.F.T.C., SUD, C.F.E.-C.G.C. du CNSHSCT, réunis ce jour, ne cautionne pas la généralisation de la mise en place des cellules d'écoute et d'accompagnement"*. Ils dénoncent *"l'absence d'un véritable fonctionnement et d'une véritable prise en compte des prérogatives des IRP, plus particulièrement les C.H.S.C.T."*, ainsi que *"l'absence de bilan sur les D.T. expérimentales"*. Le CNSHSCT considère que *"la direction est juge et partie dans la composition de ces cellules"* et il *"préconise la mise en place de plans d'action dans chaque C.H.S.C.T. sur la base des travaux de la commission nationale stress"*.

Nous avons demandé le point de vue d'un médecin du travail (4), Monique Fraysse-Guigliani, qui a participé à une présentation des cellules d'écoute et d'accompagnement par la direction de France Télécom, le 26 octobre à Paris où *"deux intervenants nous ont présenté le fonctionnement d'une cellule d'écoute et de médiation dans un service interentreprises de Santé au Travail du Morbihan (...)"*.

Cette cellule s'appuie sur deux postulats, *"le premier postulat est que la souffrance au travail est liée à un conflit (ex. salarié/manager) et la cellule va donc s'attacher à résoudre ce conflit en s'interposant comme médiateur entre les deux parties"*. Le deuxième postulat est que *"le conflit est lié soit à une personnalité difficile de l'un des protagonistes (hypertrophie d'une composante*

*hystérique, obsessionnelle ou phobique) ou encore à une personnalité dangereuse (relevant d'une psychose « sociale » : pervers, paranoïaque)".*

Pour la médecin du travail, ce type de cellule d'écoute ne convient pas pour France Télécom, car *"les situations de souffrance présentées demeurent marginales dans notre entreprise. (ce qui ne signifie évidemment pas qu'elles ne doivent pas être traitées et soulagées)." Pour elle, ce qui fait souffrir les salariés, ce sont "les réorganisations et restructurations qui se succèdent à un rythme soutenu quand elles sont mal accompagnées et qu'elles entraînent la perte du métier ou des savoirs faire niant alors l'identité professionnelle". Ce sont aussi "les fermetures de services et de site qui obligent à des reconversions ou des relocalisations géographiques qui peuvent être douloureuses".*

Elle ajoute aussi la *"question de la qualité qui divise les managers et les salariés : la qualité pour le manager est la qualité en référence aux normes du marché. Pour le salarié, il en va tout autrement, la qualité fait référence à l'idée qu'il se fait du « bon » travail. De cette différence peut naître la souffrance et le sentiment diffus chez les salariés de faire du « mauvais travail » et de ne travailler que pour les indicateurs. \* l'intensification du travail dans le cadre d'une augmentation de la productivité lorsqu'elle oblige le salarié à faire des choix parmi toutes les tâches qui lui sont demandées au détriment de certaines autres qui sont sans cesse repoussées à plus tard, laissant une impression de jamais fini, de course contre l'urgence parce qu'il est illusoire de penser que l'on peut sans cesse faire plus vite et mieux..."*

Pour conclure, elle considère que le modèle de la cellule d'écoute et de médiation du Morbihan qui a été présentée n'est pas *"un outil adapté au contexte de notre entreprise (même rebaptisé cellule d'écoute et d'accompagnement)".* Plusieurs points sont contestables, comme le fonctionnement d'une cellule avec des individus directement impliqués dans la vie de l'entreprise, *"ce qui pose à la fois la question de son indépendance et du « statut » des membres de la cellule".* De même pour la participation d'un médecin du travail de l'entreprise en tant que médecin écoutant, *"ce qui pose clairement un problème de déontologie et réglementaire".* Enfin, elle souligne que la question du secret médical est *"occultée"* et qu'il y a *"obligation de participation à la cellule dans le cas où il n'y aurait pas de volontaire".*

Mais la direction maintiendra son objectif et se fera menaçante pour les médecins récalcitrants. A ce jour, deux ont déjà choisi de quitter l'entreprise, lassés de la guerre d'usure quotidienne qu'ils ont dû subir.

## **La casse des thermomètres**

Que l'on se comprenne bien, il est clairement nécessaire d'offrir à des personnes en détresse un lieu pour parler et tenter de trouver une solution individuelle. Mais cela devient pervers lorsque la personne en détresse est prise en charge par des représentants de l'employeur et que ceux-ci ont vocation de l'accompagner... vers la sortie ou la longue maladie ? Rappelons que le plan de 22.000 suppressions d'emplois est en cours.

Mais France Télécom ne supporte pas l'idée que quelque chose échappe à son contrôle. Déjà, elle a patiemment cassé le service social en supprimant régulièrement des postes et en externalisant vers des services sociaux interentreprises.

En 2000, la direction régionale de Paris, avec environ 7.000 salariés, avait encore 7 assistant-es social-es, qui pouvait faire des permanences sur les sites et accueillir des salariés dans des bureaux... obligatoirement vitrés. Cela avait déjà fait l'objet de polémique, car les assistant-es social-es souhaitaient se conformer à la déontologie qui inclut le secret professionnel.

De toute façon, la direction a considéré que les salariés n'avaient pas besoin d'autant d'assistants sociaux et elle a décrété que ce seraient désormais les cadres de proximité qui assureraient le rôle d'assistant social ! On imagine aisément les conséquences que cela peut avoir pour des salariés en difficulté qui doivent s'adresser à leur supérieur hiérarchique direct pour contacter éventuellement le service social (alcoolisme, drogue, femmes battues, difficultés familiales, demande d'aide pécuniaire). Encore une fois, nous soulignons le fait que cette décision se situe dans un contexte de suppressions d'emplois, de restructurations où les moins bons élèves doivent

se chercher une place ! Du côté des cadres, déjà surchargés de tâches, cette confusion des rôles est évidemment mal ressentie.

Le nombre d'assistant-e social-e a été divisé par deux en moins de dix ans. Les assistante-es social-es externes sont souvent sur des temps très partiels, parfois quelques jours par mois, et le lien avec leurs pairs de France Télécom est aléatoire. Le service social, qui n'a plus de structure nationale depuis 1991, se désorganise au fil des fusions d'établissement, les fermetures de sites...

Les contacts deviennent ainsi de plus en plus compliqués, restreignant ainsi la facilité d'accès à ce service pour les salariés qui en ont besoin,

Cet acharnement à vouloir *casser le thermomètre* est dans le droit-fil d'une idéologie qui voudrait *responsabiliser* le salarié au lieu de *l'assister*. Mais il s'agit en fait de délibérément cacher la réalité des difficultés vécues par le personnel.

## Un service médical aux ordres

France Télécom dispose de son propre service de médecine du travail. Beaucoup de salariés se plaignent aujourd'hui et dénoncent la complicité des médecins avec la politique de la direction. L'accusation est sans doute outrancière, nous avons rencontré de nombreux médecins sincères et compétents, dévoués à leur mission dans une entreprise comme France Télécom.

Dans leur rapport annuel sur la santé au travail, présenté en mars au comité d'établissement de la Direction régionale Centre-Est de France Télécom, des médecins du travail s'inquiètent du "mal-être" existant dans les sites France Télécom de Rhône-Alpes et Auvergne, où s'accroissent le *"stress, le désarroi, les troubles anxio-dépressifs"*. *"Nous tenions à alerter sur la gravité d'une situation qui nous inquiète"*, écrivent les médecins dans le document. *"Le stress, le désarroi, les troubles anxio-dépressifs liés aux transformations du travail ne cessent de s'accroître chez le personnel"*, détaillent-ils, en évoquant des salariés qui *"ont de plus en plus de mal à se reconnaître dans ce qu'ils font"*. Les médecins citent notamment dans leur rapport une salariée qui, devant l'aggravation de son état de santé, a préféré demander sa retraite anticipée... situation qui risque d'autant plus de se renouveler que l'objectif des *"managers"* est d'apporter leur *"contribution"* à l'objectif global de l'entreprise qui est notamment de supprimer 22 000 emplois. *"Les situations de stress sont constantes, l'exigence de productivité et de performance entraîne des efforts constants pour rester dans la course"*, écrit-elle, en évoquant ses *"migraines ajoutées à différents troubles physiologiques, dont des insomnies"*.

Mais rarement nous n'avons pu établir de liens durables avec des médecins, et nous pensons qu'il y a un danger grandissant dans l'entreprise de soumettre effectivement le service médical à des objectifs non compatibles avec le serment d'Hippocrate.

Dans la région Limousin Poitou Charente, une médecin du travail, Stéphane Roschdi, démissionne en septembre 2003 de son poste à France Télécom. C'est la deuxième dans cette direction territoriale Sud-Ouest. Elle a accepté de nous rencontrer.

Pour elle, les fermetures de service sont une raison majeure de l'anxiété et du stress : *"Sur mon périmètre d'activité, beaucoup de services ont fermé en 16 mois de fonction à France Télécom de mai 2006 à septembre 2007. En ce qui me concerne, pour le Limousin et la Charente, il y a eu les fermetures du «712», du «1014» et de la «qualité des données» à Limoges avec redéploiement des salariés sur le «1013». Il y a eu aussi les fermetures du 712 à Angoulême, du proactif et de la GTC à Tulle, de l'activité ADV à Brive. Des rumeurs courent maintenant pour le C.S.R.H. à Limoges avec une visibilité à un 18 mois maximum... Limoges et Poitiers, bassins d'emplois peu dynamiques par rapport à Bordeaux, sont les premiers touchés par les restructurations avec pour corollaire davantage d'anxiété, de stress, de démotivation, de démobilitation parmi les salariés concernés voire même parfois de résignation"*.

Elle a constaté, au cours des visites médicales, des situations *"de stress avec parfois une hétéro-agressivité qui s'exprime à l'égard de l'encadrement direct et de la ligne managériale en général. Nous avons aussi de façon plus isolée des situations de détresse qui nous sont signalées par le manager et l'assistante sociale mais qui s'inscrivent plutôt dans un contexte personnel également difficile. Suite à la médiatisation des suicides dans une autre entreprise, notre D.R.H. a attiré*

notre attention sur le fait de faire un signalement précoce de toute personne paraissant en difficulté, le signalement venant du manager vers les assistants sociaux et les médecins. Il n'y a pas eu de plan de prévention établi à ce jour sur cette problématique, seulement une présentation faite par les 2 médecins lors de la convention des cadres de l'Unité d'Intervention Limousin Poitou Charente en 2006 : un diaporama « souffrance au travail » et un autre « missions des médecins du travail »."

Sur les ondes de radio Bleue Limousin, elle s'était déclarée "impuissante" dans son rôle de médecin du travail : "Nous avons peu de marges de manœuvre pour reclasser les salariés en difficulté par rapport aux objectifs commerciaux. Le vieillissement de la population à France Télécom n'est pas pris en compte tout comme les effets pervers de la Prime Variable de Vendeurs avec des formes de management parfois vécues comme brutales. Se rajoute une non-reconnaissance au travail par des indicateurs de contrôle rendant peu compte des efforts accomplis, un climat général de démotivation et de démobilisation."

Finalement, elle a décidé de démissionner : "nous ne nous sentons pas écoutés par notre direction, ne serait-ce qu'au travers des conclusions de nos rapports annuels d'activité et/ou de nos demandes légitimes de mise en conformité de nos locaux médicaux (absence de confidentialité, absence de toilettes, etc... )."

Une autre affaire dévoile l'attitude de la France Télécom (5). En 2007, le docteur Torres découvre avec stupéfaction sur Internet le résultat d'une enquête épidémiologique sur des salariés de France Télécom, indiquant que les techniciens du réseau ont deux fois plus de risques de contracter un cancer de l'amiante. En 1995, à la suite d'une série inexplicée de décès par cancer chez des « lignards » à Saint-Nazaire, une étude épidémiologique était confiée à deux chercheurs de l'Inserm. L'objectif était de déterminer si les travaux sur les lignes téléphoniques augmentaient ou non la mortalité par cancer. L'enquête a été présentée aux médecins et au C.N.H.S.C.T. en 2003 : « Globalement, l'exposition à l'amiante ne semble pas associée, à France Télécom, à une augmentation du risque de cancer. » Mais des investigations complémentaires ont été décidées, avec un engagement, inscrit au procès verbal du C.N.H.S.C.T. extraordinaire du 20 juin 2003 : il faut présenter les nouveaux résultats devant le comité, et ce « avant publication dans des revues spécialisées ». Cette nouvelle enquête aura bien lieu et mettra en évidence un risque multiplié par deux de cancer du poumon chez les « lignards ». Publiée en 2006 dans un journal anglais, il faudra attendre l'alerte du docteur Torres en 2007 pour qu'elle soit enfin communiquée aux médecins du travail et aux élus du C.N.H.S.C.T.

La direction se défend d'avoir voulu cacher cette enquête en évoquant des problèmes techniques. Mais elle n'a convaincu ni les professionnels ni les élus.

Enfin, il nous faut bien parler d'une troisième affaire, celle qui a consisté à refuser à deux médecins de France Télécom de venir intervenir aux assises de l'Observatoire du stress, dans le cadre d'un atelier de formation sur la médecine du travail, destiné à près de deux cents élus présents. Nous avons pris la précaution, selon les vœux mêmes des médecins, de leur envoyer une convocation « conformément à l'article 241-41 du Code du Travail qui définit le rôle du médecin du travail comme le conseiller du chef d'entreprise ou de son représentant, des salariés, des représentants du personnel, des services sociaux ». Comme nous pouvions le pressentir, la réponse ne s'est pas fait attendre. Les deux directrices territoriales (D.T. Centre-Est, et D.T. Ouest) nous envoient un courriel regrettant de ne pouvoir libérer les médecins pour participer à un atelier de formation C.H.S.C.T..

Pendant un contact téléphonique, le directeur des relations sociales, invoque un « devoir de réserve » pour les médecins du travail de France Télécom. C'est vrai, ils sont payés par l'entreprise ! Comme l'entretien téléphonique a été formalisé par écrit, la prudence de la direction l'incitera à parler désormais de « devoir de neutralité », car « nous nous sommes mal compris » (!).

La médecin Chef du service de santé de France Télécom enverra un courriel confirmant les propos de la direction des relations sociales : « Il m'apparaît clairement que la participation officielle des médecins du Travail de France Télécom à ce type d'ateliers sort du cadre de leurs attributions légales et est en contradiction avec leur devoir de neutralité. »

Malgré l'intervention de l'Inspection du Travail, du médecin inspecteur régional du travail auprès de la direction de France Télécom, la direction restera inflexible...

Finalement, l'inspection du travail établira « *un procès-verbal pour infractions, aux dispositions des articles R241-30 et R241-31 du code du travail* »... et les deux médecins quitteront l'entreprise dans l'année suivante.

## Premières assises nationales

Un des objectifs de l'Observatoire est aussi de s'appuyer sur les élus C.H.S.C.T. Nous avons vu que ces instances de type privé sont apparues en 2005 à France Télécom. Le besoin de formation, d'échange est important et il était naturel que nous tentions de réunir ces élus pour construire un réseau, au delà des clivages syndicaux.

Ce sont donc plus de 250 élus C.C.E., C.E., C.H.S.C.T., D.P. qui ont participé à cet évènement, pour deux tiers de province, répartis sur toutes les Directions territoriales (hors Caraïbes et Réunion), mais aussi sur les divisions nationales (ROSI, RSI, Fonction Support, S.C.E., VMF, Innovation, Finances).

La première journée du jeudi se déroulait au Cinéma « La Clef » prêté généreusement par le Comité d'établissement de la Caisse d'épargne. Quatre ateliers de formation étaient animés par des membres du conseil scientifique. Beaucoup d'informations, d'échanges, de débats ont eu lieu dans des salles trop petites pour l'affluence... Malheureusement, nous avons que trop peu de temps pour épuiser les sujets traités : « *expertises C.H.S.C.T.* », « *médecine du travail* », « *stress et organisation du travail* », « *harcèlement, détresse, suicide, comment réagir ?* ».

Un point d'étape a été fait sur notre deuxième vague d'enquête sur 1000 réponses qui s'est poursuivi jusqu'à fin février et la soirée de jeudi a été consacrée au très bon film de Jean-Michel Carré « *J'ai TRES mal au travail* », suivi d'un débat animé par le réalisateur

La deuxième journée se déroulait à la Bourse du Travail de Saint Denis en séance plénière. Elle a permis de tracer quelques axes de travail pour l'avenir : créer et animer un réseau intersyndical d'élus C.H.S.C.T. ; construire des passerelles avec les médecins du travail et les assistants sociaux ; construire localement des sections de l'association de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées ; se faire l'écho des luttes contre les fermetures de sites et tenter une convergence nationale.

Pour ce faire, les assises ont validé le texte d'un appel national des élus C.C.E., C.E., C.H.S.C.T., D.P., pour dénoncer la politique de suppression d'emploi et de fermeture de site de France Télécom, pour exiger un débat national et des initiatives concrètes sur la souffrance au travail, pour garantir l'indépendance des médecins et des moyens pour les assistants sociaux. Nous l'avons intitulé « *Appel des 1.000 élus* » (cf. annexe 3) pour placer très haut notre ambition. Ce seront en fait plus de 1.200 élus qui signeront cet appel à France Télécom !

« *Le stress ne s'observe pas, il se combat !* ». C'était un pied de nez syndical à notre égard, sans doute mal intentionné. Rien n'a été plus faux dans la suite des initiatives que nous avons prises : notre préoccupation essentielle a bien été de donner les armes aux élus de C.H.S.C.T. pour réagir face aux restructurations, pour déclencher des expertises face aux risques psychosociaux, pour déclencher des enquêtes lorsque les services sont endeuillés par le suicide d'un collègue.

Mieux encore, nous organisons la seule initiative nationale à France Télécom de l'année 2008, le 25 mars à Paris, pour poser encore publiquement ces questions de souffrance au travail exacerbée par les conséquences du plan de 22.000 suppressions d'emploi. Trois cents élus manifestent le matin devant la direction générale et l'après-midi est consacré à un meeting à la nouvelle Bourse du travail de Paris, avec une salle pleine de plus de quatre cents militants

## Contre les fermetures de sites

Le sujet du moment, ce sont les fermetures de sites. Des délégations de salariés en lutte sont présentes à la Bourse. En particulier, sont présents des militants de Morlaix en Bretagne, où un

site de France Télécom est menacé de fermeture. Ils appellent de leurs vœux « *l'organisation d'une manifestation intersyndicale et interprofessionnelle pour la défense de l'emploi et des services publics sur le pays de Morlaix* ». Ils ont constitué un « *collectif des 28 de Morlaix* » qui mène localement une résistance acharnée, dans une période où l'on ferme les tribunaux et les hôpitaux des villes moyennes. Sans état d'âme, France Télécom ira même jusqu'à fermer les portes à Marylise Lebranchu, invitée par le personnel, en même temps que les élus du Comité d'établissement de la direction territoriale *Ouest*, pour une visite du site. La députée et ancienne Garde des Sceaux ainsi que le Maire de Morlaix ont donc trouvé porte close.

La presse locale, la télévision FR3 et la radio Bretagne Ouest (RBO) ont couvert l'événement. Encore une fois, France Télécom se couvrait de ridicule : alors que les médias se font l'écho des inquiétudes du personnel, des usagers et des élus locaux, elle préfère jouer ... les abonnés absents. A moins que la direction ne soit tout simplement en dérangement ! Toujours est-il que les « *28 de Morlaix* » obtiennent une grande manifestation régionale le samedi 12 avril 2008 (C.G.T., F.O., F.S.U., SUD), mais toujours pas de répondeur chez le directeur !

Ce collectif s'est constitué en écho de la lutte du « *collectif des 40 d'Alès* ». Là aussi les salariés d'une unité technique ont refusé pendant presque une année la fermeture de leur service. En novembre 2007, exténués, ils seront finalement mutés à Nîmes dans une situation catastrophique : grèves de la faim, dépressions, maladies ont accompagné ce qui a été vécu comme une défaite. La direction ne lâchera rien : le 12 novembre, une dernière manifestation locale lui donnera même l'occasion de traîner en conseil de discipline 4 délégué-es syndicaux qui prendront finalement un mois de mise à pied avec un procès incroyable en mai 2008 ! Quelques jours après avoir été mutés à Nîmes, une salariée tente de se jeter par la fenêtre...

Encore avant, c'est le site de Vichy qui sera le lieu d'une résistance acharnée d'un plateau (renseignements Pages Jaunes et service téléphonique de l'agence commerciale) qui refusait de rejoindre Clermont-Ferrand. Expertise, contestations devant les tribunaux, manifestations locales... rien n'y fait, le site sera rayé de la carte.

Alès, Decazeville, Saint-Gaudens, Langon, Brive, Castres, Niort, Nogaro, Saumur, Morlaix, Pornic, Châteaubriant, Redon, Concarneau, Saint-Malo, Avranches, Falaise, Mortagne, Saint-Mandé, Margny, Neufchâtel, Boulogne, Calais, Haguenau, Montbard, Voiron, Saint-Avold... la liste est encore beaucoup plus longue des sites et services fermés.

Déjà, dans un communiqué de presse du 4 avril 2007, les élus unanimes du C.C.U.E.S., s'indignaient « *des conséquences désastreuses pour les personnels, et la désorganisation, la disparition de l'activité sur de nombreux sites qui sont totalement contraires à l'intérêt public ou l'aménagement du territoire, dégradent encore la qualité et sont préjudiciables à la proximité des services proposés par notre entreprise. Cela génère toujours plus de souffrance parmi le personnel et les élu-es sont solidaires de la colère qui gronde dans les services, et de leur luttes. Les élu-es interpellent la direction pour qu'elle prenne toute la mesure des conséquences désastreuses de cette politique, qui n'a que le seul objectif quantitatif des - 22 000 emplois, et réclame l'arrêt de la mise en œuvre forcée de ces restructurations.* »

Comment la direction justifie-t-elle ces fermetures ? Elle est capable de délocaliser ses centres d'appel au Maroc, en Tunisie, ses services informatiques en Inde ou en Égypte et elle ne saurait pas garder un site à Vichy, à Saumur ou à Niort ? Les syndicats invoquent à juste titre une terrible machine à supprimer des emplois : chaque fermeture entraîne des baisses d'effectifs.

Un autre exemple de brutalité, c'est l'annonce de 325 suppressions d'emplois au comité d'établissement de la division recherche et développement de France Télécom. Dans un communiqué de presse commun, les C.F.D.T., C.G.T. et SUD du site de Lannion sont ulcérés : « *Les activités de Recherche seraient les plus touchées (-120) suivies par les activités de Développement (-100) et les autres activités dont le soutien (-95). Le projet de réduction d'effectifs toucherait déjà environ 7% des 1144 lannionais soit au moins 80 salariés dans un premier temps, avec également des conséquences sur les thésards et les sous-traitants. Alors que fin 2007, la direction proposait 60 postes vacants à Lannion, ils ont été brutalement supprimés début 2008 en complète contradiction avec les besoins des projets de recherche et développement. Les décisions du 27 mars de réduction d'effectifs sont donc uniquement pilotées*

*par des motivations comptables Ces suppressions d'emplois sont la déclinaison du plan de suppression de 22 000 emplois sur le Groupe sur les années 2006 à 2008. »*

Le 24 juin 2008 restera une date historique pour le personnel de la division *Innovation* : à l'appel de tous les syndicats, un tiers du personnel s'est mis en grève contre les suppressions massives d'emplois.

Près de 80% des effectifs de la division sont des cadres supérieurs, 13% sont des cadres et seulement 7% sont des non-cadres. La division est présente sur plusieurs sites en région parisienne et en province, avec un très gros centre à Lannion, héritier de la politique de décentralisation des années 1960. Les mobilités nationales sont un véritable drame pour un personnel qui croyait encore à la tradition de recherche et développement de France Télécom.

## **Des suppressions d'emploi injustifiées**

En septembre 2008, le nouveau directeur des relations sociales déclarait à France Inter que la direction ne pouvait pas être d'accord avec les syndicats : *«il y a 25 ans, il fallait un an pour avoir le téléphone ! »* Il aurait donc fallu s'adapter : les fermetures de sites, les baisses d'effectifs sont un gage de meilleure efficacité. Par ironie, nous pouvons déjà rappeler que le *« 22 à Asnières »* date plutôt du début des années 70, il y a donc près de 40 ans ! Surtout, il oublie que le plan Giscard de rattrapage de téléphone en France s'est fait dès 1974 en recrutant très massivement des agents qui ont maintenant entre 50 et 55 ans.

Les gains de productivité dus aux nouvelles technologies ont sans aucun doute fait baisser le nombre des techniciens dans les centraux téléphoniques. Mais d'autres activités se sont développées, avec de nouveaux types d'emplois.

Le plan de 22.000 suppressions d'emplois en trois ans (de 2006 à 2008) a été annoncé en plein milieu de la négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, début 2006, déclenchant encore une fois la colère des syndicats. Par contre, les investisseurs ne s'y sont pas trompés puisque l'action de France Télécom a fait un bond sur le moment. L'échec de cette négociation se traduira par une décision unilatérale : fin des dispositifs de préretraite, embauches au compte-goutte, dispositifs de mobilités imposés avec accélération des fermetures de sites.

On peut estimer à 40.000 les départs en préretraite sur la période 1996-2006. La poursuite des suppressions d'emplois entre 2006 et 2008 n'est plus justifiée aujourd'hui que par la satisfaction des appétits boursiers et ... la baisse des coûts de la masse salariale.

A la fin de ce cycle de trois ans, les élus du C.C.U.E.S. obtiennent, après une bataille acharnée, les chiffres de la sous-traitance à France Télécom : elle représente 25.000 *équivalents temps plein* pour une entreprise qui affiche 100.000 *équivalents temps plein* à son bilan social de 2007, soit 25% des effectifs ! L'emploi de salariés qualifiés a été transféré à la sous-traitance, avec des qualifications à la baisse et des conditions de travail encore plus dégradées.

La chasse à l'emploi est devenue le sport national dans l'entreprise. Ici, un cadre est aidé à monter une entreprise qui va recruter des agents menacés de fermeture de site : ils démissionnent et continuent à travailler dans les mêmes bureaux, sur la même activité, mais sans certitude de l'avenir à deux ans. Là, on ferme une boutique et le personnel est invité à la reprendre sous l'enseigne *Mobistore*, à ses risques et périls. Là-bas, on ferme les services techniques et les techniciens sont recrutés par les sociétés de sous-traitance pour encadrer des salariés sous-qualifiés...

Il n'est pas rare aujourd'hui à France Télécom de se voir proposer un emploi de charcutier, d'électricien, d'agent immobilier... directement depuis l'ANPE pour éviter de se retrouver muté à 30, 40, 60 kilomètres de son domicile, sur une plate-forme d'appel, *« le casque sur la tête »*.

On comprend très bien que ce système, cette machine qui ne semble jamais s'arrêter, produit des dégâts importants parmi le personnel. Les résultats de nos enquêtes montrent des salariés qui ont changé plusieurs fois de métier, de lieu de travail, de collègues de travail. L'usure, la fatigue et le désespoir se font trop souvent entendre dans les services de France Télécom. D'autant que l'âge

moyen de la population des télécommunicants est aujourd'hui de 47 ans et que la direction traite mieux ses actionnaires que ses propres seniors.

## Des suicides très significatifs

Depuis le début de l'année 2008, nous avons recensé neuf suicides à France Télécom. Contrairement à ce que pouvait dire la direction, nous pensons que ces suicides sont très significatifs, car ils présentent dans la plupart des cas de forts liens avec le travail. Ils touchent, pour l'essentiel, une population de techniciens quinquagénaires, victimes de restructuration, menacés de changement de métiers et de lieu de travail... Parmi ces techniciens, ceux qui sont au réseau ou qui interviennent chez les clients, les *lignards*, représentent aujourd'hui moins de 8.000 personnes. Titulaires pour la plupart de 15 années de « *services actifs* » ils peuvent prétendre à un départ à la retraite à 55 ans, mais la réforme des retraites les condamne à des pensions réduites et beaucoup ont différé leur départ. Leur métier a été massivement sous-traité et leur reclassement difficile et douloureux. Exclue des dispositifs avantageux de préretraite de la période 1996-2006, ils sont aujourd'hui démarchés par les services R.H. pour quitter l'entreprise avec un *pécule* négocié individuellement, finalement « *à la tête du client* ».

En février 2007, parce qu'il refusait une reconversion suite à la sous-traitance de son activité, un technicien de 56 ans, du central d'Alençon, s'est mis en grève de la faim. Il travaille comme technicien pour France-Telecom depuis 1975. En juin, c'est un autre technicien qui entame une grève de la faim dans le central de Tours-Coty, pour la même raison : son répartiteur doit être livré à la sous-traitance. Finalement, les deux négocieront des conditions de départ. Heureusement, ces affaires n'ont pas été plus graves.

Par contre, en février 2008, un technicien se suicide dans le central d'Amboise. En mai, suicide d'un technicien dans l'Eure à Bernay, puis à Évreux, à Strasbourg et un autre à Longwy. En août, un ancien technicien se suicide à Troyes.

Plusieurs d'entre eux laisseront des lettres ne laissant aucun doute : s'ils avaient des problèmes personnels, leur situation professionnelle a été un facteur décisif.

L'attitude de la direction ne semble pas varier. Systématiquement, elle communique auprès du personnel et de la presse en niant à priori tout lien avec l'activité professionnelle dans l'entreprise. La réunion de C.H.S.C.T. extraordinaire est souvent difficile et le déclenchement d'enquêtes est un moment d'affrontement quasi-systématique.

Pourtant, la direction des relations sociale affiche une volonté de dialogue sur la question. Pourtant, le PDG Didier Lombard lui-même déclarera devant les élus du C.C.U.E.S. en séance du 16 juillet, que les suicides à France Télécom étaient toujours un drame et qu'il ne devait pas y avoir de vue statistique sur cette question. Cela annonce-t-il une évolution de l'entreprise ?

On peut l'espérer, mais après le suicide de Troyes au mois d'août, un tract syndical a été distribué sur les positions de travail. Le chef de service les a fait ramasser déclenchant les protestations des salariés. Et par ailleurs, les élus C.H.S.C.T. ont eu toutes les peines du monde à déclencher une enquête.

Il nous semble pourtant qu'une entreprise comme France Télécom devrait se montrer irréprochable sur la question des suicides et du lien éventuel avec l'activité professionnelle. Le 5 septembre dernier, la Sécurité sociale concluait son enquête à l'usine Goodyear de Clairvoix (60), sur la mort d'un contremaître par infarctus, en imputant le décès à un « *stress chronique* » et en le qualifiant en accident du travail. Une même décision avait été prise, quelques mois plus tôt, pour le suicide d'un technicien au Technocentre Renault de Guyancourt.

L'année précédente, chez IBM, un suicide au domicile du salarié a été reconnu comme la conséquence d'une maladie professionnelle, ce qui change tout en matière d'indemnisation pour la famille ou les ayants droit.

L'employeur, selon le Code du travail, a l'obligation de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés. Il faut malheureusement dire haut et fort que ce n'est pas le cas à France Télécom !

## Et l'avenir ?

Nous croyons beaucoup dans l'avenir et dans le fait qu'il nous donnera raison. La vie est trop courte pour qu'on la perde au travail. La concurrence, la mondialisation, la crise financière, rien ne peut justifier que l'humain ne soit pas le cœur de l'organisation du travail.

Ni robots, ni chair à patrons, les salariés, cadres et non-cadres, doivent pouvoir travailler dans le respect et la dignité.

La direction de France Télécom devrait prendre conscience que pour garder le sens du travail, il faut aussi que le travail ait un sens, ce qui ne semble plus être le cas dans de trop nombreux services de l'entreprise.

L'Observatoire du stress et des mobilités forcées dans le groupe France Télécom est entré dans sa deuxième année d'existence. Il prépare activement ses deuxièmes assises nationales les 6 et 7 novembre, qui réuniront une nouvelle fois des élus et des militants autour de formations, d'échanges et de débats. Il va diffuser massivement aux C.H.S.C.T. des questionnaires type pour des enquêtes sur les risques psychosociaux, en développant son travail d'assistance.

Beaucoup de travail nous attend encore pour l'année 2009 qui s'annonce !



### Notes

(1) Comité central de l'unité économique et sociale de France Télécom/Orange.

(2) La CNSHSCT est la commission nationale sur la santé, l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. Elle n'est pas prévue au Code du Travail, n'a aucun statut juridique et n'entraîne pas de contrainte pour l'employeur. Elle est la continuation du Comité nationale Hygiène et Conditions de Travail (C.N.H.S.C.T.) qui existait précédemment dans l'entreprise publique.

(3) les Dr Monique Fraysse, Dr Isabelle Marin Lafleche, Dr Dominique Delpuech, Dr Christian Torres, Dr Jean-Pierre Griffoux se sont adressés à la directrice Mme Bayle

(4) la lettre est reproduite en annexe 1.

(5) voir en annexe 2 l'article de "Santé et Travail"

# Le gâchis humain à France Télécom

## Des repères pour comprendre la mise en forme d'un chaos industriel, réglementaire

Par Pierre Morville, Membre de l'Observatoire, Délégué syndical central de la C.F.E.-C.G.C. à France Télécom

A l'annonce du plan de 22 000 suppressions de postes à France Télécom S.A., une des principales difficultés rencontrées par un dirigeant syndical était de faire prendre conscience à ses interlocuteurs dans les médias de la gravité de cette restructuration industrielle, la plus grave depuis la crise de la sidérurgie des années 1980. Le texte qui suit a pour objet de donner au lecteur des repères sur l'histoire de France Télécom, sur sa participation active à la déréglementation mondiale et à l'expansion chaotique du secteur des télécoms et sur les coûts des restructurations et réorganisations permanentes. Ces coûts ont été accrus par les erreurs de la direction du Groupe, par son refus obstiné d'engager des négociations et même des concertations avec les représentants du personnel, et par le très gros appétit de l'État actionnaire. Pour l'essentiel, ils ont été reportés sur le personnel de l'entreprise.

Donner de tels repères nous a paru nécessaire, tant dans la période récente il s'est avéré difficile pour un dirigeant syndical de faire prendre conscience à ses interlocuteurs des médias de la gravité de la dernière restructuration industrielle, la plus grave depuis la crise de la sidérurgie des années 1980.

*« Ne vous plaignez pas trop : les postes de vos agents en retraite ne seront pas renouvelés. Il y a plus dur !... »*, *« Vous êtes quasiment une entreprise du service public, vous n'avez rien à craindre... »*, *« Vos fonctionnaires ont la garantie de l'emploi, pourquoi vous inquiéter ?... »*, étaient les remarques les plus fréquentes parmi les journalistes.

Nos interlocuteurs étaient d'excellents spécialistes de l'économie et du social. Mais comment comprendre de l'extérieur ce curieux « mouton à cinq pattes » qu'est France Télécom ?

- France Télécom est passé du statut d'administration de l'État à une entreprise du CAC 40 totalement privatisée en moins de 10 ans.
- France Télécom est passée dans le même espace de temps d'une logique de service public, budgété par l'État et les finances publiques à une logique de financiarisation dont le principal objectif est la rémunération des actionnaires.
- Mais à France Télécom, l'actionnaire dominant, à 26% des voix, reste en 2008 l'État français qui se comporte comme un actionnaire particulièrement glouton.
- Obnubilée par son cours boursier, la direction de l'entreprise a vu dans l'année 2000, le cours de son action dégringoler de 219 €. en mars à 6.94 € en septembre ! Aujourd'hui cette même action plafonne à 20 €.
- En trois ans, France Télécom S.A. a supprimé 22 000 postes sans aucune ouverture de négociations avec les organisations syndicales. Une première en Europe !
- Les personnels de France Télécom relèvent pour les uns du statut de la fonction publique que pour les autres du droit du Travail. Le groupe comprend des personnels variés dont les statuts sont régis par plusieurs conventions collectives. Autant de difficultés pour construire une vie contractuelle active à France Télécom, dernière grande entreprise française à avoir instauré des institutions représentatives du personnel (I.R.P.) : les comités d'entreprises, les C.E., les D.S., les C.H.S.C.T. n'ont vu le jour que début 2005.

De telles particularités trouvent leur origine dans l'histoire du groupe France Télécom largement marqué par son histoire administrative. Mais la violence sociale des dernières années s'explique principalement par une politique managériale qui allie le pire de la culture administrative et son refus de toute avancée conventionnelle, à une généralisation de l'individualisation dans tous les rapports entre les directions et les salariés.

## Quelques repères historiques

On sait que la Poste française trouve ses origines au XV<sup>e</sup> siècle mais le monopole étatique des postes est décrété par le Consulat en 1801. L'organisation des télécommunications remonte à presque aussi loin.

### Les origines

Le réseau des télégraphes optique Chappe se met en place au moment de la Révolution française : il symbolise l'unité de la République Française, accélère la fluidité et le volume des communications, et revêt une importance à la fois politique, économique, stratégique et militaire. C'est un réseau organisé et hiérarchisé de télécommunications, c'est aussi une administration.

1837 : Une loi instaure le monopole d'État sur le réseau de télégraphie optique « qui servira de base à l'élaboration du statut juridique des systèmes de communications futures. Dans un premier temps, les services de télécommunications sont rattachés au ministère de l'Intérieur. »\* portail juridique

1878, avec la création d'un ministère des Postes et Télégraphes, l'administration des télégraphes est absorbée par les services postaux. La même année, le téléphone apparaît mais il est concédé à deux entreprises privées. Dès 1889, ces deux compagnies sont nationalisées et il est rattaché au télégraphe, au sein du "service du matériel et de l'exploitation électrique".

1904 : apparition du néologisme « télécommunications »

1909 : deux directions sont créées recouvrant clairement les activités de télécommunications : une direction de l'exploitation télégraphique et une direction de l'exploitation téléphonique. « La mise sous tutelle de la Poste ne sera pas du goût des ingénieurs et des techniciens qui, en prise directe avec le progrès, se sentent bridés par une hiérarchie administrative et bureaucratique. Dès le départ on distingue trois catégories de personnel : « les demoiselles du téléphone » qui sont des employées chargées de mettre les clients en relation, les techniciens et les ingénieurs dont les fonctions sont essentiellement techniques. L'autorité, en revanche, revient aux administrateurs postaux. » \* mémoire

Le téléphone restera jusqu'à 1914, un objet de luxe, accessoire réservé aux classes supérieures, alors que le mode de communication longue distance privilégié reste le télégraphe. En 1908, le France compte 182 000 abonnés contre 574 000 en Grande-Bretagne et 838 000 en Allemagne.

Malgré l'importance prise par les communications téléphoniques pendant la guerre de 1914-18, les pouvoirs publics considèrent toujours le téléphone comme un moyen de communication marginal. Ils investissent peu dans cette activité.

1920 : La première crise du téléphone survient en 1920. Si l'automatisation a commencé, la France accuse du retard. Pour l'État, les télécoms sont un service fiscal. Il n'y a pas d'investissements conséquents. Ainsi, dès 1921, Henri Fayol préconise dans un rapport, la dénationalisation des télécoms. 1923 : une certaine autonomie sera donnée aux PTT (c'est à cette date que l'on rajoute le deuxième « T » pour « téléphone) en les dotant en 1923 d'un budget annexe. L'administration doit équilibrer ses recettes (qui ne sont pas des impôts) et ses dépenses. Elle peut s'endetter. Le caractère industriel et commercial est, de fait, reconnu.

## La Poste, grande entreprise des télécoms

Il faut attendre la seconde guerre mondiale pour que les pouvoirs publics prennent conscience de l'importance de la recherche et du développement en télécommunications.

1941 : la Direction des Télécommunications est créée au sein du ministère des PTT.

1944-1946: Le Centre National d'Études des Télécommunications (CNET) voit le jour en 1944, la DGT (Direction Générale des Télécom). Ces différentes constructions administratives consacrent la spécificité des Télécoms dans l'administration postale.

La forte croissance économique des « Trente glorieuses » ouvre les marges budgétaires pour un développement important de l'aménagement structurel de la France et souligne à l'inverse le retard français en matière de téléphonie. C'est l'époque « où la moitié de la France attend son abonnement quand l'autre moitié attend la tonalité. »

Dans les années 1970, face à la très forte demande des ménages et des entreprises en équipements téléphoniques, un réaménagement des structures administratives est mise en place.

1970 : le VI<sup>e</sup> Plan met en avant le rôle des télécommunications dans la vie économique française.

1974 : la Direction générale des postes et des télécommunications devient le premier investisseur public et un an plus tard, le Plan de rattrapage du téléphone est adopté.

Le rôle de la Direction Générale des Télécommunications (DGT) est affirmé et, sur le plan social, un service du personnel distinct de celui de la Poste reconnaît la spécificité des métiers et des carrières aux Télécommunications. L'autonomie des Télécommunications s'amorce. La coupure avec la Poste s'accélère.

## Et sur le plan social ?

« Dès 1884, les ouvriers des lignes déposent les statuts d'un syndicat, mais le décret de 1885 exclut les fonctionnaires et travailleurs de l'État du bénéfice de la loi Waldeck Rousseau. Ce n'est donc qu'en 1899 que le premier syndicat est créé. Il s'affilie à la C.G.T.. Le personnel administratif qui n'est toujours pas autorisé à se constituer en syndicat crée une association en 1901. En 1908, les administratifs représentent 50% du personnel. La première grande grève a lieu en 1909 et se solde par 805 révocations.

En 1926 se constituera la ligue des dames employées qui n'a pas le statut de syndicat mais défend l'égalité professionnelle.

Au lendemain de la guerre, avec le statut de la fonction publique de 1946, se mettent en place des instances de concertation : les C.T.P. (Commissions Techniques Paritaires), centralisées et les C.A.P. (Commissions Administratives Paritaires) pour les questions individuelles. Ces instances sont le pendant des D.P./C.E. du secteur privé.

Le droit de grève apparaît avec la constitution. Il sera largement utilisé et notamment en 1953, lors de la grande grève contre les décrets Laniel qui remettent en cause les départs à la retraite à 55 ans pour les agents en service actif. Cette grève, à l'initiative de F.O., part de Bordeaux et s'étend à toute la fonction publique. Elle durera 3 semaines et l'appel à la reprise de F.O. et de la C.F.T.C. sera vécu comme une trahison par la base. « Trahis mais non vaincus » titre la Fédération Postale, journal de C.G.T..

Les années qui suivent sont parsemées de grèves et d'actions, surtout à l'appel de la C.G.T.. Les marges de manœuvre sont faibles dans le carcan de l'administration. La concertation reste centralisée, comme le souhaite d'ailleurs F.O. qui est devenu de fait l'interlocuteur privilégié.

En 1959, naît la FNT (Fédération Nationale des Télécom) qui revendique clairement une séparation de la Poste et des Télécom et une plus grande autonomie pour l'entreprise.

1968 apportera une certaine décentralisation avec des C.T.P. régionaux et départementaux mais ces instances sont essentiellement formelles.

La grève de 1974 durera 5 semaines. Comme celle de 1953, elle n'apportera pas les résultats escomptés en termes d'avancées sociales. En revanche, elle stoppera le projet de privatisation.

La fusion en 1980 de la C.F.D.T. et de la FNT permettra à la Fédération Unifiée de devancer F.O. aux élections C.A.P..

Les années 1970 sont l'époque de ce que l'on appellera en interne le « Delta LP » (C'est le nom de l'opération qui consistait à rattraper le retard et qui signifiait Accroissement des Lignes Principales).

Ces années sont également le théâtre de la plus grande grève des PTT, sous fond de menace de démantèlement de l'entreprise. La grève de 1974 dure 5 semaines. Comme celle de 1953, elle n'apporte pas les résultats escomptés en termes d'avancées sociales. En revanche, elle stoppe le projet de privatisation.

En effet, la séparation de la Poste et des Télécom semble être le prélude d'une privatisation souhaitée par le pouvoir en place. La privatisation est repoussée mais la séparation entre les deux entreprises deviendra chaque jour plus effective. Les mutations dans l'entreprise sont importantes mais il y a un véritable sentiment d'appartenance, une culture forte, la fierté de relever des défis dans le cadre d'une mission de service public affirmée. La population est jeune et pleine d'enthousiasme. Par contre, les investissements importants, la nécessité de construire vite le réseau marquent le début d'une sous-traitance, vécue par les services techniques comme une intrusion. Par ailleurs le personnel attend une reconnaissance de sa spécificité. Les techniciens revendiquent un statut.

Les opératrices, avec l'automatisation, sont sorties du taylorisme pour rejoindre de nouveaux métiers, au commercial et dans des services de back office où le travail est moins prescrit. Les techniciens sont jeunes, bien formés et très autonomes. Les cadres et les ingénieurs sont appelés à faire moins de technique et plus de gestion.» \*

La fusion en 1980 de la C.F.D.T. et de la F.N.T. permet à la Fédération Unifiée de devancer F.O. aux élections des C.A.P..

\* extrait de l'excellent travail universitaire de l'un de nos collègues

Joseph BLANC-GRAS sous la Direction de Patrick Barrau - MASTER RESSOURCES HUMAINES - Université de la Méditerranée - 2006 –

## **Déréglementation mondiale et expansion chaotique du secteur des Télécoms**

A la suite du procès ATT-IBM concernant les transmissions de données, le gouvernement américain engage une procédure conduisant au démantèlement d'ATT en 1984. Ses dirigeants font alors le choix de se séparer des opérateurs régionaux, plutôt que de leur industrie. La déréglementation mondiale des télécommunications s'inspirera de ce modèle.

Dans un Livre vert de 1987, la Commission européenne propose en 1987 un Livre vert qui permettrait de mettre fin au monopole des PTT dans les pays européens, et de séparer exploitation et réglementation et d'ouvrir partiellement les réseaux et services de télécoms à la concurrence. Elle lancera une deuxième phase de déréglementation en 1994 pour proposer un élargissement du domaine concurrentiel. Ainsi, un nouveau Livre vert, La libéralisation des infrastructures de télécommunications et des réseaux de télévision par câble, débouche à la fin de l'année 1994, sur une résolution du Conseil qui adopte « le principe et l'échéancier de la libéralisation des infrastructures de télécommunications ». Enfin, après quelques tractations, le Conseil et la Commission décident la libéralisation totale des services de téléphonie vocale pour le 1er janvier 1998, la France donnant son accord à condition que soit mis en place, dans le même temps, un « service universel. » En octobre 1992, la Commission publie un Rapport sur la situation du secteur des services de télécommunications qui préconise, mais seulement comme l'une des options possibles, l'ouverture totale à la concurrence.

### ***Vers la privatisation de France Télécom***

Pour tenter d'anticiper la réaction européenne, le ministre Louis Mexandeau a proposé une réforme des PTT dans le sens de la création d'établissements publics et a ouvert des discussions à

## **Péréquation et service public**

La notion de péréquation est au cœur de la problématique des services publics en réseau : pour que le plus grand nombre y ait accès, le tarif d'une prestation doit être déconnecté de son prix de revient, les services les plus rentables finançant ceux qui le sont moins, ou pas du tout. Il est impératif, dans cette logique, d'éviter l'« écrémage » des activités les plus rentables, et c'est pourquoi le monopole s'est historiquement imposé dans les États nationaux.

« Les tarifs résultaient d'une double péréquation : l'une, géographique, permettant des facturations identiques sur tout le territoire ; l'autre, sociale, favorisant un accès massif au réseau grâce à de faibles tarifs de raccordement et d'abonnement. Ainsi, au début des années 1980 en France, la taxe de raccordement et l'abonnement étaient facturés 2,4 fois au-dessous de leur prix de revient, et les communications locales de 23 %, alors que les communications « longue distance » (nationales et internationales) étaient surtarifées de 58 %. L'abonnement et les communications locales représentant près de 90 % de la facture moyenne d'un particulier, ce dispositif avait entraîné une démocratisation spectaculaire de l'usage du téléphone. » (Les télécoms, laboratoire de la libéralisation Pierre Khalfa)

ce sujet avec les syndicats. Son successeur Gérard Longuet, en 1986, veut accélérer le mouvement et se heurte à une grève des personnels et à la publication d'un pamphlet sous pseudonyme qui prend la défense du service public.

En 1988, la DGT prend le nom de France Télécom. En application des directives européennes, le nouveau ministre, Paul Quilès, assisté de Gérard Moine, ouvre le dialogue avec la C.F.D.T., demande un rapport global à H. Prévost et commence à ouvrir la concurrence sur la téléphonie mobile. Michel Rocard, assisté de A. Prestat, soutient fortement le projet.

## **1988, la DGT prend le nom de France Télécom.**

En 1990, deux lois sont adoptées, l'une transformant en E.P.I.C. la Poste et France Télécom - nouveau nom des télécoms publiques donné par Marcel Roulet, DGT - l'autre instituant une instance de régulation indépendante de l'exploitation. C'est le 1er janvier 1991 que France Télécom devient exploitant autonome de droit public. En octobre 1992, la Commission publie un Rapport sur la situation du secteur des services de télécommunications qui préconise, mais seulement comme l'une des options possibles, l'ouverture totale à la concurrence.

## **1991 : France Télécom devient exploitant autonome de droit public.**

Dans les années suivantes, les ministres se succèdent -Jean Marie Rausch, Émile Zuccarelli, Gérard Longuet - et les évolutions importantes sont la définition du service universel en 1993, la rupture de l'accord entre France Télécom et Alcatel en 1994 et, après la SFR dès 1989, l'attribution d'une troisième licence GSM à Bouygues Télécom en 1994.

La Commission européenne lance la deuxième phase de déréglementation en 1994, en proposant un élargissement du domaine concurrentiel. Un nouveau Livre vert, La libéralisation des infrastructures de télécommunications et des réseaux de télévision par câble, débouche, à la fin de l'année 1994, sur une résolution du Conseil qui adopte « le principe et l'échéancier de la libéralisation des infrastructures de télécommunications ». Enfin, après quelques tractations, le Conseil et la Commission décident la libéralisation totale des services de téléphonie vocale pour le 1er janvier 1998, la France donnant son accord à condition que soit mis en place, dans le même temps, un « service universel »

Une évolution de l'opérateur public vers une société anonyme à capitaux majoritairement publics est envisagée et un rapport est demandé à Marcel Roulet sur les conséquences pour le personnel fonctionnaire.

1996 : deux nouvelles lois sont adoptées, non sans deux grèves des personnels et un nouveau pamphlet, l'une transformant le statut de France Télécom et l'autre précisant la régulation du secteur avec la création de l'Agence de Régulation des Télécommunications. Dès lors un cours nouveau s'instaure dans les télécommunications.

« Dans le cadre de l'E.A.D.P. (Établissement Autonome de Droit Public), sans capital et avec une forte mission de service public. L'État fixe le cahier des charges. Le budget s'inscrit dans un contrat de plan à 3 ans. Le politique agit sur les orientations (plan) et le contrôle du cahier des charges au travers de la commission supérieure du service public. Les élus locaux et les usagers sont concertés dans des commissions départementales prévues à cet effet. On peut parler d'autonomie sous contrôle.

### **« Service universel » ou fin du service public ?**

« La mise en place d'un « service universel » avait été présentée comme la contrepartie de la libéralisation. Dans une communication de 1996 sur Les services d'intérêt général en Europe, la Commission avait reconnu que « les mécanismes de marché présentent parfois leurs limites, et peuvent risquer d'exclure une partie de la population ». Cependant, elle réaffirmait aussitôt son credo libéral en indiquant que « les services d'intérêt général de caractère économique sont, en principe, soumis aux règles dont la Communauté s'est dotée pour établir un grand marché », c'est-à-dire la règle de la libre concurrence. La notion de service universel, issue des propositions de l'OFTEL à la fin de l'année 1995, et censée corriger les « limites » du marché, est définie comme « un ensemble de services d'une qualité donnée auxquels tous les utilisateurs et les consommateurs ont accès, compte tenu de circonstances nationales spécifiques, à un prix abordable ».

Une communication de la Commission du 20 septembre 2000 marque un infléchissement de ce discours. Oubliant les « limites » du marché, elle indique que, « dans bien des cas, le marché [est] le meilleur mécanisme pour fournir ces services [d'intérêt économique général] ». Dans cette optique, le service universel change de fonction : initialement présenté comme un mécanisme pérenne visant à corriger les limites du marché, il se transforme en dispositif transitoire qui doit accompagner le processus de libéralisation, en attendant que le fonctionnement normal du marché règle les problèmes.

Les conséquences de la libéralisation se font déjà sentir : contrairement à ce qu'affirment ses zéloteurs, elle n'a absolument pas permis de sortir de la marginalisation les régions les plus pauvres. Les communications « longue distance » ont essentiellement baissé sur les axes de trafic fortement utilisés, tel l'axe Europe-États-Unis. Cette baisse s'est accompagnée d'un rééquilibrage tarifaire au détriment de la grande masse des usagers. Ainsi, en France, l'abonnement a été multiplié par trois depuis 1993. Les tarifs des communications locales n'ont pas intégré les gains de productivité, et ont donc subi une hausse relative, d'autant plus facilement escamotable qu'elle s'est accompagnée d'une modification du système de tarification. Quant à la présence de trois opérateurs de téléphonie mobile, elle n'a nullement permis une couverture de l'ensemble du territoire national ; la qualité du service rendu, pour sa part, n'a cessé de se dégrader selon l'ART. Un constat similaire peut être dressé dans l'ensemble des pays européens. S'y rajoute le fait que, chez certains d'entre eux, au Royaume-Uni par exemple, s'est mise en place une différenciation tarifaire suivant les axes de trafic, mettant ainsi fin à la péréquation géographique nationale . »

Le personnel pour sa part restera fonctionnaire d'État avec un titre II dérogatoire permettant de prendre en compte les spécificités de l'entreprise et de son personnel. Cela conduira à une application du principe des critères classant. Les différentes fonctions seront décrites, rassemblées dans une liste de fonctions repères et pesées. A chaque fonction correspondra un niveau qui correspondra à un grade. Là où il y avait environ 110 grades il n'en demeurera que 11. Alors que chacun détenait un grade par son concours, indépendamment de la fonction réelle, la phase dite de reclassification, consistera à proposer à chacun le grade correspondant à sa fonction réelle, détenu à l'instant « t ». Même si personne ne peut perdre dans l'opération et si globalement les gains sont significatifs, cette réforme bouleverse les identités professionnelles et sera très mal

vécue par le personnel qui, après plusieurs années de management participatif, attendait beaucoup.

La reclassification sera effective en 1993. » Joseph BLANC-GRAS op. cité

## **France Télécom et la construction de grands conglomérats internationaux dans les années 1990**

L'innovation technologique est à l'origine du très fort développement du secteur des Télécoms. Le téléphone ne sert plus à transporter de la voix mais des données. Le fil téléphonique laisse la place à la fibre numérique, aux satellites, à l'Internet.

Dans ce domaine de l'innovation, France Télécom remporte sa part de grand succès.

Dans les années 1980, l'entreprise dispose d'un réseau bien implanté et techniquement performant et amorce une phase de développement et veut proposer autour du téléphone une gamme étendue de produits et de services nouveaux.

De la télématique au câble, en passant par les satellites toutes les voies des télécommunications sont explorées. En 1978, France Télécom profite de sa maîtrise des techniques de transmission numérique et ouvre Transpac, le premier réseau de transmission de données par paquets.

De la convergence des télécommunications et de l'informatique, l'entreprise se lance dans l'aventure de la télématique et propose en 1983 le Minitel. Les efforts se tournent aussi vers deux nouveaux secteurs de pointes. En 1981, à Biarritz la fibre optique est expérimentée comme support de transmission. En 1984, fort de la réussite de Pleumeur Bodou, le premier satellite de télécommunications français Télécom 1A est lancé.

Les débuts de la radio télécommunication s'effectuent, en 1986, avec l'ouverture du service "Radiocom 2000" qui permet de communiquer avec des correspondants en voiture. Et en 1991, l'ouverture du réseau expérimental GSM va permettre le développement du téléphone mobile numérique européen, Orange.

Les bonds technologiques laissent espérer aux investisseurs de formidables gains de productivité et un élargissement considérables des services proposées à une clientèle qui devient internationale. Ce mouvement des conquêtes des marchés mondiaux est justement favorisé par le mouvement de libéralisation des marchés. Durant la deuxième moitié des années 1990, la majorité des pays de l'OCDE ont adapté leur cadre réglementaire afin d'ouvrir plus largement leur marché des télécommunications à la concurrence. Les analystes s'accordent alors sur une prévision de croissance du marché des services de près de 10 % par an, ceci malgré la baisse du prix causée par l'arrivée des concurrents. Ce qui attise l'intérêt de beaucoup d'investisseurs.

Les grands opérateurs historiques nationaux, perdant ou en passe de perdre leur monopole national, partent à la conquête de nouveaux marchés fixes et mobiles à l'international. A coups de milliards de dollars, ils prennent des participations dans des opérateurs historiques étrangers qui viennent d'être privatisés ou alors créent de nouveaux opérateurs concurrents de toute pièce ou en partenariat avec des groupes locaux (co-entreprise).

« En quelques années, le secteur des services en télécommunications connaît une effervescence extraordinaire. Il devient le champ de bataille de grands groupes européens, américains et asiatiques, avec tous les superlatifs : « mégafusions » (exemple, OPA de BT sur MCI, Contre-OPA par le « petit » Worldcom), méga-croissance et méga-investissements.

Avec la mondialisation de l'économie, les performances des grandes entreprises internationalisées dépendent de plus en plus de leurs réseaux de télécommunications. Ces grands comptes représentent des chiffres d'affaires importants et des marges élevées pour les opérateurs historiques nationaux, ce qui les conduit à vouloir proposer des services mondiaux « sans couture ». On assiste à une course aux « alliances globales », notamment :

- Alliance entre le français France Telecom, l'allemand Deutsche Telekom et l'américain Sprint (projets « Phoenix », « Atlas » et « Global One »)
- Alliance entre le britannique BT et l'américain MCI (« Concert »)
- Alliance autour de l'américain AT&T (« World Partners ») à laquelle se joignent des opérateurs de tous pays qui ont des liens avec une alliance européenne baptisée « Unisource ».

Ces alliances, complexes, pas toujours efficaces et parfois ingérables, seront le plus souvent un échec. » (Wikipedia).

## **Les congés de fin de carrière (C.F.C.), contrepartie de la privatisation**

1995 : la décision de la privatisation totale de FTSA est prise. Reste l'épineux problème de l'avenir des personnels qui sont à 90% fonctionnaires d'État.

Les garanties données par le gouvernement sont de deux ordres :

- sur le plan du capital, l'État restera l'actionnaire « de référence » interdisant par son contrôle a minima de la minorité de blocage (33%) toute évolution non contrôlée de l'entreprise par les pouvoirs publics.
- Les personnels, essentiellement fonctionnaires, trouvent un facteur d'apaisement : ils conservent l'intégralité de leur statut. Mieux. Conscients des sureffectifs de l'entreprise, dues aux très importantes embauches des années 70 et 80 liées aux développements impératifs des réseaux (une ligne téléphonique par famille !), l'État français et la direction de l'entreprise proposent en chœur un système de départs en préretraite avantageux : départ à 55 ans avec 85% du dernier salaire pour les agents fonctionnaires.

Certains syndicats se sont félicités d'un tel accord qui fut signé par F.O., la C.F.T.C. et la C.G.C.. D'autres le jugèrent insuffisant. En 1995, l'entreprise FTSA était florissante et l'abandon des obligations de service public, via la privatisation, choquaient de nombreux agents. D'autant que la décision sur les C.F.C. intervient sur un climat syndical compliqué :

« Dans la lignée de sa confédération, la Fédération Unifiée C.F.D.T. qui se veut pragmatique appelle clairement dès 1985 à une réforme globale, institutionnelle et sociale. Comme elle est seule à proposer un projet alternatif, intégrant les évolutions qu'elle estime incontournables, face à la C.G.T. et F.O. qui défendent le statut quo, elle deviendra, un temps, l'interlocuteur privilégié. Ce positionnement sera à l'origine du départ de militants qui créeront le premier syndicat SUD.

Cette situation nouvelle, associée à la présence dans le gouvernement Rocard et dans les sphères dirigeantes de personnalités incarnant le courant de la deuxième gauche permettra à la C.F.D.T. d'imprimer sa marque à la réforme des PTT. Comme nous le confiait Bernard Bresson, ancien D.R.H. du groupe : « Jamais un syndicat n'avait autant porté une réforme ».

Son dynamisme, la technicité de ses militants, son implantation sur le terrain, valurent à la C.F.D.T. l'adhésion d'une grande partie du personnel en attente de reconnaissance, impossible sans évolution structurelle. Dans un premier temps les avancées sont significatives, tant du point de vue des carrières que sur les structures du dialogue social. Le terme négociation fait son entrée dans la nouvelle entreprise, débarrassée de son statut d'administration d'État.

Les C.T.P. sont remplacés par des Commissions de Concertation et de Négociation.

Mais les reclassifications généreront beaucoup de déconvenues et la C.F.D.T. paiera cher son excès d'optimisme aux élections professionnelles. Les règles de gestion qui avaient fait l'objet d'âpres discussions ne correspondent pas à ce que souhaite réellement France-Télécom. Les syndicats qui ont défendu la réforme sont nettement minoritaires et ne peuvent pas imposer contre tous des règles que le personnel ne s'est pas encore approprié.

En 1996, c'est F.O. qui reprendra la main en négociant le C.F.C. (Congé de Fin de Carrière), en échange d'une évolution du statut en SA. Le personnel fit un triomphe au C.F.C., s'empressa

d'acheter des actions mais ne se priva pas de sanctionner F.O. aux élections professionnelles suivantes.

En 1997, La C.F.D.T., la C.F.T.C., la C.G.C. et F.O. signeront ce qui sera appelé « l'accord social ».

Cet accord porte sur 3 points : l'embauche des jeunes en alternance, la promotion et l'organisation du temps de travail. Fait nouveau cet accord national sera décliné au niveau des directions régionales, dans le cadre de négociations décentralisées.

L'accord RTT sur les 35 heures sera lui-même décentralisé au niveau des unités. Signé seulement par la C.F.T.C., la C.G.C. et F.O. au niveau national, la C.F.D.T. s'investira néanmoins au niveau local et signera de nombreux accords dans les unités.

En 2003, le troc d'un changement de statut de l'entreprise contre la garantie du statut de fonctionnaire se fera dans une sorte d'acceptation résignée, sans mouvement social notable.

## **Les années 2000 : croissance externe par acquisitions, internationalisation et éclatement de la « bulle Internet »**

Malgré l'inaboutissement de ces grandes constructions internationales, la perspective d'un marché mondial qui croît d'au moins 10% l'an, attirent en grande masse les investisseurs qui attendent des taux de rentabilité de 20, 50, 100% et des dividendes qui vont de pair.

France Télécom poursuit son développement international. La direction comme les personnels sont persuadés de faire partie d'une entreprise dont l'avenir est radieux :

2000 : France Télécom acquiert l'opérateur mobile britannique Orange (pour 40 milliards d'€) et devient le n° 2 européen dans ce secteur d'activité

2000 : (2 mars) cours de l'action de France Telecom a atteint son plus haut niveau depuis son entrée en bourse soit 219€.

Ce bel édifice va s'écrouler avec l'éclatement de la « bulle Internet ». Ce nouveau « media », dont beaucoup ont rapidement saisi les énormes virtualités en matière de communication est apparu comme l'Eldorado des start-up, des grandes compagnies de télécommunication et bien sûr investisseurs nationaux et internationaux. Les premières innovaient, imaginant de nouveaux contenus et services, les secondes fournissaient les matériels et surtout les « tuyaux », backbone et bandes passantes, nécessaires à l'explosion des communications, les derniers fournissant à volonté les financements nécessaires, certain d'un « retour sur capital » exceptionnel.

« Partout dans le monde, des cohortes de « nouveaux opérateurs » ont un accès facile à d'importantes liquidités et déploient de vastes infrastructures alternatives à haut débit, notamment à base de fibres optiques (« autoroutes de l'information »). Les technologies de transmission de données en mode paquet et optiques évoluent rapidement et permettent d'augmenter de manière spectaculaire (d'un facteur 100) la capacité des réseaux déjà en place.<sup>4</sup> Les opérateurs justifient les milliards de dollars investis en agitant des prévisions montrant l'« explosion du trafic », conséquence de l'augmentation « exponentielle » du nombre et de la demande moyenne des utilisateurs. Ce type d'annonce suscite beaucoup d'enthousiasme et de fascination dans la presse économique et financière.

En réalité, les revenus sur le segment longue distance n'évoluent pas comme cela est projeté, notamment parce qu'à l'autre bout de la chaîne, il existe encore (à la fin des années 1990) un goulot d'étranglement sur la boucle locale, partie des réseaux qui donne accès au client final. Il faudra attendre encore de nombreuses années pour assister au décollage du nombre d'accès haut débit, de l'Internet mobile, des services avides en bande passante et, surtout, des services générant des recettes. Les réseaux sont bien souvent déployés sur les mêmes routes reliant les mêmes grandes métropoles, et il n'y a pas de marchés réels suffisants permettant de justifier les sommes colossales investies. En d'autres termes, de nombreux concurrents sont redondants. » (Wikipedia).

On connaît la suite : les start-up disparaissent, les fournisseurs de « backbone », fibre optique qui permettaient de fournir à l'infini de la bande passante, en surcapacité et lourdement endettés, les opérateurs des télécoms à la croisée des chemins pris dans la spirale, les gros investisseurs étrangers et mécontents.

## **Le scandale de l'UMTS : quand les États de l'Union européenne jouent au bonneteau**

La seconde affaire qui a largement contribué à la chute des grands groupes européens des Télécoms fut l'in vraisemblable histoire des « licences UMTS ».

L'Internet mobile, c'est l'association de l'Internet sur la téléphonie mobile. En plus simple, transformer le portable en terminal Internet. Les perspectives sont gigantesques, de l'accès instantané aux mails, à la géolocalisation (situation géographique de l'émetteur à 3 mètres près), en passant par la réception des télévisions et des radios.

Les perspectives de marchés nouveaux et de chiffres d'affaires sont fabuleuses, expliquent les experts. Les investisseurs sont enthousiastes. Les grands opérateurs des télécoms pensent enfin avoir trouvé le Veau gras.

Certes, certains problèmes subsistent : qui va fournir les contenus, comment regarder la télévision sur un portable téléphonique, comment gérer les futurs clients et quel prix leur faire payer... ? Mais l'enthousiasme est si grand que ces broutilles sont balayées d'un revers de la main.

Surgit un obstacle de taille, la cupidité des États européens.

L'UMTS est en réalité une certaine gamme d'onde, comme le GSM (onde spécifique qui sert quotidiennement aux centaines de millions d'Européens qui possèdent un portable téléphonique), qui appartient aux États souverains, qui peuvent le concéder sous forme de licence.

Or, les États n'ont pas manqué de regarder avec convoitise l'aubaine qui leur passer sous les yeux.

« En Europe, les opérateurs mobiles s'endettent très lourdement en achetant au prix fort les « licences des réseaux de troisième génération UMTS ». Les États les allouent en utilisant la méthode des enchères. Des recettes considérables sont prélevées sur les opérateurs à cette occasion. Au Royaume-Uni, les cinq licences attribuées à Vodafone, BT, One 2 One, Orange et TIW le 28 avril 2000 leur coûtent la somme de 22,47 milliards de Livres (38,4 milliards d'Euros). Selon l'OCDE, près de 120 milliards d'Euros sont au total prélevés par les États membres.

Un opérateur historique national comme France Télécom dépense en 1999 et en 2000 au total près de 80 milliards d'Euros en acquisitions de sociétés et droits de licences.» (Wikipedia)

Huit ans plus tard, la norme UMTS est, pour de multiples raisons techniques, de gestion, d'absence de clientèle, sans développements commerciaux réels.

Du coup, la bulle « UMTS » explose également.

2002 : (30 septembre) le cours de l'action de France Telecom atteint son plus bas niveau soit 6,94 € ! France Telecom est alors la 2ème entreprise la plus endettée au monde. Cette situation est due également à des investissements hasardeux à l'international. Orange, qui se révélera peut-être un bon investissement à long terme, est néanmoins racheté fort cher, pour 40 milliards d'Euros.

« L'attribution des licences de téléphonie mobile de troisième génération (UMTS) risque de devenir un cas d'école. Abandonnant toute perspective de régulation du secteur, les États, avec le soutien actif de la Commission européenne, se sont comportés en prédateurs financiers essayant de vendre le plus cher possible le maximum de licences, entraînant ainsi un endettement accru des opérateurs et accélérant la fragilisation économique du secteur avec, à la clé, un effondrement boursier. Les conséquences sur l'emploi ont été immédiates. Alors que certains affirmaient que, « dès lors que les mouvements d'assainissement des opérateurs historiques ont été suffisamment avancés, la courbe de l'emploi dans les services de télécommunications est

remontée », des suppressions massives d'emplois sont annoncées - 340 000 dans le monde - tant chez les opérateurs que chez les équipementiers.

La perspective annoncée d'une faillite de la mise en place du téléphone mobile de troisième génération a cependant amené le gouvernement français à changer radicalement son fusil d'épaule. Le prix des licences a été drastiquement réduit (619 millions d'Euros) et les opérateurs n'auront plus qu'à payer une redevance minimale (1 %) sur leur futur chiffre d'affaires. Si cette solution semble plus raisonnable pour l'économie du secteur, le grand absent est encore le service public. Aucune obligation de couverture du territoire n'est exigée des opérateurs, et il n'y a aucun engagement de leur part en matière de tarifs. » (Pierre Khalfa, op. cité).

## **Depuis 2003 : et maintenant, que vais-je faire..?**

2002 : (2 octobre) nomination de Thierry Breton en remplacement de Michel Bon.

- Recapitalisation État actionnaire majoritaire de 15M€
- 15 M€ de dettes rééchelonnées
- 15 M€ d'économie liées à la restructuration

La situation de quasi-faillite du groupe France Télécom amène l'État à revenir jouer le rôle d'actionnaire majoritaire actif. En revanche, le niveau de l'endettement, l'abandon d'un grand nombre de positions internationales (Amérique latine et Allemagne notamment), le poids croissant de la concurrence favorisée par une réglementation européenne ouvertement défavorable, le credo libéral qui place l'actionnaire au centre du jeu, place les personnels comme les seuls contributeurs à la solution de la crise due non pas à des retournements de conjoncture mais sur un marché qui reste en croissance à des erreurs majeures de la direction : internationalisation risquée, achats de filiales non rentables, paris sur l'Internet ou l'UMTS...

Les plans proposés sous les appellations anglophones traditionnellement chéries par le management (A.C.T., Next, Ne dites pas « direction des relations humaines », dites « Business partners »...) se réduisent à une solution simple et éprouvée : réduction de la masse salariale.

Le catalogue est éculé :

- réduction drastique de l'effectif
- réduction du nombre de sites
- réduction des frais et avantages divers (France télécom a possédait une flotte de 50 000 voitures)
- appel à la sous-traitance et à la délocalisation
- compression des salaires

Si les objectifs ne surprennent pas, la méthode, elle, est novatrice.

2005 Contexte : la dégrue de l'effectif était entamée depuis dix ans. Dans ce laps de temps, 40 000 emplois avaient été supprimés par des massifs en préretraites, les « congés de fin de carrière », C.F.C., qui ont permis un dégraissage en douceur mais massif : 40 000 salariés ont choisi ce mode de départ.

Dans une entreprise où la moyenne d'âge est de 48 ans, plus proche de 50 en province, les salariés et les organisations syndicales, s'attendaient donc à un réaménagement du même dispositif, même à la baisse.

C'était sans compter la contestation des milieux patronaux sur les régimes de préretraite ou régimes spéciaux de la sphère publique.

La surprise tous intervint dans la négociation de 2005 de la G.P.E.C.. La « Gestion prévisionnel des effectifs et des compétences » est une négociation obligatoire dans toutes les entreprises de plus de 300 personnes. Elle a pour objectif de maîtriser les mouvements de personnels et de

préparer ces derniers, notamment par la formation, à toute transformation des structures des entreprises.

Au bout de huit mois de discussions tâtonnantes, le coup de tonnerre éclate. Le nouveau PDG, Didier Lombard annonce 17000 suppressions de postes de travail, 22000 départs de l'entreprise de personnes physiques en réalité, soit 1/5ème de l'effectif actif.

« En 2003, le troc d'un changement de statut de l'entreprise contre la garantie du statut de fonctionnaire se fera dans une sorte d'acceptation résignée, sans mouvement social notable. Mais la crise financière marque une rupture et un retour à un centralisme total.

Les IRP, mises en place en 2004, peinent à trouver leurs marques. L'absence de marge de négociation incite les organisations syndicales, y compris les réformistes, à œuvrer sur le terrain du droit. France-Télécom a du mal à s'adapter à une gestion privée, découvrant à ses dépens les contraintes du code du travail. Les syndicats multiplient, via les C.E., les demandes d'expertises et les délits d'entrave. Cette stratégie, purement défensive a plus pour effet de retarder les échéances que de les éviter. Le dialogue social semble en panne.

Le projet d'accord G.P.E.C., proposé à la signature, s'inscrit dans un contexte de profondes réorganisations à venir et de 17 000 suppressions d'emplois (les cadres sont les premiers touchés par des mobilités imposées). Il ne recueillera que la signature de la C.F.T.C. et fera l'objet d'une opposition majoritaire (C.G.T., SUD et C.G.C.). »

## **Le refus réitéré de toute voie conventionnelle**

Cette démarche est étrange d'attendre huit mois dans une négociation sur la gestion prévisionnelle de l'emploi pour annoncer tout-à-trac, la suppression d'un cinquième de l'effectif surprend quand on a faire à une ex-entreprise publique, plutôt réputée pour sa politique sociale et faisant partie des leaders du CAC 40. La surprise est encore plus grande à la suite des événements : en trois ans, de 2005 à fin 2008, 22 000 emplois, la plus forte restructuration depuis la crise de la sidérurgie du début des années 80, ont été supprimés sans aucune négociation ni même concertation, avec les organisations syndicales ! Une première en Europe ! Une première également dans le monde occidental ou dans les économies avancées !

Le fait est d'autant plus surprenant que, rappelons-le, l'État français reste l'actionnaire de référence du groupe.

L'argumentaire de la direction pour justifier cet état de fait tient dans une rhétorique étonnante : il n'y a pas de « licenciements secs » et donc pas de PSE (Plan de sauvegarde pour l'emploi) et donc le dispositif ne fait pas l'objet ni de négociation, ni de concertation. A peine, la direction de l'entreprise concède la nécessité d'informer les 20 comités d'entreprise de l'Unité économique et sociale (U.E.S.) de France Télécom-Orange.

Rappelons tout de même qu'un PSE s'ouvre dans le Droit du travail, au transfert et non au licenciement de plus de 10 personnes dans une entreprise.

Rappelons également que la direction n'a pas choisi la voie du PSE non par mansuétude mais deux raisons bien plus concrètes :

- 70% du personnel est fonctionnaires d'État et donc possède une garantie de plus en plus théorique, de l'emploi.
- Un PSE coûte très cher à l'employeur.

Après le refus de toute décision conventionnelle, les mesures unilatérales prises par l'entreprise en 2005, sous l'appellation « directive 46 » ont permis à la direction :

- de forcer à la mobilité géographique et/ou professionnelle plus de 10 000 personnes
- de contraindre au départ les éléments rétifs, jugés trop âgés ou incompetents, trop coûteux, 22000 salariés
- de négocier au cas par cas les indemnités de départs ou les compensations de mobilité.

La généralisation du harcèlement individuel, des pressions au départ, aux mobilités forcées a entraîné une forte montée du stress dans les personnels, mêlée de crainte, de culpabilité, de sentiment de déqualification. Ce sont ces constats qui ont fait que deux organisations syndicales (seulement), la C.F.E.-C.G.C. et SUD, rejoint plus tard par l'U.N.S.A., ont décidé de construire « l'Observatoire du stress et des mobilités forcées ». Ce projet qui s'adressait à l'ensemble des syndicats a d'emblée été considéré comme un auxiliaire du mouvement de social de résistance contre les restructurations.

De 2005 à 2008, hélas, l'unité syndicale sur l'emploi fut impossible à construire. Ce qui élargit grandement les marges de manœuvre de l'entreprise pour poursuivre son projet

Les difficultés actuelles de la nouvelle G.P.E.C., obligatoire tous les trois ans, montrent que le sillon semble tracé. Après huit mois de négociation, l'entreprise a unilatéralement, « suspendu les négociations ». Sine die. Sans date de reprise à l'heure de cette rédaction, début octobre.

Le refus obstiné de l'entreprise d'accepter un cadre conventionnel est l'héritage de deux cultures :

- Un vieux management, constitué des cadres dirigeants fonctionnaires, à tout niveau hiérarchique de cet immense groupe, n'a jamais culturellement accepté le passage au Droit du Travail et ses contraintes. La tradition administrative dans sa caricature, repose sur la toute-puissance de la hiérarchie, le « devoir d'obéissance » du fonctionnaire, un dialogue social qui se réduit souvent à une négociation entre états-majors patronaux et syndicaux.
- Un nouveau management aux couleurs anglo-saxonnes, formé de « cost killers », dont la logique est purement financière et internationale. Les syndicats français sont au mieux considérés par ces personnes comme des survivances du passé.

Il existe également des dirigeants sensibles à la vieille culture du service public, à la primauté du projet industriel sur la rémunération de l'actionnaire. Mais leurs voix comptent peu.

## **Individualisation et omnipotence du « manager »**

Dans une entreprise dont toutes les composantes découvrent en 2005 (!) le Droit du travail et les Institutions représentatives du personnel, confrontée à une quasi-faillite, avec une direction dont toutes les composantes se méfient, le mot est faible, de toute voie conventionnelle, il était très tentant d'imposer par le haut l'une des marottes du M.E.D.E.F., l'individualisation des rapports salariaux.

La première application fut exercée dans la politique de rémunérations.

Sur deux principes :

- favoriser le variable (primes, participation, intéressement..) par rapport au fixe
- favoriser l'augmentation individuelle par rapport à l'augmentation collective : aujourd'hui, une part importante des augmentations annuelles des non-cadres comprend une part d'augmentations individuelles, la totalité des cadres (30 000 personnes) sont augmenté « à la tête du client ».

Quand on sait que l'enveloppe globale des salaires est inférieure depuis trois ans à l'inflation constatée est inférieure à l'inflation constatée, on mesure les pertes de pouvoirs d'achat subie par des dizaines de milliers de collègues.

Et encore, il est rigoureusement impossible de savoir même, le détail précis de ces augmentations. Dans un monde opaque, l'entreprise se refuse à donner des statistiques précises, arguant du fait que 70% du personnel, relevant de la Fonction publique, ne sauraient rentrer dans la Négociation –obligatoire– annuelle des salaires (NAO).

Dans cette politique générale d'individualisation du rapport salarial, il faut bien un interlocuteur patronal.

Dans le monde mythologique de France Télécom, le manager est à la fois le référent technique d'une équipe, l'organisateur du travail, le référent administratif, le gestionnaire financier, le chef

d'équipe, le responsable des ressources humaines, le juriste pertinent en matière de droit commercial comme en droit du travail.

Plus précisément, le « manager » à France Télécom a quotidiennement le pouvoir de dédier des augmentations individuelles, des primes, des promotions, des mobilités internes, des « sanctions », des mobilités « externes » (départs vers la Fonction publique, Projets personnels accompagnés - P.P.A.-, projets d'essaiage..), de la négociation « négociée » des démissions, du choix du personnel optant pour le télétravail...

Un vrai homme-orchestre !

Et combien compte-t-on de es individus merveilleux dans le groupe France Télécom, sachant que dans le verbiage francetélécomien, un chef d'équipe 2.3 ou bande C, non cadre, techniciens n'étant pas agent de maîtrise est en situation de manager ?

A cette question simple « combien de managers à France Télécom ? », la D.R.H. est incapable de répondre.

Il n'est pas ici contesté de critiquer les capacités de personnels désignés comme managers mais un syndicat comme la C.F.E.-C.G.C. sait pertinemment que les catégories C, D, Dbis (assimilés cadres), E (cadres moyens) et F (cadres supérieurs) n'ont pout la plupart aucune marge de manœuvre ni sociales, ni budgétaires. Au contraire, les « managers » sont là pour faire le sale boulot, pour le compte de la direction de l'entreprise. En attendant, pour nombre d'entre eux d'être les victimes des mobilités forcées ou des « départs négociés ».

## **Le rôle ambigu de l'État français**

La seule excuse que l'on peut trouver à la direction de l'entreprise est la double contrainte exercée par un actionnaire glouton et irresponsable, l'État français et un cadre réglementaire dogmatique, celui de la Commission européenne qui reste fixée sur le dogme de la déréglementation générale.

2007 : (juin) l'État a revendu 5% de ses titres et ne possède plus de minorité de blocage.

2007 : (16 octobre) nouvelle condamnation de France Telecom par le Conseil de la Concurrence pour abus de position dominante dans l'ADSL. L'amende s'élève à 45 millions d'Euros. France Telecom totalise plus de 175 millions d'Euros d'amendes dans l'année.

L'État français se retrouve dans une posture paradoxale, multipliant des « casquettes contradictoires »

### ***L'État veut se désengager...***

Le gouvernement reste l'actionnaire de référence avec 26% de participation mais multiplie les déclarations annonçant la poursuite de son retrait. Dans la conjoncture actuelle, ce repli ouvrirait la voie à des OPA amicales ou inamicales de sociétés internationales ou de fonds souverains. 25% de participation d'État dans France Télécom est en effet le seuil le plus bas pour permettre l'autocontrôle. Si l'on excepte la Caisses de dépôts et Consignations (5%) et le personnel (3,5%) le reste du capital est largement dilué et la valeur basse de l'action rend réaliste un schéma d'OPA. Enfin en embuscade ( ?), deux groupes étrangers au moins sont présents dans le capital de l'entreprise, en dessous de la barre des 5% qui rendrait obligatoire l'officialisation de leur existence. A notre connaissance, il s'agit du fonds américain Carlyle et de l'opérateur russe, Alpha group.

### ***...En attendant, il se goinfre en dividendes***

Soucieux de se désinvestir au meilleur prix, l'actionnaire État français n'en reste pas moins déterminant dans toutes les décisions stratégiques de l'entreprise et notamment dans la fixation des dividendes qui lui reviennent pour un peu plus du quart. Or, depuis trois ans, France Télécom choit particulièrement ses actionnaires. Ont été ainsi distribués 3,5 milliards d'Euros en 2006, 3,7 en 2007, soit environ la moitié du cash flow et l'on vient d'annoncer une rallonge supplémentaire

pour 2008. Cette politique plus que généreuse, voire dispendieuse n'a pourtant pas de retombées positives sur le cours de l'action qui reste bas. La direction de l'entreprise retourne l'argument en

**Acquérir des compétences par les filiales** : France Télécom, à l'image de nombreux grands groupes industriels diversifiés est conduit à décider fréquemment d'avoir recours à l'achat d'entreprises ayant les compétences, l'implantation commerciale ou une agilité qui lui font défaut. C'est particulièrement vrai dans des domaines très spécialisés ou dans ceux dont le développement est récent, ce qui est le quotidien du monde des télécoms. Le rachat d'entreprises via le processus d'acquisitions et absorptions de filiales constitue donc un outil légitime de modernisation et de développement du groupe. Hélas, la gestion sociale de ces processus n'est pas faite. Les exemples en sont nombreux, laborieux et douloureux. La question de l'harmonisation des statuts et de la gestion conjointe de l'emploi et des compétences sont totalement laissés à l'abandon dans ce périmètre. Il aura fallu plus de dix ans pour transformer les employés de Transpac en salariés de France Télécom SA. L'entreprise Equant dont les opérations de rachat ont commencé en 2000, emploie des personnels qui ont toujours en 2008 des statuts très différents de celui des employés de la maison mère France Télécom. Cette attitude passive est génératrice de tensions internes et de repli sur soi des salariés des filiales qui essaient de préserver leurs particularismes tout en ne pouvant pas prendre le risque d'évoluer ailleurs dans le groupe. Les quelques start-up Internet Telecom que France Télécom a acquises ont vu leur personnels ballotés au gré des difficultés que le Groupe expérimente en tentant de prendre le virage vers les activités de services informatiques. La myriade des filiales concernées est longue à énumérer, Internet Télécom, AQL, Silicomp, etc. Le Groupe ne sait pas ou ne peut pas parvenir à digérer les filiales qu'il s'offre. Il acquiert des filiales du fait de la capacité que lui donne sa puissance financière et d'un certain réalisme pessimiste qui lui fait constater qu'il n'est pas toujours assez réactif, assez présent ou assez compétent dans des secteurs d'activités porteurs et stratégiquement nécessaires à la diversification ou à l'évolution de ses métiers. A titre d'exemple, la "gestion de personnel", des employés de l'ancienne division internationale de France Télécom est parlante. Déficitaire, Global One, a fait l'objet d'une fusion avec Equant filiale également déficitaire acquise par France Télécom. Les personnels ont été transférés vers Transpac ou vers Equant, puis certains d'Equant vers Transpac, ou réciproquement, puis ont été renvoyés vers la division FT e-Business de la maison mère de France Télécom SA, avant que cette division ne soit elle-même supprimée, le tout sans anticipation, sans planification ni gestion prévisionnelle pendant une période de 6 à 10 ans, quel bazar...

justifiant la nécessité de maintenir un dividende élevé. Explication classique dans une économie totalement financiarisée où l'annonce régulière de suppressions d'emploi dans des entreprises bénéficiaires (comme France télécom, et à quel niveau !) font partie des nouvelles qui font plaisir au marché.

Mais il y a une explication plus triviale et plus réaliste. Seul actionnaire réel, l'État français fixe en réalité les dividendes en fonction de ses besoins budgétaires. Et l'on sait qu'ils sont pressants...

### **L'État, 1<sup>er</sup> employeur de France Télécom**

Actionnaire très exigeant, l'État français a une très grande tendance à oublier qu'il reste, et de loin, le 1<sup>er</sup> employeur de France Télécom. 70 000 de ses agents sont en effet des fonctionnaires d'État. Placés sous la responsabilité du PDG de France Télécom, ils n'en restent pas moins partie intégrante de la Fonction publique. Celle-ci a tendance à l'oublier, surtout quand sur les 22 000 emplois supprimés, 90% d'entre eux étaient occupés par des fonctionnaires.

De 2005 à 2008, aucun emploi réservé n'a été prévu dans le cadre des propositions faites par l'entreprise de « retour à la fonction publique ».

La volonté affichée par le gouvernement de réduire significativement le nombre des fonctionnaires ne facilitera pas les possibilités de retour d'agents de France Télécom dans la fonction publique d'État ou territoriale.

Certains syndicalistes estiment que France Télécom a servi de laboratoire à la nouvelle loi sur la « mobilité de la Fonction publique ». Il n'est même pas sûr que les fonctionnaires de France Télécom bénéficieront des dispositifs les plus avantageux de cette loi.

### ***Une régulation de plus en plus contraignante et complexe***

La réglementation européenne, dominée depuis plusieurs années par le courant le plus ultralibéral, a mis à genoux les grands groupes européens sur l'affaire de l'UMTS. Cela n'a pas pour autant désarmer les dogmatiques du tout-marché. Trois exemples parmi d'autres, nombreux, peuvent souligner les effets de cette furia sur notre activité.

Mme Vivian Redding, commissaire européenne à la société d'information et aux télécommunications, a enfin réussi à faire passer sa marotte auprès du parlement européen, avec l'appui du groupe socialiste : séparer définitivement dans les Télécoms, les activités de réseaux et de services. Outre la perte patrimoniale qu'une telle décision ferait perdre à France Télécom, de nombreuses questions se posent : assisterait-on à la naissance en France d'un nouvel « opérateur public », en situation de monopôle ? Qui le financerait ? Qui financerait les réseaux à très haut débit qu'il faut aujourd'hui construire ? Quelles conséquences sociales d'un tel domino ? Autant de questions sans réponses...

Mêmes des décisions mineures semblent marquer au coin de l'incompréhension des marchés réels. Ainsi, la Commission d'une seule voix a exigé la baisse de tarification du « roaming », à savoir, le prix de l'interconnexion entre différents opérateurs internationaux. Au nom de l'intérêt du consommateur qui appelle tous les jours, on le sait, Stockholm, Berlin ou Athènes mais peut-être aussi au nom des innombrables fonctionnaires et élus européens, grands consommateurs de communications internationales.

Au résultat, les grands opérateurs perdent dans de nombreuses régions touristiques l'été, de très sérieuses ressources. Problème, ces mêmes régions les trois quart de l'année coûte fort cher au maintien, à l'entretien et au développement du service universel qui avaient intégré une péréquation des frais. Du coup, les opérateurs, obnubilés par la rentabilité, réduiront des efforts déjà insuffisants.

Dernier exemple, le rôle paradoxal à nouveau de l'État français. Si l'essentiel de la régulation-déréglementation part de Bruxelles, avec son antenne nationale, l'Arcep, l'Autorité de régulation des Télécommunications et de la Poste, l'État français y joue toujours un rôle déterminant : lois, rôle réglementaire du ministère de l'Économie, de l'Industrie, Conseil de la Concurrence, Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et des la répression des Fraudes (DGCCRF), Haut Conseil à l'attribution des Ondes...

L'ensemble des ces multiples instances européennes ou françaises, services administratifs ou Autorités indépendantes désignées de manière souvent obscure, a pour effet de démultiplier les décisions contradictoires en déstabilisant des règles pérennes de marché.

Dans cette affaire, l'État français a beau jeu de plaider l'incompétence et la responsabilité de Bruxelles. C'est par exemple le cas pour le choix fait par l'Union européenne de la séparation du réseau et des services.

Mais il est un domaine où l'État français ne s'oublie pas. En sept ans, France Télécom a dû payer aux différentes instances de régulation françaises et européennes, la conquête somme de 5 milliards d'Euros. Mais quel a été le bénéficiaire de cette manne judiciaire ? L'État français pour la totalité des amendes !

Ah ! La stratégie industrielle du tiroir-caisse...

## **la crise financière mondiale de fin 2008...**

### **...affectera significativement France Télécom**

La crise qui secoue l'économie mondiale ne sera pas sans de lourdes conséquences sur l'avenir de notre entreprise : récession économique qui affaiblira la demande internationale des entreprises comme des particuliers, poids de la dette à un moment où le crédit se renchérit, insuffisance de l'investissement, rétribution somptuaire de l'actionnariat et des dirigeants, pressions permanentes à la baisse des salaires...

Toutes les grandes entreprises seront obligées de revoir leurs credo ultralibéraux et réintégrer les principaux outils traditionnels de la régulation du capitalisme : l'intervention étatique, le droit, la relation conventionnelle. France Télécom n'y échappera pas mais la direction essaiera, bien sûr, de retarder ou de squeezer les échéances.

Les trois dernières décennies ont été marquées, dans les grandes entreprises, par une déréglementation systématique. La cerise sur le gâteau libéral a, bien sûr, été la « mondialisation » : c'est-à-dire la déréglementation générale du plus grand nombre de marchés possibles et sur la base internationale la plus élargie possible

- Cette politique a d'abord touché les marchés financiers. L'innovation financière, l'accélération de la circulation des capitaux mondiaux, le développement des banques d'affaires, l'apparition de fonds spéculatifs ont progressivement imposé l'actionnaire-roi qui a imposé aux entreprises la règle du « 15% minimal annuel de retour sur capital ». Pour tenir coûte que coûte cet objectif, on découpe les entreprises pour les vendre par appartements, on privilégie les dividendes aux investissements, on presse les salaires, on réduit les effectifs. La crise mondiale actuelle montre que ce système a définitivement trouvé ses limites au prix visiblement d'une longue récession mondiale.

- La dérégulation a également gagné le marché des biens et des services, sous couvert d'améliorer la qualité et de baisser les prix. Ce dogme de la libre-concurrence mondialisée aboutit le plus souvent à l'inverse de l'effet souhaité. Ainsi, sur le marché porteur des télécommunications, la déréglementation généralisée pratiquée sur ce marché très porteur a abouti à la constitution d'oligopoles puissantes, la fin des services publics, une montée des prix des abonnements et une baisse générale de la qualité, soulignée par les « Autorités de régulation » européennes elles-mêmes, alors qu'elles ont été le bras armé de cette régulation.

- La déréglementation a évidemment affecté le marché du travail : « trop de rigidités, trop de charges » pleurnichaient les chefs d'entreprises. Pourquoi payer si cher l'heure de travail lorsqu'on peut délocaliser ou de façon transitoire, menacer de délocalisation les salariés qui auraient tendance à trop en demander ? Cette pression continue à la baisse sur les salaires n'est pas sans conséquence sur la demande interne. Aux États-Unis comme en Europe la demande intérieure représente 70% du PIB. Ce que l'on gagne sur les salaires, on le perd en consommation. Seules solutions proposées ? « travailler plus », c'est-à-dire comme aux États-Unis, trouver un second job ou s'endetter. La crise actuelle des subprimes et l'effondrement de l'immobilier font que les salariés perdent leurs actifs (maisons, retraite...) mais vont devoir payer par leurs impôts la « socialisation des pertes ». La crise de la financiarisation généralisée montre là encore les limites du système actuel.

## En guise de conclusion temporaire

Le personnel de France Télécom subit une très rude attaque qui, sans riposte syndicale et mobilisation d'importance, se prolongera dans les années qui viennent.

Le pire dans cette entreprise seniors, (47 ans de moyenne d'âge), composée de personnels qualifiés, fier de leur métier, très attachés à la notion de service public, c'est que l'entreprise a réussi à culpabiliser ses « collaborateurs », selon l'expression patronale, à faire passer sur chaque salarié ou fonctionnaire, la responsabilité d'une situation qui, pour l'essentiel, repose sur ses propres erreurs :

- développement international incontrôlé et très couteux.

On ne sait toujours pas aujourd'hui, quelle est, in fine, la stratégie internationale du groupe. Un coup, il faut se concentrer sur l'Europe. Un coup, ce sont les marchés en expansion d'Afrique ou d'Asie qui concentrent l'attention. Puis, début 2008, l'entreprise se lance dans le rachat de Tellia Sonera, groupe de télécommunications de capitaux publics finlando-Suédois. L'OPA échoue et l'entreprise repart au rachat d'opérateurs de pays en voie de développement. Certes, dans un marché qui reste en fort développement, ce sont les opportunités qui font le larron. Mais ce mouvement de stop and go surprend un peu. Une seule constante dans cette stratégie, l'acquisition de points de force qui permettent des délocalisations. Ce mouvement a d'abord des tâches peu technologiques, comme les centres d'appels, il affecte aujourd'hui des secteurs stratégiques comme la Recherche-innovation.

- la soumission à une « régulation / déréglementation » européenne contraignante et incohérente.

L'affaire de l'UMTS, téléphonie mobile de 3ème génération est symbolique d'un monde où le dogme libéral, la cupidité, la spéculation et le virtuel au mauvais sens du terme font bon ménage. A la fin des années 90, les équipementiers et les fournisseurs de backbone persuadent les opérateurs de téléphonie, vivement alléchés, de l'arrivée imminente de l'Internet sur les portables téléphoniques. Problème : les fréquences utilisées, comme toutes les fréquences appartiennent aux États. Plus de problème en Europe, sous la houlette de la commission européenne, les États européens, inspirés eux aussi par les fantastiques gains boursiers, se sont comportés en prédateurs financiers accordant des licences à des prix astronomiques pour des centaines de milliards d'Euros. Les opérateurs de téléphonie s'endettent dans des proportions gigantesques pour obtenir ces fabuleuses licences. Mais... Mais la technologie UMTS n'est pas prête. Elle ne l'est d'ailleurs toujours pas aujourd'hui. Les fournisseurs de backbone sont en chômage technique, les équipementiers ont fabriqué des appareils qui ne servent à rien, les opérateurs sont en faillite, les États européens doivent en rabattre sur leur goinfre. La perspective annoncée d'une faillite de la mise en place du téléphone mobile de troisième génération a amené le gouvernement français à changer radicalement son fusil d'épaule. Le prix des licences a été drastiquement réduit (de 30 milliards à 619 millions d'Euros) et les opérateurs n'auront plus qu'à payer une redevance minimale (1 %) sur leur futur chiffre d'affaires. Si cette solution semble plus raisonnable pour l'économie du secteur, le grand absent est encore le service public. Aucune obligation de couverture du territoire n'est exigée des opérateurs et il n'y a aucun engagement de leur part en matière de tarifs." Au-delà des aléas boursiers, c'est la logique même de la libéralisation qu'il faut interroger. Tant pour la construction des réseaux qu'en matière de recherche et développement, le développement des télécommunications demande de gros investissements dont il est vain d'espérer une rentabilité rapide. Celle-ci est d'autant moins assurée que domine la logique du capitalisme actionnarial de « création de valeur pour l'actionnaire » qui empêche opérateurs et équipementiers de mener de concert une stratégie de développement sur le long terme. Le simple bon sens économique, conjugué aux nécessités de service public, devrait imposer, au niveau européen où existent le cadre institutionnel et les acteurs industriels compétents, une nouvelle régulation du secteur en rupture avec le dogme de la concurrence. Ce n'est hélas pas la voie choisie par les gouvernements et la Commission qui sont en train d'imposer aux autres services publics les solutions qui ont fait faillite dans les télécommunications. » (Pierre Khalfa – op.cité).

Qui a payé cette formidable crise d'aveuglement ? Un peu les actionnaires qui se sont reportés rapidement sur d'autres niches spéculatives comme l'immobilier mais la note a d'abord été servie

aux salariés. En 2001, le Financial Times estimait, dans le monde, à 500 000 pertes d'emplois dans les NTIC après l'éclatement de la « bulle Internet –UMTS ». Sept ans plus tard, le bilan, non chiffré, doit être beaucoup plus lourd.

- des actionnaires gourmands, un État prédateur

Quand les Télécoms faisaient encore partie du service public, l'État français considérait déjà France Télécom comme une vache à lait budgétaire et fiscale.

Après la privatisation, l'État français, action dominant et déterminant s'est comporté de même, imposant un mode de redistribution ébouriffant des dividendes.

La crise actuelle montre la vacuité et la dangerosité de l'actionnaire-roi. Cela vaut autant pour l'État-actionnaire.

Si en matière de stratégie industrielle, malgré quelque succès récents (« l'opérateur intégré », l'élargissement des services, le pari du contrôle des « contenus »), les directions de France Télécom ont guère brillé par leur « vista » industrielle et financière, il est bien un domaine où France Télécom Orange a fortement innové, c'est hélas, en matière de gestion patronale et de politique salariale.

Les résultats sont connus : pressions à la baisse sur les rémunérations, suppressions d'emplois massives, mobilités forcées.

Cette politique repose sur trois fondamentaux :

- l'individualisation poussée à l'extrême du rapport salarial

L'entreprise a souhaité quitter un mode rigide et administratif de la gestion par l'État par ses fonctionnaires par un mode totalement individualisé du rapport de l'agent France Télécom à la direction d'une entreprise totalement privée. Sans passer par l'épisode conventionnel, à savoir ce que l'on appelle des « accords d'entreprise ». Rémunérations (augmentations individuelles et primes font que la variable du salaire s'accroît vertigineusement), mobilités, promotions, formation, pilotage par « objectifs », aussi variables qu'incertains : tout est à la main du « manager. Qui est manager ? Combien sont-ils ? On ne le sait pas. Le système repose en réalité, sur une transmission hiérarchique d'une longue succession de N+1, N+2, N+3...

Dans ce système, l'agent de France Télécom bénéficie de moins en moins, s'il est fonctionnaire, du statut protecteur de la fonction publique, s'il est salarié, il n'est pas non plus garanti par la sphère conventionnelle que l'entreprise évite à tout prix.

- la division organisée des personnels

« ACO », « AFO » : quand on salarié de droit privé et nouvel arrivant à France Télécom, on bute un peu sur ces acronymes. ACO : Agent contractuel (de droit privé) ; AFO / Agent fonctionnaire. La négociation annuelle obligatoire sur les salaires ne concernent que les salariés de droit privé, la mobilité des fonctionnaires est régie par décret ministériel, les mêmes fonctionnaires n'ont pas accès au droit individuel de formation (DIF)...

Dans ce maquis juridique, la direction joue subtilement de l'entrechoc du droit de la Fonction publique et du droit du Travail pour tenter de s'exonérer progressivement des contraintes de l'un et de l'autre. L'entreprise est favorisée par l'existence de cultures historiques différentes

« T'es ACO ou AFO ? » : c'est une question traditionnelle dans les prises de contact entre « agents », y compris et surtout dans le milieu syndical. Cette différence rejaille dans les différences entre filiales, qui comptent essentiellement de salariés de droit privé et la « maison mère » France Télécom S.A., majoritairement composée de fonctionnaires.

Enfin, héritier d'une administration administrative où l'on ne comptait pas moins de 110 niveaux de hiérarchie différents, la direction de l'entreprise privée a largement joué sur les antagonismes cadres- non cadres.

- la division syndicale

Il est sidérant de voir que plus de 22000 suppressions d'emploi aient été réalisées sans aucune concertation ou accord avec les institutions représentatives des personnels, dont les syndicats. Il est désolant de constater que les organisations syndicales n'aient pas su ou pas voulu opposer un front uni à ce mouvement de restructuration. Cette division a constitué un formidable levier pour la réussite de la politique patronale.

## **Et demain ?**

Les salariés sont depuis longtemps dubitatifs sur les stratégies industrielle et financière de leur direction, la crise actuelle va puissamment renforcer leurs doutes. Conséquence de l'individualisation poussée, le stress, la culpabilisation, l'abandon sont en train de se transformer en mobilisations collectives. Les fonctionnaires ont compris que leur statut ne les protégeait plus, les salariés perçoivent que la maison dans laquelle ils sont rentrés n'étaient pas la « bonne-mère » sociale que leur avaient vendue, les cadres comprennent qu'ils sont en 1ère ligne des compressions de salaires, des mobilités et des suppressions d'emploi, les managers eux-mêmes, en tous cas beaucoup d'entre eux, s'interrogent sur le rôle qu'on leur fait jouer.

La division syndicale existe encore. Mais elle recule.

L'Observatoire du stress et des mobilités forcées en est un exemple, animé par trois syndicats, SUD, l'U.N.S.A. et la C.F.E.-C.G.C..

Espérons que les autres syndicats le rejoignent.



# **Restitution des résultats des enquêtes sur le stress et les risques psychosociaux**

## **réalisées chez France Télécom par 2 questionnaires en ligne adressés aux personnels de juin 2007 à mars 2008**

*Par le collectif de l'Observatoire, avec le Conseil Scientifique de l'Observatoire, le support de l'agence B2D1, et pour le traitement des informations la collaboration d'ISAST, Expert C.H.S.C.T.*

### **Contexte**

Dès son lancement, l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées s'est fixé comme tâche de mesurer régulièrement les attentes, craintes et aspirations des personnels de France Télécom.

Un premier questionnaire par Internet a été lancé en juin 2007. Il a été rempli par 3240 salariés de France Télécom et ses conclusions ont été rendues publiques dès septembre 2007.

Soucieux d'offrir des garanties sur la mesure et l'interprétation des résultats, l'Observatoire a constitué ses propres questionnaires et a fait appel à un organisme spécialisé B2D1 doté d'outils pour les enquêtes par Internet, le Cabinet ISAST expert C.H.S.C.T. a contribué à l'exploitation des résultats. L'Observatoire s'est adjoint un Conseil Scientifique qui a été constitué au cours de l'été 2007 pour l'épauler et pour lui permettre notamment de s'assurer du caractère scientifique de ces travaux. Lors de la constitution de ce Conseil, il a été jugé indispensable de veiller à ce qu'il permette une approche multidisciplinaire et de ce fait il réunit des spécialistes, issus à la fois du monde académique et des praticiens dans des domaines variés tels que la sociologie, la psychologie, l'ergonomie, la médecine du travail, l'économie, etc. Le Mandat du Conseil Scientifique figure en Annexe 9.

Le choix des questions posées au personnel résulte d'une identification et d'une sélection opérée par un groupe incluant les salariés eux-mêmes. On retrouve ainsi dans la batterie de questions proposée, d'une part une série de questions permettant de caractériser finement les répondants et d'autre part les situations au travail chez France Télécom. Comme il est généralement admis aujourd'hui pour ce genre d'enquête, des questions sur le stress ont été inspirées ou tirées pour un grand nombre d'entre-elles des questionnaires de Karasek et de Siegrist. Des questions supplémentaires ont été ajoutées pour évaluer des situations particulières, comme ça a été le cas par exemple pour ce qui concerne la situation vécue par les plus de 45 ans.

L'Observatoire a pu vérifier la très forte représentativité socioprofessionnelle des répondants aux questionnaires en ligne avec les grandes caractéristiques de la population au travail (âge, genre, ancienneté, répartition selon les critères de fonction, de métiers, géographiques, etc.).

Le premier questionnaire a été mis en ligne d'octobre à décembre 2007 et a réuni 3240 réponses. Il faut noter que la Direction de France Télécom a censuré l'accès au site Internet permettant de répondre au sondage en ligne. En inscrivant le site sur la liste noire, elle a interdit et rendu l'accès impossible depuis tous les postes de travail informatiques de l'entreprise. Les employés ne pouvaient donc y répondre que depuis un ordinateur et un accès personnel à Internet hors du contrôle de l'entreprise. Le second questionnaire initié pour consolider et compléter la première investigation a recueilli environ 1600 réponses entre décembre 2007 et mars 2008.

Pour parfaire cette démarche, essentiellement quantitative et à distance, une autre enquête dite qualitative a été confiée à un groupe de sociologues d'ACT Consultants sur la base d'une quarantaine d'entretiens en "face à face".

## **Représentativité socioprofessionnelle des publics sondés et tableau sociologique de FTSA-Orange**

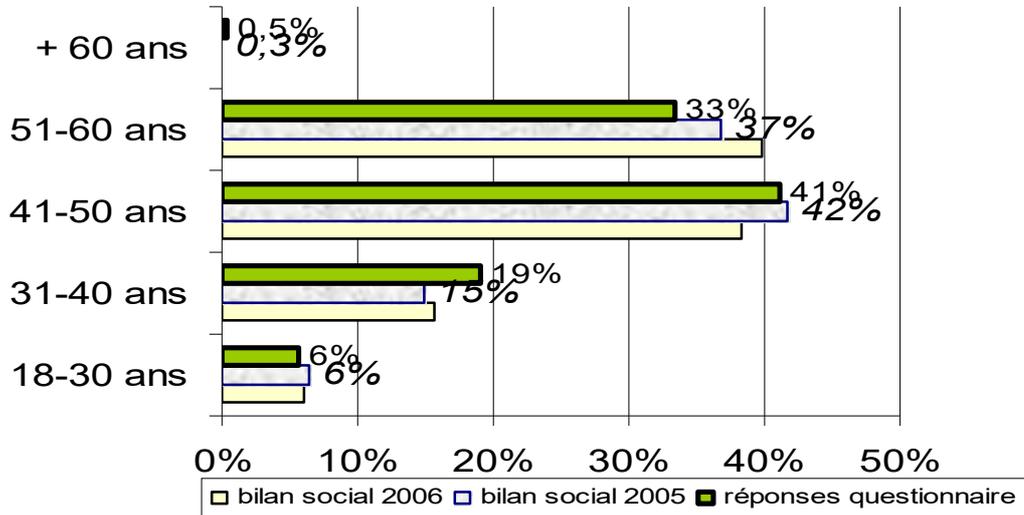
Les enquêtes par questionnaire ou par sondage soulèvent toujours la question de la représentativité du panel des répondants. S'agissant de phénomènes psychosociaux, la question devient encore plus essentielle ou sensible. Elle devient à la fois une question de première importance et une question complexe. Contrairement à d'autres enquêtes les réponses ne peuvent s'appréhender, plupart du temps, par des réponses tranchées, voire par des opinions réductibles à une réponse binaire s'exprimant par exemple par un simple oui ou non. Le stress et de nombreux risques psychosociaux sont par définition affaire de perception, de ressenti. Ce constat légitime le fait que la mesure du ou des phénomènes s'apprécie correctement par une démarche déclarative, empreinte comme il se doit, d'une dose de subjectivité. Il faut se persuader et convenir qu'on ne peut pas faire autrement pour évaluer les phénomènes en cause. En résumé, il s'agissait donc pour l'Observatoire de prendre le pouls d'une perception complexe au sein d'une population vaste (les 100.000 salariés de France Télécom). Il n'était pas possible à une association loi de 1901 doté de peu de moyens financiers de constituer un panel a priori avec des répondants méthodiquement sélectionnés voire rétribués.

La démarche a donc consisté à faire appel à toute la population de l'Entreprise et à recueillir les réponses de volontaires. Cette démarche s'est avérée par la suite pertinente car le questionnaire incluait suffisamment de paramètres pour permettre de caractériser l'appartenance socioprofessionnelle des répondants et d'en faire une analyse fine. En analysant cette distribution socioprofessionnelle a posteriori, l'Observatoire a constaté une excellente correspondance entre la répartition du public des répondants et la population générale des salariés de France Télécom telle qu'elle est rapportée dans le bilan social officiel de l'Entreprise de chacune des deux années qui précèdent le sondage.

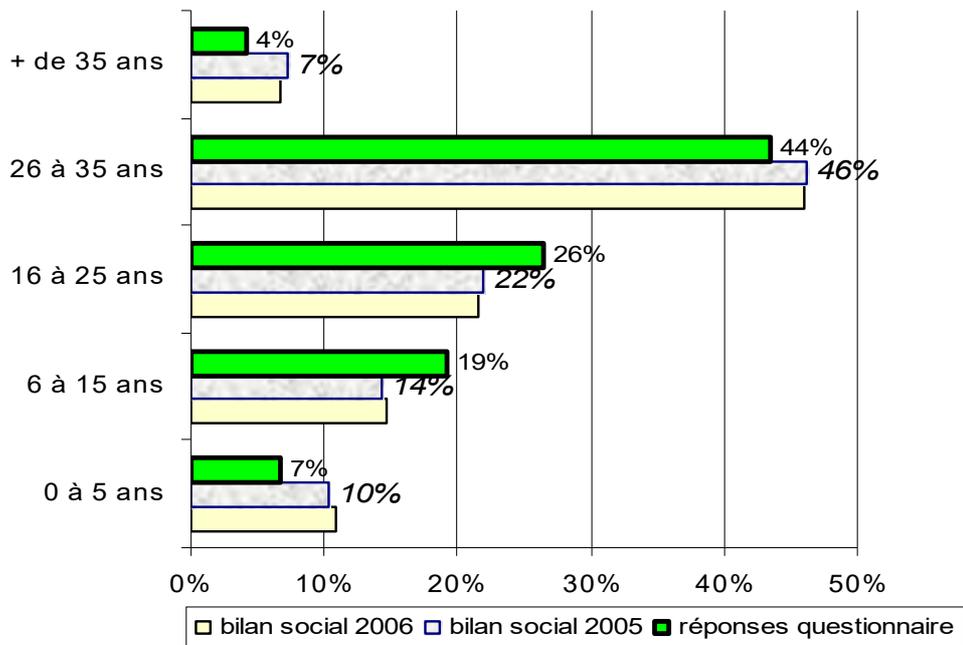
On en déduit bien sûr immédiatement que les phénomènes de stress et de souffrance au travail n'épargnent personne et que toutes les catégories d'individus ont donc souhaité répondre à l'enquête. Fait notable, la correspondance est telle que sur les critères comme la répartition selon l'âge (figure Q1-2) et l'ancienneté (figure Q1-3), on distingue dans les comparatifs l'érosion et le vieillissement "naturel" de la population du panel de répondants de 2007-2008 par rapport à la population des bilans sociaux de 2006 et 2005 qui, bien évidemment, rapportent des éléments statistiques légèrement datés.

On pourrait avancer l'hypothèse ceux qui ont répondu à l'enquête sont principalement voire uniquement ceux qui souffrent du stress, les autres n'ayant pas répondu - ce qui aurait eu pour effet d'introduire un biais dans la collecte des données. En réalité, on constate que la ventilation des réponses (favorable/défavorable) faite par une même personne à l'ensemble des questions est assez variable selon le type de question posée. La formulation des questions, dont un bon nombre sont décorréélées des phénomènes de stress, ne permettait pas de répondre de manière intuitive d'une façon systématiquement défavorable ou favorable pour tenter de peser sur les résultats.

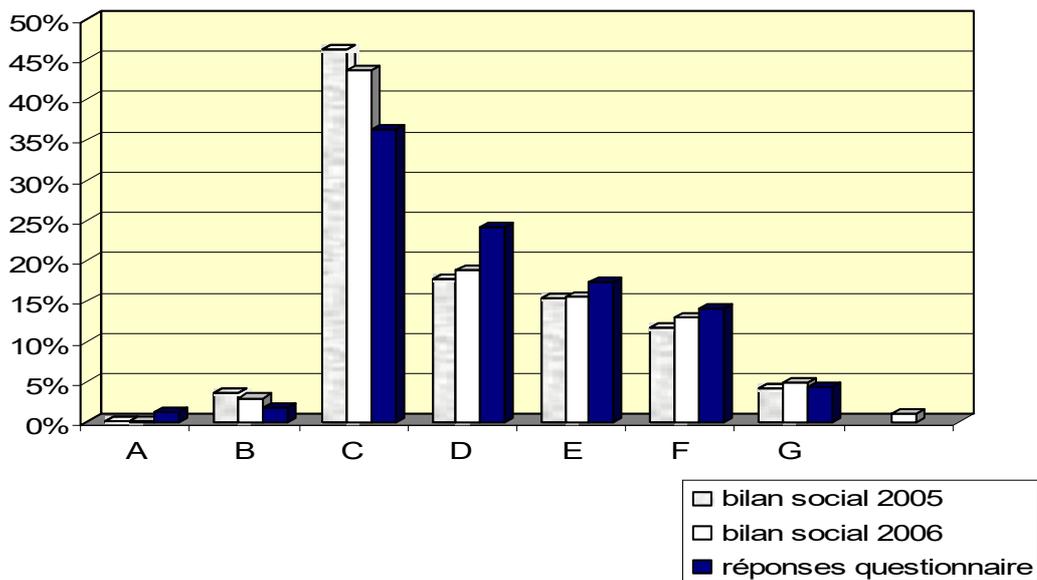
### Q1-2 répartition par tranche d'âge (indicateur 116)



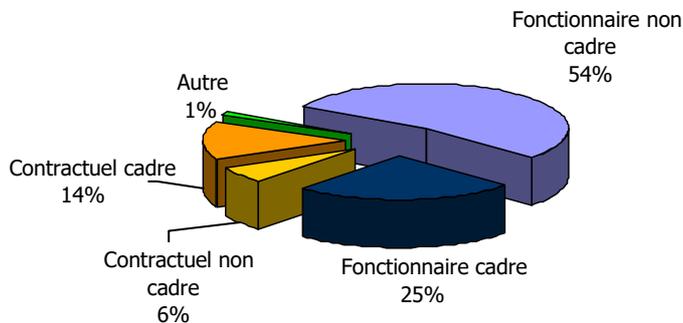
### Q1-3 répartition par ancienneté (indicateur 117)



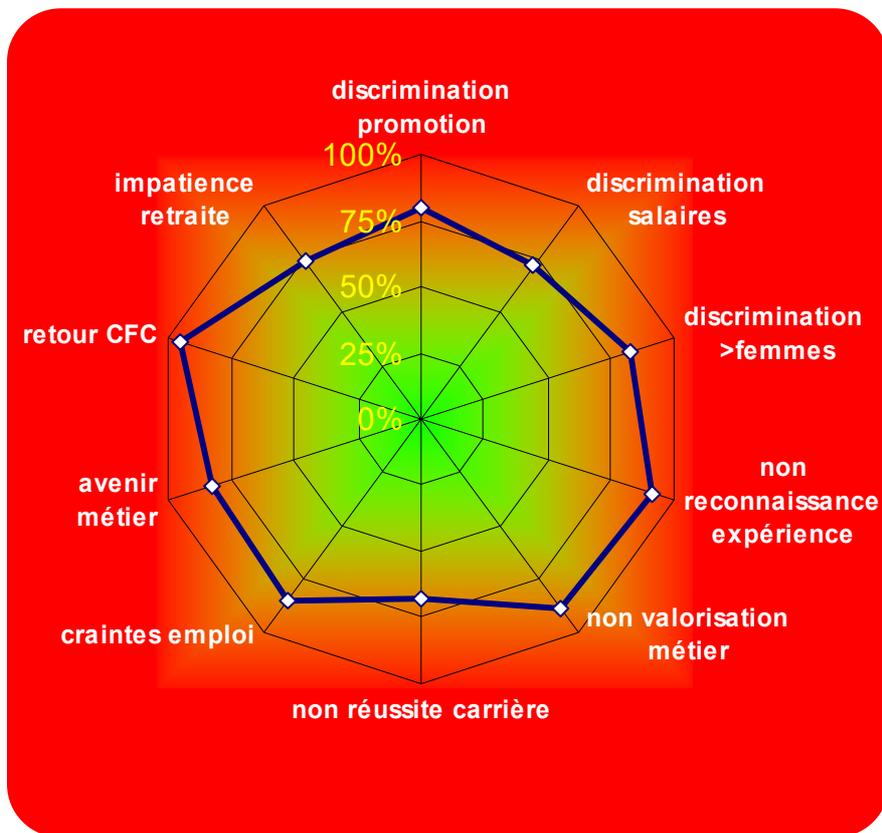
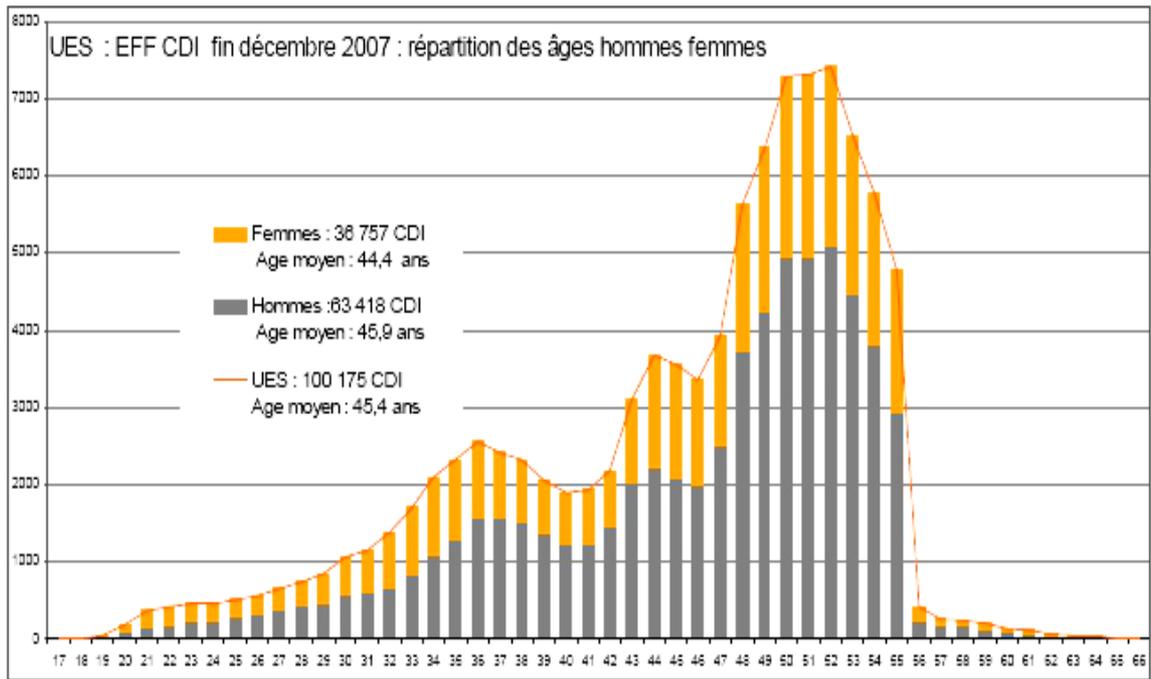
**Q1-5 - répartition par classification** (indicateur 111)



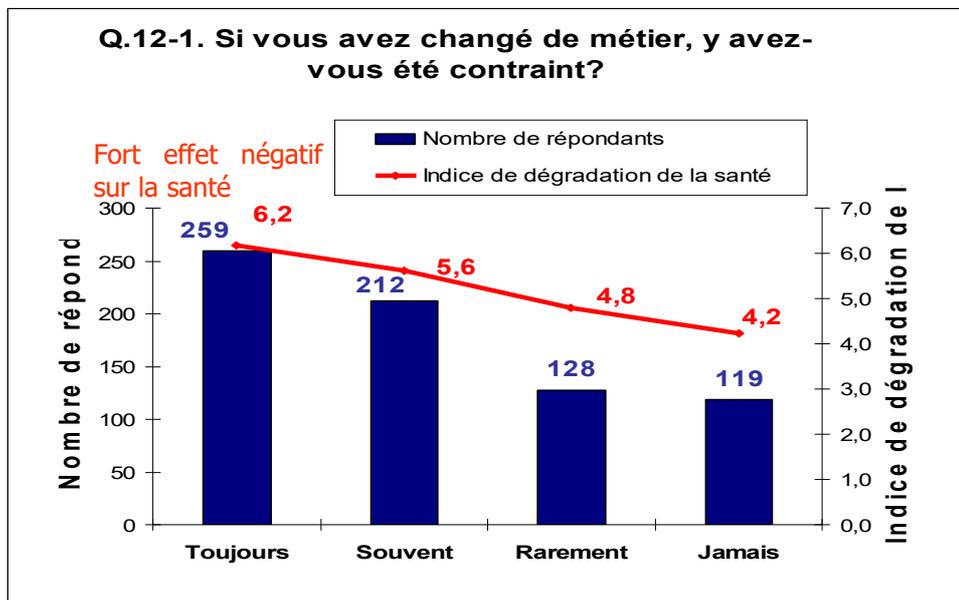
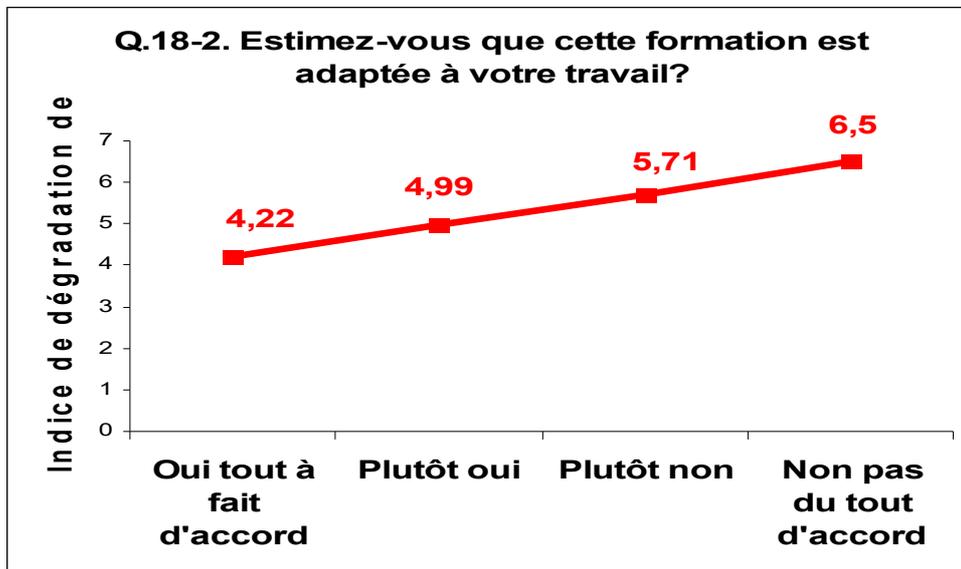
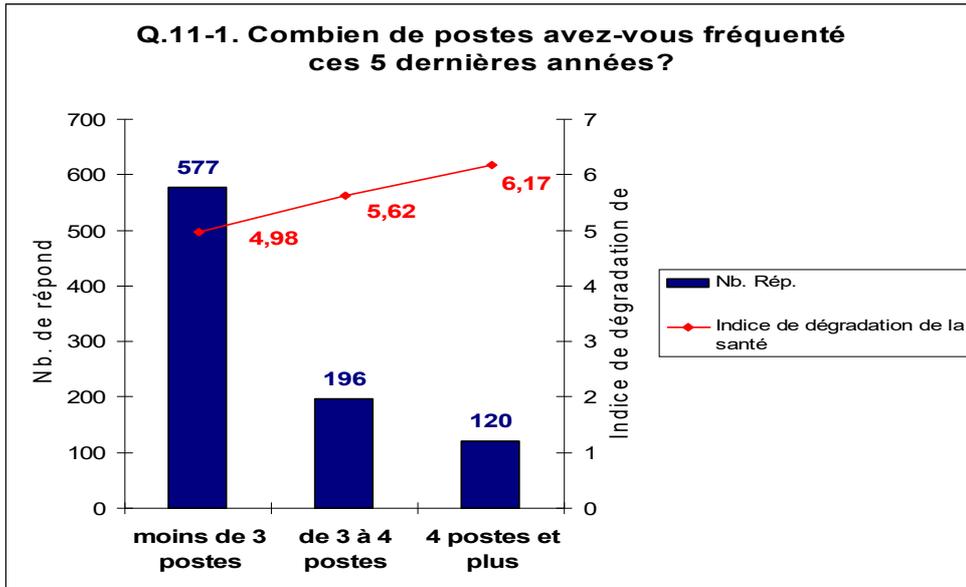
**Q1-4 - répartition par statut**



effectifs actifs CDI : répartition par âge - situation fin décembre 2007



Perception de leur situation par les plus de 45 ans



Le caractère prononcé des tendances lisibles dans les résultats montre que, d'une part la masse de personnes impactées et d'autre part l'importance des phénomènes mérite de toute façon d'être prises en compte. De plus, il faut noter que la difficulté qu'il y a à concrétiser son état de souffrance en répondant à un questionnaire qui l'objectivise, compense très certainement par son effet de sous déclaration, le biais évoqué précédemment.

Dans la représentativité que nous avons évaluée, une différence, faible amplitude concerne la moindre participation du public "cadres supérieurs" à l'enquête (figure Q1-5). On peut formuler en tant qu'hypothèses le fait qu'ils n'auraient pas pris le temps de répondre et qu'il y aurait une tendance naturelle de cette catégorie de personnel à rester sur sa réserve dans l'expression de son mal être au travail. Une légère sous représentation des femmes inférieure à 4%, est observée et nous ne disposons d'aucune hypothèse à formuler pour l'expliquer. Nous avons donc utilisé les réponses données séparément par les femmes et par les hommes quand les questions et les sujets traités étaient susceptibles de mettre en lumière des différences significatives entre femmes et hommes (c'est le cas par exemple, pour la discrimination renforcée envers les femmes après 45 ans).

De manière globale, il a été convenu de ne pas effectuer de correction ou de redressement et de fournir les résultats sous forme de données brutes. Cette approche a pour avantage de présenter les données recueillies en pleine transparence et comme on le verra plus loin, elle n'a pas d'impact significatif lors de l'interprétation des résultats.

Cette correspondance globale témoigne du caractère largement représentatif du sondage. Qui plus est, du fait du caractère très tranché de la plupart des réponses permet de tirer des conclusions générales du sondage sans avoir besoin d'effectuer des redressements selon les catégories interrogées.

Il faut également noter que le caractère représentatif de la population des répondants provient des échantillons considérables qui marginalisent les erreurs (effet de bord)

- le 1er questionnaire totalise 3 234 réponses
- le 2ème questionnaire pris en compte ~1600 réponses

La population de référence (l'ensemble des travailleurs salariés de France Télécom) étant de moins de 100.000 personnes on constate que des échantillons de cette taille fournissent une base solide à l'exploitation statistique des résultats (3,2% / 1,6%).

Pour mémoire, selon la méthode des quotas, dont nous sommes proches étant donné la représentativité constatée, un échantillon d'un peu plus de 1.000 personnes suffit généralement à caractériser le comportement électoral, au niveau national, d'une population de plusieurs dizaines de millions d'électeurs (~0,0025%).

Du fait de l'obligation de garantir l'anonymat des réponses, nous n'avons pas été en mesure de procéder à un contrôle strict (c'est-à-dire nominatif et individuel) de l'appartenance des répondants au personnel salarié de France Télécom. Les questions, somme toute assez précises, ne permettaient toutefois pas à une personne totalement étrangère au Groupe de répondre de manière pertinente à l'ensemble du questionnaire de manière cohérente. On aurait pu craindre la tentation de répondre plusieurs fois de la part de personnes voulant peser exagérément sur les résultats pour les rendre plus favorables ou plus défavorables à la Direction du Groupe, sans d'ailleurs qu'il soit possible de départager qui aurait réussi à biaiser le plus les résultats. Dans la pratique, si ce comportement était possible, il est vraisemblablement resté marginal et constitue un faux problème, car la réponse aux questionnaires ne pouvait se faire que manuellement ce qui est assez long et que l'enjeu est assez faible. Il fallait en effet environ 15 minutes pour répondre aux questionnaires. Cela rendrait par là même très fastidieuses les tentatives de réponses répétées ou multiples et décourage et marginalise de fait les tentatives de falsification.

En définitive, la répartition sociologique des répondants constatée est conforme à la population générale de France Télécom selon tous les critères : âge, ancienneté, statut et niveaux de qualification, répartition hommes/femmes proche du taux réel, il faut bien convenir qu'une tentative de manipulation aboutissant à une telle cohérence est impossible.

Une fois toutes ces précautions méthodologiques prises quant à l'interprétation, il ne faut pas oublier que les résultats sont très marqués qu'il n'a pas été nécessaire de procéder à des redressements et que les conclusions restent toutes inchangées même si on devait les affecter d'une marge d'incertitude élevée.

Enfin, pour certains des témoignages recueillis, la lecture des chiffres absolus suffit largement à interpellier le lecteur des résultats de l'enquête. Ainsi, près de 500 personnes ont déclaré via ces questionnaires être en situation de détresse en liaison avec leur travail – c'est déjà suffisant pour se mobiliser.

### **Caractéristiques socioprofessionnelles des répondants**

o Genre : 33% de femmes - 67% d'hommes

o Moyenne d'âge : 47,3 ans

o Qualification (les lettres A à G se réfèrent à la définition des la Convention Collective Nationale des Télécommunications – CCNT le niveau du Groupe A étant le niveau le moins qualifié et le niveau du Groupe G le plus qualifié. Les niveaux A à D correspondent à un statut de non-cadre et celui allant de Dbis à G à celui de cadre. La bande Dbis est une spécificité pour France Télécom. Ces "Groupes" sont parfois appelés également "Bandes"

o Statuts des salariés de France Télécom.

France Télécom est une entreprise particulière et même unique, du fait qu'elle est la seule en France à réunir en son sein des personnes ayant deux statuts, celui de fonctionnaire et celui de salarié ayant un contrat de travail de droit privé avec l'Entreprise. La figure Q1-4 illustre la répartition des salariés selon leur statut qui reflète l'état de l'ensemble de l'entreprise au moment de la consultation.

o Ancienneté dans l'entreprise : moyenne de 24,6 ans d'ancienneté. L'ancienneté des salariés de France Télécom est importante et résulte pour une large part du fait de l'histoire du groupe France Télécom, qui à l'origine et jusqu'à 199X était une entreprise publique quasi exclusivement composée de fonctionnaires.

o Nouvelles précisions sur la relation habitat - travail & mobilité

Deux paramètres ont fait l'objet de questions afin de tenter d'appréhender les perceptions des contraintes engendrées par la relation entre le lieu de travail et le lieu d'habitation, il s'agit de la localisation du travail et du temps de transports (trajets quotidiens).

o Localisation du travail

- 58% dans des grandes agglomérations

- 39% villes de tailles moyennes

- 3% petites villes (-10 000 hab.)

o Temps de transports :

- moins de 45 mn aller-retour pour 50% des sondés

- entre 45mn et 1 h15 : 29,2% >

- entre 1 h 15 et 2 h : 14,6%

- plus de 2h : 6%

Une telle distribution géographique témoigne bien du fait que France Télécom est une entreprise propriétaire gestionnaire et exploitant d'une infrastructure nationale majeure largement implantée dans les régions françaises (en "Province"). Ce profil d'habitat et de localisation des emplois salariés est relativement peu courant au sein des entreprises multinationales et des entreprises faisant partie des principales valeurs phares du monde boursier dont France Télécom fait naturellement partie. On peut trouver les explications de cette "enracinement" dans le territoire français, non seulement dans des raisons historiques -

celles de l'héritage de l'administration nationale des PTT, mais aussi dans des raisons techniques, tel le caractère très dense, la grande "capillarité" du réseau télécom français mais il existe aussi des raisons commerciales comme l'existence d'un réseau de vente et après-vente de proximité particulièrement bien adapté au caractère fortement résidentiel de sa clientèle – ce réseau constituant d'ailleurs un des avantages concurrentiels du groupe. On peut ainsi expliquer le fait que la carte de l'emploi est largement découplée (en l'occurrence à 42%) des grandes agglomérations et orientée vers les bassins résidentiels et touristiques. De ce fait, les mobilités géographiques demandées aux salariés pour rejoindre les grandes agglomérations soulèvent de nombreuses interrogations puisqu'elles éloignent les salariés des infrastructures et même souvent des clients. Autre sujet d'étonnement, il est à noter que des mutations forcées sont imposées à des personnels travaillant dans des centres d'appels téléphoniques pour les envoyer sur des centres de plus grandes taille, ce qui revient en quelque sorte à demander à des personnels de se déplacer quotidiennement pour aller travailler plus loin de chez eux, afin d'aller répondre au téléphone sur des plateaux distants. Indépendamment de la notion de productivité mise en avant par l'entreprise, on ne peut que s'interroger sur le triple contresens que représentent de telles mesures d'éloignement, que ce soit d'un point de vue économique, écologique ou social.

O Nombre de postes en cinq ans : entre 2 à 3 postes occupés en cinq ans D Le changement de sites est vécu comme contraint (59% de « contraintes fortes ou légères) comme pour le changement de métiers (53%) ; avec un sentiment d'une carence de formation pour 58% des sondés, même si 12,5 % seulement annoncent ne pas avoir reçu de formation spécifique dans leur dernier changement de poste

## Faits marquants

La restitution globale des mesures obtenues par les sondages font ressortir que stress et détresse sont très répandus, que la santé des salariés de France Telecom se dégrade sous l'effet du stress au travail et que la mobilité des salariés et la non maîtrise de leur carrière sont des stressseurs qui provoquent cette dégradation.

### ***Le niveau de stress observé chez France Télécom est particulièrement élevé***

Le premier constat porte sur l'affirmation générale des salariés qui pour 66% d'entre eux se déclarent stressés.

Malgré le niveau en soi très élevé des personnes stressées, il serait difficile de se prononcer a priori sur le sens de ce pourcentage sans avoir recours à des comparaisons. En effet, d'une part à cause de la méthode utilisée c'est-à-dire le sondage, la valeur recueillie est celle d'une prise d'opinion déclarative et d'autre part du fait de la nature du stress, l'information recueillie reflète nécessairement l'état d'une perception subjective et individuelle. C'est pourquoi il est intéressant de comparer la valeur de notre indicateur global mesuré chez France Télécom à celles mesurées par d'autres enquêtes du même type au cours de la même période.

Ainsi les données recueillies chez France Télécom peuvent être rapprochées par exemple d'une enquête IPSOS/AP de 2007 et du baromètre du stress relevé en continu par le syndicat C.F.E.-C.G.C..

Selon un sondage IPSOS pour Associated Press relatif au stress comparant la situation de plusieurs pays, dont la France, 38% des personnes interrogées en France disent souffrir du stress fréquemment (toutes causes confondues). Le sondage a été réalisé auprès d'un millier de personnes dans chaque pays entre le 13 et le 26 novembre 2007 et comporte une marge d'erreur de trois points. (source Nouvel Observateur 23 juin 2008)

Le baromètre du stress de la C.F.E.-C.G.C. interroge une population « référence » de cadres tous secteurs d'activité confondus à l'échelon national. Il fournit sur la période considérée deux mesures, l'une en septembre 2007 et l'autre en mars 2008. La note globale de stress au travail (relevée sur une échelle de 1 à 10) est respectivement de 6,2 et 6,3.

Il faut garder à l'esprit que la formulation des questions quoique similaire n'est pas strictement identique et que cela peut induire des variations dans les réponses. Cependant, les questions sont suffisamment proches pour se permettre d'en déduire que le niveau de stress observé chez France Télécom toutes catégories socioprofessionnelles confondues est sensiblement supérieur au niveau de stress des cadres français (66% à comparer à 62-63%).

Selon l'enquête réalisée à France Télécom 15% des personnes interrogées déclarent être en situation de détresse.

C'est un chiffre alarmant, en effet, 15% du personnel se déclarant en détresse, signifie dans la pratique que chacun des salariés du groupe est susceptible de travailler à proximité immédiate d'un ou d'une collègue en détresse puisque un peu plus d'une personne sur six déclare être dans ce cas.

### ***Pessimisme sur l'évolution de l'entreprise confirmé***

88% ne croient pas aux principes généraux de l'organisation de l'entreprise

83% ne croient pas en l'avenir de leur métier

70% ont le sentiment de ne pas avoir réussi leur vie professionnelle

89% pensent que leur métier n'est pas valorisé par F.T.

63% estiment en revanche parvenir à résoudre les problèmes rencontrés dans leur métier

85% craignent pour l'emploi et leur emploi

73% pensent que les contraintes professionnelles pèsent sur leur vie familiale

93% estiment que le travail ne cesse de se dégrader

74% attendent avec impatience l'âge de la retraite

54% ont envie de quitter l'entreprise

80% ne sont jamais ou rarement en accord avec leur hiérarchie

89% pensent que la hiérarchie ne tient pas compte de leur opinion dans la fixation des objectifs (...)

### ***Un manque de considération par France Télécom induit une « crise identitaire ».***

Le collectif et le soutien dans le travail sont des dimensions incontournables de l'activité qui ressortent comme étant laissées pour compte par l'Entreprise.

Note : il s'agit ici que d'un résumé de très (trop) nombreuses questions. Sur 35 items, on ne trouve que 3 réponses positives : 83% des sondés estiment trouver une aide dans leur travail auprès de leurs collègues, 58,7% trouvent leur travail « varié », 48% pensent qu'on leur laisse une certaine liberté de décision. Une telle avalanche de réponses négatives interroge et demanderait la mise en place de quelques questions permettant des recoupements et une analyse encore plus fine.

### ***Les pratiques erronées dans l'organisation du travail, le management par le stress, les mobilités forcées et leurs effets sur la santé***

Plus de 3 répondants sur 4 (77%) estiment que leur cadre professionnel impacte leur santé, pour 1 sur 2, cela se traduit par fatigue généralisée, des troubles du sommeil et / ou de l'irritabilité,

pour 1 sur 6 cela va jusqu'à l'épuisement et la consommation de psychotropes et pour la même proportion cela se traduit par des douleurs articulaires ou dorsales.

Les symptômes suivants ont fait l'objet d'une collecte :

- 28% des sondés ont eu un arrêt de travail dans les douze derniers mois : 3 arrêts en moyenne
- 18% ont recours ou envisagent d'avoir recours à un psychologue

Q2-30. Estimez-vous que, pour des raisons professionnelles principalement...? % de la population de répondants

- Vous vous fatiguez vite ou vous vous sentez continuellement fatigué 51%
- Vous vous sentez nerveux, tendu et irritable 60%
- Vous avez du mal à vous endormir ou à vous réveiller très tôt le matin 49%
- Vous vous mettez facilement en colère 36%
- Vous avez du mal à faire face aux événements 25%
- Vous avez des difficultés à entrer en contact avec les autres 15%

Au delà des atteintes individuelles à la santé on constate que se manifestent, pour des raisons professionnelles, des symptômes liés à des troubles comportementaux et donc une atteinte à la santé du collectif, du corps social au travail :

- colère pour plus d'un 1 sur 3
- avoir du mal à faire face aux événements pour un 1 sur 4
- rupture avec l'environnement pour 1 sur 6 !

L'exploitation des résultats du questionnaire a permis de s'intéresser aux relations qui existent entre d'une part les conditions de travail et l'organisation du travail, et d'autre part les symptômes, indices ou comportements qui font état d'une dégradation de la santé des travailleurs. Pour faire ce rapprochement, on a regroupé les réponses aux questions pour constituer un indice composite de dégradation de la santé variant de 0 à 13. En effectuant des tris croisés, on constate que la dégradation de la santé est en proportion directe de la fréquence et de l'intensité des contraintes subies dans les domaines suivants :

- fréquence et nombre de changements de fonctions (figure Q2-11-1.)
- force de la contrainte imposant le changement de poste (figure Q2-12-1.)
- adéquation plus ou moins bonne de la formation suivie à l'occasion d'un changement de poste (figure Q.18-2.)

La mobilité des salariés et la non maîtrise de leur carrière sont des stressseurs qui influencent fortement leur santé : 53% déclarent avoir changé de métier sous contrainte et il y a une forte corrélation entre le poids de la contrainte et le nombre de symptômes et d'effets dommageables à la santé exprimés. Plus la fréquence des changements de poste est élevée, plus la dégradation de la santé est importante

- En moyenne sur les 5 ans écoulés les personnes interrogées déclarent avoir travaillé sur :
  - 2,17 postes, soit près d'un changement fonctionnel tous les 2 ans et 3 mois
  - 2 sites, soit une mobilité géographique tous les 2 ans 1/2
- Plus d'une personne sur 3 a été affectée sur 3 postes différents ou plus soit 1 poste tous les 19 mois.

Des changements d'activités fréquents sans moyen de formation suffisant et adapté provoquent une dégradation de la santé en proportion directe. La moitié des personnes estime les formations insuffisantes et 1/3 les considèrent inadaptées à leur activité : 2 sur 5 ont bénéficié d'une formation sur le tas lors de leur dernier changement de poste, après avoir commencé à pratiquer

pour 2 sur 5. Un salarié sur 6 n'a eu accès à aucune disposition. Plus la formation est perçue comme compatible avec l'activité, moins l'atteinte sur la santé est importante. Ceux qui ont changé de domaine d'activité au cours de leur carrière cumulent plus de symptômes sur la santé (Q.2-29 et Q.2-30) que les autres. Ils pensent ne pas être suffisamment formés pour 60% d'entre eux, contre 50% pour les autres.

On peut formuler l'hypothèse qu'en plus des impacts négatifs sur la santé, ces changements très ou trop fréquents constituent un empêchement à s'investir convenablement dans de nouvelles tâches.

L'enquête qualitative faite par interviews fait ressortir que ces mouvements fréquents et au caractère souvent forcés sont d'autant plus dommageables à la santé des individus et des collectifs de travail qu'ils ne sont que très rarement intelligibles de la part du salarié et

### ***Le pilotage par les objectifs a des effets dommageables sur la santé***

- 3 salariés sur 4 déclarent que les procédures / objectifs: ne sont pas adaptées à leur activité
- sont complexes, et / ou contradictoires
- 9 sur 10 déclarent que les objectifs de travail ne tiennent pas compte de leur avis.
- Transmission unilatérale des consignes de travail
- 7 sur 10 sont en désaccord avec leurs supérieurs sur la pertinence des objectifs et/ou des objectifs qui ne leur laissent pas le temps de faire correctement leur travail 1 sur 2 considère que son activité ne lui laisse pas le temps de souffler
- Le pilotage par objectifs alourdit la charge mentale du travail 3 sur 4 estiment que leur travail ne leur permet pas d'être créatifs et 1 sur 2 pense ne pas avoir de liberté décisionnelle dans son activité
- Pas de marge de manœuvre dans l'activité

### ***Durée du travail***

84% estiment négative l'évolution européenne de l'allongement la durée du travail 91% espèrent un retour au C.F.C. 63% l'estiment possible. Ce dispositif dit de Congés de Fin de Carrière a été en vigueur jusqu'à la fin de l'année 2006. Il permettait aux salariés répondant à certaines conditions d'âge et d'ancienneté de devancer l'âge de la retraite en bénéficiant d'une compensation financière qui s'est révélée suffisante pour motiver un nombre très élevé des bénéficiaires potentiels à y avoir recours. L'effet de cette mesure sur la pyramide des âges de l'U.E.S. France Télécom a été très radical puisqu'elle a totalement "vidé" la tranche supérieure des âges de tous les personnels âgés de plus de 55 ans comme on peut le visualiser sur la courbe des effectifs de l'U.E.S. constatée en décembre 2007 c'est-à-dire à la date de l'enquête.

## **Les plus de 45 ans**

Le deuxième questionnaire a repris une partie des questions posées dans le premier questionnaire et a été mis à profit pour interroger les salariés sur la perception qu'ils ont de la situation des plus de 45 ans au travail. Il faut souligner que comme cela apparaît sur le diagramme ci-dessus, presque 2 / 3 des salariés de France Télécom ont plus de 45 ans (source bilan social 2007).

On le sait, le terme "Seniors" connaît de grandes variations dans son emploi puisque, par exemple, pour la fédération française d'athlétisme, on est un "senior" à partir de 23 ans et que dans une maison de retraite on est considéré comme senior à partir de 65 voire 70 ans ou plus. Le vocable senior, on le voit, n'a, conformément à son étymologie latine, qu'une valeur de comparatif, autrement dit on est toujours le senior de quelqu'un et le monde du travail n'échappe pas à cette définition. Il nous parut utile de demander aux travailleurs actifs ce qu'ils en pensent.

Le résultat est intéressant puisque toutes classes d'âge confondues, les jeunes comme les moins jeunes, considèrent à une forte minorité de 42% que cette appellation est péjorative. Il faut considérer que dans de nombreux cas, l'âge de 45 ans est aujourd'hui plutôt l'âge du mi parcours professionnel. En effet, c'est exactement le cas si on considère que l'âge moyen d'entrée dans le monde du travail est devenu aujourd'hui à peu près 25 ans et que 40 annuités de cotisations sont désormais devenues nécessaires avant de pouvoir faire valoir son droit à la retraite pleine. Par coïncidence, l'âge moyen des salariés en CDI de France Télécom en décembre 2007 est de 45 ans. Dans la suite de cette présentation, c'est donc par courtoisie et respect que nous sommes conduits à bannir le terme de senior qui déplaît à une très forte minorité des personnes interrogées, quelque soit leur âge.

La situation des plus des 45 ans est extrêmement préoccupante. Il faut noter que le questionnaire a permis d'interroger à la fois les plus jeunes et les plus de 45 ans sur la situation des plus âgés. Dans la présentation des résultats, nous mentionnons la perception des personnes interrogées en précisant si les réponses ont été fournies par les salariés de plus de 45 ans ou par la totalité des répondants "toutes classes d'âge confondues" en utilisant le sigle T.C.A.C.. Il est très frappant que les "plus jeunes" ont également une image très dégradée de la situation des plus anciens, donc très probablement de ce qu'ils perçoivent comme étant le sort qui les attend possiblement un jour ou l'autre.

Une série d'interrogations consiste à se demander si les travailleurs de plus de 45 ans sont pessimistes, réalistes, désenchantés.

Le constat d'une discrimination du fait de l'âge est mis en évidence avec force, les scores oscillant autour de 80% des personnes interrogées :

80% des salariés T.C.A.C. déclarent que les + de 45 ans sont discriminés du fait de leur âge

72 et 80% estiment avoir des chances d'augmentation et de promotion inférieures (source Q2-39 & 40 au 12-II-2008)

81% jugent que l'âge est un handicap dans la progression de carrière (source Q2-43 au 12-II-2008)

Les salariés T.C.A.C. déclarent constater une discrimination accrue des plus de 45 ans lorsque ce sont des femmes. Il faut noter que les hommes reconnaissent bien la discrimination accrue des femmes de plus de 45 ans mais sous-évaluent ce surcroît de discrimination dont les femmes font l'objet

### ***Le manque de reconnaissance est extrême :***

91% des salariés jugent que leur expérience n'est pas reconnue par l'entreprise

90% salariés T.C.A.C. déclarent que leur métier n'est pas ou pas du tout valorisé par l'Entreprise

Perspectives de métier et d'emploi et Entreprise sont décourageantes pour les + de 45 ans

70% des salariés-routes classes d'Age confondues ont l'impression de n'avoir pas réussi leur carrière professionnelle

85% des salariés T.C.A.C. pensent qu'il y a de moins en moins d'emplois et ont des craintes quant à la pérennité de leur emploi

82% ne croient pas en l'avenir de leur métier (source Q2-20)

74% des salariés T.C.A.C. déclarent attendre la retraite avec impatience

91% des salariés T.C.A.C. espèrent le retour à un système de préretraites comme les C.F.C. (congrés de fin de carrière) - seulement 63% pensent que c'est possible en quelle disposition d'esprit sont les 28% restants ? Sont-ils dans le rêve, dans une attente résignée, dans la frustration ?

### **Les plus de 45 ans sont délaissés.**

73% des seniors se sentent en situation de stress, 16% en détresse Ils ne se différencient pas des populations les plus jeunes en matière de congés maladie.

Les + de 45 ans trouvent (encore) moins d'aide et soutien que les plus jeunes auprès de la hiérarchie

Au vu de ces résultats, on ne peut pas affirmer que les travailleurs de plus de 45 ans sont pessimistes, réalistes ou désenchantés. On doit en revanche constater qu'ils affirment avec force (à 80-90% des salariés) qu'ils sont discriminés, que leur expérience n'est pas reconnue qu'ils n'ont que des perspectives décourageantes en matière de métier, d'emploi et d'Entreprise et qu'ils se sentent délaissés.

Nous avons synthétisé sur un diagramme en "radar" la situation alarmante des + de 45 ans : les perceptions virent du vert, à l'orange et au rouge en fonction de leur caractère de plus en plus "négatif". Sur une échelle de graduée à 100% le pourcentage des réponses exprimant les difficultés, les déceptions, les craintes ou les souffrances ont été reportées. On constate que sur la quasi-totalité des critères, les scores négatifs dépassent 75% des réponses.

Une étude qualitative figurant plus avant dans cet ouvrage est venue appuyer les résultats quantitatifs de ces deux premiers questionnaires.

L'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées a pour vocation de continuer son action au travers d'enquête et de questionnaires par une approche qualitative et quantitative et une démarche pluridisciplinaire scientifique et humaine. Une autre approche consistant à réaliser des petites enquêtes au niveau local viendra compléter ces premiers résultats.



# **De l'art de programmer la maltraitance au travail**

*Par*

*Noëlle Burgi, politologue et sociologue, C.N.R.S. Centre de recherches politiques de la Sorbonne  
Université Paris I Département de Science Politique*

*Monique Crinon, sociologue, Directrice d'études à ACT Consultants*

*Sonia Fayman, sociologue, Directrice d'études à ACT Consultants*

**6 octobre 2008**

## Introduction

En juin 2007, deux syndicats de France Télécom, SUD et la C.F.E.-C.G.C., alertés par les répercussions de la stratégie de l'entreprise<sup>2</sup>, de plus en plus négativement ressenties par le personnel, ont créé l'Observatoire du Stress et de la mobilité forcée à France Télécom. Dans ce cadre un Conseil scientifique s'est mis en place.

La première initiative du Conseil scientifique de l'Observatoire a été de lancer un questionnaire à destination du personnel<sup>3</sup>. Plus de 3200 réponses ont été recueillies auprès d'un public dont la moyenne d'âge, l'origine géographique, les niveaux de qualifications ou de métiers, l'ancienneté et le statut dans l'emploi reflètent parfaitement les grandes coupes sociologiques de France Télécom. La direction de l'entreprise a immédiatement mis en cause cette initiative. Elle a notamment bloqué l'accès au questionnaire à partir de l'ensemble du système de communication Intranet propre au groupe. De nombreuses critiques ont circulé mettant en avant tantôt le caractère « non scientifique » de l'opération, tantôt la gestion « exemplaire » des ressources humaines de France Télécom.

Les résultats de ce questionnaire et d'un suivant, lancé en novembre 2007 sont néanmoins très parlants. Les réponses apportées par le personnel témoignent incontestablement d'un profond malaise.

Les syndicats ont fait l'hypothèse d'un lien entre ce malaise et la dernière annonce d'une grande vague de suppressions d'emploi (vingt-deux mille suppressions officiellement programmées de 2006 à fin 2008 et probablement beaucoup plus dans un proche avenir — cela, en plus de dix mille mobilités géographiques ou professionnelles formellement prévues) sans plan social, sans licenciements « secs ». Pour favoriser le débat public et nourrir les réflexions collectives, le Conseil scientifique de l'Observatoire a souhaité approfondir les résultats des questionnaires en faisant appel à un prestataire d'études.

---

2

On peut se reporter à l'annexe II pour une description très succincte des grandes étapes qui ont marqué l'évolution de France Télécom au cours des vingt dernières années.

<sup>3</sup> Le deuxième questionnaire, adressé plus spécifiquement aux « seniors », a été lancé à l'automne 2007. On trouvera les résultats de ces questionnaires et des analyses au chapitre précédent.

## **L'objet de l'étude et son évolution**

Effectuée par une équipe d'experts et de chercheurs associés au cabinet d'études ACT Consultants — à distinguer du dispositif A.C.T. mis en place par France Télécom que nous présentons au chapitre 4 —, l'enquête qualitative présentée ci-dessous a eu pour objet de contribuer à une meilleure compréhension du malaise vécu par les personnels de France Télécom et de proposer des clés pour l'interprétation des données quantitatives (les réponses aux deux questionnaires lancés en 2007). Quoique la finalité de l'étude n'ait pas varié, il a fallu en réduire l'ambition.

En effet, en réponse à la demande du Conseil scientifique de l'Observatoire, nous avons initialement proposé de réaliser sur plusieurs sites (cinq au maximum) des enquêtes qualitatives longitudinales auprès d'individus et de collectifs de travail, en tenant compte, dans la construction de l'échantillon, d'un ensemble de variables telles que la qualification, l'ancienneté, la fonction, l'âge, le genre, le territoire, etc. Nous souhaitons, entre autres, repérer le poids et les effets des projets de restructuration de la direction sur les trajectoires individuelles et sur les dynamiques collectives.

Pour des raisons de temps et de moyens, le Conseil scientifique a jugé préférable de limiter l'enquête à la région Île-de-France et de privilégier la catégorie des « seniors » — une catégorie regroupant officiellement des personnes âgées de plus de cinquante-cinq ans ; mais en pratique, à France Télécom, comme dans beaucoup d'autres entreprises privées, tous ceux qui approchent ou ont dépassé quarante-cinq ans sont considérés comme tels. La question se posait notamment de savoir comment ces salariés étaient incités à partir (en l'absence de plan social), sachant que le C.F.C. (congé de fin de carrière), un dispositif de mise à la retraite anticipée à cinquante-cinq ans, n'existait plus depuis le 31 décembre 2006. Nous nous sommes donc engagés à produire une étude exploratoire s'appuyant sur quarante entretiens réalisés en Ile de France auprès des personnels de France Télécom.

## **La perspective adoptée**

Reprenant à notre compte l'hypothèse débattue dans le cadre du Conseil scientifique de l'Observatoire, nous avons cherché à vérifier s'il y avait effectivement un lien entre le malaise exprimé par le personnel de France Télécom et la gestion du stress, des mobilités et des démissions, et si ces dernières, en principe « volontaires », étaient ou non forcées. Nous sommes partis du point de vue que le mode de G.R.H. (gestion des ressources humaines) à France Télécom ne diffère pas sensiblement de celui d'autres grands groupes publics ou privés. Par exemple, les directions des grands groupes tendent à individualiser les « séparations », notamment lorsqu'elles planifient d'importantes réductions d'effectifs. En France, les « licenciements pour motif personnel » — un concept juridique qui englobe (et désigne de plus en plus souvent) les mobilités et démissions forcées ainsi que d'autres formes de « départs » comme les mises à la retraite anticipée déguisées — représentaient 70 % des licenciements en 2005<sup>4</sup> et figuraient comme la deuxième cause d'entrée à l'ANPE après les fins de C.D.D.. Ils sont devenus un véritable outil de gestion des ressources humaines. En outre, les situations de harcèlement au travail sont devenues monnaie courante et sont régulièrement (quoique insuffisamment) couvertes par la presse en France et à l'étranger.

On objectera que les modes de gestion flexibles du travail n'obéissent pas forcément à la même logique. C'est ce que semblaient signifier les critiques adressées aux questionnaires lancés par l'Observatoire. En effet, il est possible de distinguer, au moins en théorie, deux grands « modèles » ou « registres » opposés : tantôt cette gestion obéirait à une logique de marché et tantôt à une logique de responsabilité sociale. France Télécom se réclame incontestablement de ce second registre. Ayant mis en place un important dispositif d'accompagnement dans et vers la mobilité, l'entreprise affiche le souci d'assumer une coresponsabilité dans « l'évolution professionnelle » de ses agents. Mais il ne suffit pas de créer un dispositif d'accompagnement dans la mobilité pour donner consistance au principe de responsabilité sociale. Entre autres conditions nécessaires, encore faut-il que les

---

4

D'après les chiffres donnés par Florence Palpacuer, Amélie Seignour et Corinne Vercher, *Sortie de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et Société », 2007.

compétences des salariés soient prises en considération dans les objectifs de recomposition de l'emploi définis par la direction et dans les procédures mises en œuvre pour les atteindre.

C'est la raison pour laquelle nous avons accordé une attention particulière au mode de G.R.H.. Nous espérons y trouver une des clés permettant de comprendre l'articulation entre, d'un côté, un *mode de fonctionnement global* dépassant France Télécom, qui emprunte ses outils et ses méthodes aux théories du management de la firme, et, de l'autre, sa traduction probable en une diversité de pratiques et de trajectoires individuelles. Ce faisant, nous voulions tester l'hypothèse selon laquelle le stress, le harcèlement, le placard ou les mobilités forcées, avec leurs effets sur la santé des agents, sont la conséquence d'un système de management ; ils ne peuvent pas être compris en additionnant les signes qui les révèlent (par exemple, les dérives managériales) ou en s'arrêtant sur le vécu ou la « fragilité » des salariés. Pour le dire autrement, nous avons cherché à mettre en lumière le lien entre, d'une part, la logique de « performance économique » poursuivie par la direction de France Télécom et, de l'autre, la place qu'occupent les agents, à commencer par les « seniors », dans les stratégies managériales. Ces derniers sont-ils victimes de contradictions, de pressions et de souffrances causées au premier chef par les nouvelles techniques de G.R.H. et, plus largement, par le travail d'organisation<sup>5</sup> ? Par-delà les éventuelles responsabilités individuelles, l'entreprise, en tant qu'organisation collective, assume-t-elle ses propres responsabilités dans la survenance de situations de stress et de détresse de ses salariés ?

### **Méthode et déroulement**

Partant de ces hypothèses et de ces questionnements, nous avons élaboré un guide d'entretien qui a servi de support à trente-neuf entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demie. Nous le reproduisons en annexe. Étant donné que la direction de l'entreprise était hostile aux initiatives de l'Observatoire, nous nous sommes adressés uniquement à des personnes désireuses de s'ouvrir à nous. L'échantillon a été constitué progressivement. Les premiers salariés rencontrés l'ont été par le biais des syndicats ; d'autres personnes nous ont été indiquées par les précédentes. Nous avons respecté un quota de managers et d'employés et avons dans la mesure du possible observé des critères de diversité. La liste des personnes interviewées a été codifiée pour protéger leur anonymat. On trouvera également en annexe une fiche résumée des caractéristiques techniques de l'enquête.

Les personnes interrogées ne se sentaient pas toutes concernées par les pratiques de harcèlement, de stress ou de mobilité forcée, mais c'était le cas, à des degrés divers, de la grande majorité d'entre elles<sup>6</sup>. Le récit des premières témoignait néanmoins d'une forte prégnance de ces pratiques et de leur effet dissuasif. Dans le cours de ces entretiens, nous avons cherché à acquérir une connaissance précise des situations dans lesquelles les personnes interviewées se trouvaient et de remonter avec elles l'enchaînement des faits; nous avons donc tenté de reconstruire ensemble le processus de dégradation de l'environnement et des conditions de travail ainsi que, le cas échéant, de mise en mobilité et/ ou de départ forcés. L'entretien représentait ainsi un outil pour l'équipe d'étude autant qu'un moment de possible prise de distance par rapport à une situation professionnelle difficile à vivre pour l'interviewé-e.

Les entretiens ont fait l'objet d'analyses de contenu approfondies. Celles-ci ont fait évoluer notre approche et ont permis de tester nos hypothèses. Elles se sont nourries de la lecture de travaux portant sur des thématiques similaires ou voisines, de rencontres régulières avec le Conseil scientifique de l'Observatoire, des remarques de ses membres et d'échanges ou de témoignages recueillis lors des premières Assises de l'Observatoire (novembre 2007). Une première synthèse de notre travail a suscité de nombreux débats entre les membres du Comité scientifique et même entre les membres de l'équipe. Le présent rapport, une première exploration qui mériterait d'être poursuivie, est lui-même objet de discussions entre les membres de l'équipe. Cependant, ils espèrent qu'il servira utilement de base à de nouveaux débats.

---

<sup>5</sup> C'est-à-dire, au sens large, à toutes les activités de fabrication des finalités, des structures, des procédures, des compétences, des modes de fonctionnement et des outils de l'organisation. Sur cette notion, voir Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.

<sup>6</sup> Deux observations à ce sujet. Premièrement, il est clair qu'un groupe témoin non menacé aurait certainement enrichi la réflexion, mais le temps et le budget impartis à l'étude n'ont pas donné la possibilité de le constituer. Deuxièmement, nos interlocuteurs ont souvent du mal à nommer le stress, la fatigue ou l'épuisement, situations qui affluent dans leur récit mais sont vécus pour diverses raisons sur le mode de la culpabilité.

## **Synthèse du rapport d'étude**

Le rapport est organisé autour de six chapitres. Dans une première partie, il restitue la parole des agents et apporte des nuances aux résultats des questionnaires lancés par l'Observatoire (chapitres I et II). La deuxième partie est consacrée à une étude plus approfondie de la gestion des ressources humaines à France Télécom. Elle est guidée par le souci caractériser la logique de « responsabilité sociale » affichée par l'entreprise afin d'éclairer les raisons de la forte dégradation des conditions et de l'environnement de travail et d'isoler les responsabilités dans la survenance de phénomènes de stress, voire de détresse parmi les salariés. Elle aboutit au constat d'une réelle maltraitance au travail induite par un mode de fonctionnement global.

Les principaux résultats de notre étude peuvent être résumés de la façon suivante.

Par-delà la singularité des cas particuliers, les témoignages recueillis et restitués dans la première partie du rapport tendent à indiquer que les agents de France Télécom, tous statuts confondus, sont confrontés à une dégradation générale de leurs conditions de travail et des rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise. (Des luttes de pouvoir et d'intérêts y contribuent sans aucun doute, qui avantagent diversement une fraction du personnel. Nous les évoquons ici ou là, mais ce facteur d'explication important est hors du champ de notre étude.)

Phénomène collectif, cette dégradation est pourtant vécue à titre individuel. Les agents ont l'impression d'être traités comme des choses et, à les entendre, ils le sont à bien des égards : bougés comme des pions, arrachés à leurs réseaux, privés d'une projection de soi dans le travail et l'avenir, ils tendent à être définis avant tout à partir de leur contribution utilitaire à l'enjeu supérieur que serait le projet stratégique de France Télécom. Les nouvelles techniques de gestion du personnel ne semblent guère mobiliser la dimension « humaine » des ressources vivantes indispensables à la « survie » de l'entreprise que pour mieux renvoyer à la responsabilité individuelle, à la sphère du hors travail, de la vie privée et de la psychologie tout ce que les hauts dirigeants et leurs alliés, fussent-ils temporaires, jugeraient, à tort ou à raison, étranger aux finalités collectives fixées par eux seuls, et a priori.

Les employés, eux, s'ils veulent survivre dans l'entreprise, sont condamnés à ne « pas faire de vagues ». Ils tentent ainsi d'échapper aux agissements potentiellement arbitraires de leurs chefs et, dans le meilleur des cas, espèrent se faire « bien voir ». Alternativement, quand, pour une raison ou une autre, jamais clairement explicitée par leurs supérieurs, ils se trouvent pris dans un processus de harcèlement, ils en sont généralement réduits à construire tout seuls des hypothèses pour donner un semblant de rationalité à ce qui leur arrive : dédoublement de poste, déqualification, allusions ou actions diverses pointant leurs « insuffisances », placard, etc.

Mais cet effort de rationalisation est vain parce que les critères objectifs qui inscriraient leur expérience dans le réel font défaut. L'entreprise prend soin de ne jamais laisser de traces écrites. Par exemple, même lorsque sont ciblées, dans la perspective de réduire les effectifs sans en passer par des licenciements, des femmes mères de trois enfants, catégorie légalement autorisée à prendre une retraite anticipée, il est plus que recommandé aux responsables des ressources humaines d'être très discrets. Ainsi, quand ils sollicitent ces femmes pour les inciter à partir, ils ne doivent pas indiquer dans un éventuel courrier électronique les raisons pour lesquelles un rendez-vous leur serait proposé. Les agents interrogés disent tous ne jamais recevoir de réponse lorsqu'ils cherchent à comprendre les raisons de leur déclassement, de leur disqualification ou de leur déqualification. Les critères d'évaluation des « compétences » et « performances » des salariés sont flous ; c'est « à la tête du client » que chacun risque d'être jugé, tandis que les efforts déployés pour atteindre des objectifs difficiles, sinon impossibles, ne sont pas reconnus.

C'est dans ce contexte que doit être appréciée la politique de mobilité de France Télécom étudiée dans la deuxième partie du rapport. Quoique l'entreprise affiche un souci de « responsabilité sociale » dans sa politique de mobilité, l'analyse des nouveaux principes de gestion des ressources humaines institués à partir de 1991 et celle des conditions de mise en œuvre du dispositif d'accompagnement dans la mobilité montrent que la logique de marché l'a largement emporté sur une éventuelle « coresponsabilité » de France Télécom dans l'« évolution professionnelle » de ses agents. Dans l'ensemble, on constate que les objectifs de recomposition de l'emploi ne prennent en considération ni les compétences des agents, ni les opportunités de carrière qui leur sont réellement accessibles ou offertes sur le marché de l'emploi, ni les conséquences des suppressions d'effectifs sur les conditions

pratiques de réalisation de l'activité de travail. Prescrits aux managers et aux acteurs de la filière ressources humaines qui les gèrent au quotidien, les quotas de suppressions d'effectifs sont présentés par la haute direction comme des nécessités impérieuses d'une évidence telle que seuls d'inopportuns « freins psychologiques » ou « éthiques » des agents expliqueraient les impasses de sa politique de mobilité. C'est bien une logique de gestion de flux de main-d'œuvre qui prédomine. S'imposant au mépris des réalités du terrain que les stratégies de l'entreprise semblent ignorer, cette gestion entraîne une inflation de contrôles et passe par la délégation d'un pouvoir de surveillance potentiellement arbitraire à des « petits chefs » — eux-mêmes menacés de sanctions en cas de rébellion contre les missions qui leur sont assignées. En d'autres termes, et pour l'essentiel, cette logique contraint les salariés à supporter — et à endosser la responsabilité — des coûts sociaux des restructurations (chapitres III et IV). Dans ses manifestations concrètes et dans ses effets, elle est extrêmement violente (chapitre V).

*Au terme de notre analyse (chapitre VI), nous aboutissons au constat que le stress, le harcèlement, la mise au placard et les mobilités « volontaires »-forcées, ainsi que leurs conséquences indéniables sur la santé des agents, sont partie intégrante d'un système de gestion des ressources humaines renvoyant à un mode de fonctionnement global. Ces pratiques et situations ne se laissent pas comprendre en additionnant des signes de malaise ou en s'arrêtant sur le vécu, les « fragilités psychologiques » ou l'éventuelle perversité des individus. Ce constat nous conduit à nous demander quelles sont les raisons d'une telle maltraitance au travail et à proposer quelques pistes de réflexion. Notre analyse montre qu'il n'y a pas d'issue individuelle au harcèlement, au stress ou aux mobilités forcées.*

## PREMIERE PARTIE

### **La parole des salariés**

Dans cette première partie, nous restituons la parole des salariés en reproduisant, dans un premier temps, les extraits les plus significatifs des témoignages recueillis au cours de notre enquête. Ceux-ci nous amèneront à insister sur les thématiques qui reviennent de façon récurrente dans les récits de nos interlocuteurs, et couvrent un ensemble de situations vécues allant de l'incertitude et de la perte de repères face aux restructurations et réorganisations permanentes, à la souffrance physique et psychique, en passant par des réactions de défense telles que le mot d'ordre : « pas de vagues ». Dans un deuxième chapitre, nous confronterons ces témoignages aux résultats des deux questionnaires lancés par l'Observatoire en 2007 et montrerons comment les données qualitatives et quantitatives s'éclairent réciproquement.

## **I. Des témoignages**

Les entretiens avec les salariés rencontrés, quels que soient leurs parcours, leurs grades ou leurs fonctions donnent à voir un climat de travail détérioré et une déstabilisation croissante du personnel de France Télécom. Ils confirment et apportent des nuances aux résultats des questionnaires lancés par l'Observatoire du Stress et de la mobilité forcée.

Ce dernier a identifié cinq méthodes mises en œuvre en vue de réduire les effectifs ; ce sont « Les cinq M » : Management par le stress, Mobilités forcées, Mouvement perpétuel, Mise au placard, Mise à la retraite.

L'objet de ce chapitre est de donner à voir les répercussions de ces méthodes sur des personnes qui les vivent au quotidien et qui ont ou n'ont pas, c'est selon, le moyen de prendre du recul et de résister. Les éléments de la gestion de France Télécom mis en relief par les interviewés seront ici cités et brièvement commentés. Des analyses plus approfondies en seront faites dans les chapitres suivants.

Tous les entretiens n'ont pas été aussi explicites que ceux dont les extraits sont livrés ci-dessous. Mais la tonalité générale est la même, faite de déceptions, de crainte, d'amertume, autant d'expressions d'une régression dans l'ambiance et l'organisation du travail. Les managers de proximité interviewés

dans l'idée de cerner leur participation au stress et à la mobilité forcée se sont révélés eux-mêmes fragilisés et extrêmement inquiets sur leur propre devenir.

### ***Le sentiment d'être manipulés, bougés comme des pions***

Les restructurations de services, les déménagements sont devenus monnaie courante. Ils se succèdent à un rythme soutenu. Les agents en perdent leurs repères.

*M. est arrivé sur un site déplacé, juste avant la privatisation, dans le contexte de la réduction du nombre d'agences parisiennes. De Beaubourg il passe à l'agence Bastille, non au site principal de l'agence mais dans un site « déporté » rue Vieille du temple, puis revient à Bastille. C'est alors que la direction procède à une fusion d'agences, en l'occurrence Bastille et Ménilmontant et le voilà parti à Philippe Auguste.*

Les réorganisations sont incompréhensibles et ne semblent guère répondre à autre chose qu'à une logique de gestion de flux de main-d'œuvre.

Les agents sont déplacés au gré de besoins dont l'appréciation semble changer d'un jour à l'autre.

*« Honnêtement, on en est à un point où on pense, nous, qu'ils ne savent pas quelle organisation ils veulent. On pense que les restructurations sont juste destinées à dégoûter les gens, à les faire partir. »*

*« Et là, les gens qui sont rentrés parce qu'ils aimaient faire du technique, parce qu'ils aimaient travailler sur les circuits, des machins comme ça, du jour au lendemain on leur dit : non, toi tu viens plus là, tu vas aller répondre au téléphone ou tu vas aller placer des produits ! En plus, c'est très difficile d'aller placer des produits... »*

*« Vous giclez 18 personnes, parce que les 18 qui vont partir, vont devoir aller au 10 14, donc c'est plus du tout la même chose, et en plus, parmi les 18, la plupart ce sont des personnes qui viennent déjà du 10 14 et à qui les managers à un moment donné ont dit qu'ils étaient inaptes à la vente ! Donc quel intérêt de les remettre à la vente ? »*

Autre exemple : on cherche simplement à « caser » — au nom, semble-t-il, d'un principe abstrait de « mobilité » — une salariée (51 ans) ayant perdu son poste à la suite de la fermeture d'un site. Le cas est rapporté par une déléguée du personnel qui a accompagné la salariée dont il est ici question. Quand le site de Saint Quentin a fermé, cette dernière a cherché un poste « dans la mobilité fonction publique » ; elle n'a rien trouvé. Finalement, l'entreprise l'a envoyée en mission dans un service technique, alors que la salariée n'avait pas les compétences requises et n'y connaissait rien. Elle a tenté de s'opposer à la décision de ses chefs, en vain. Ceux-ci ont voulu la persuader que la mobilité est une valeur supérieure de l'entreprise.

Cette logique, qui l'emporte sur la valeur professionnelle des agents, semble viser un objectif plus général de recomposition de l'emploi. Ainsi, on préfère remplacer un agent par un intérimaire, quitte à contraindre le premier à rester dans un service en sous-charge.

Mme B est convoquée par son chef à son retour de vacances pour apprendre que l'essentiel de ses fonctions lui est retiré. Les raisons ? Il y a longtemps qu'elle fait ce métier, elle en fait trop. Cela lui est confirmé par mail. Sa charge n'est pas entièrement attribuée à quelqu'un d'autre. Elle est accomplie en partie par un intérimaire sur un autre site, tandis que Mme B. reste dans le même service en sous-charge.

L'idée que les restructurations ne servent pas une stratégie économique mais plutôt financière fait son chemin.

*« Alors, on a perdu parce qu'on a été complètement disséqués, on nous a écartés à gauche, à droite, enfin on nous a complètement désorganisés, nos process, nos motivations ont été sapés, sapés, sapés complètement. Mais, par contre, les compétences qu'on avait veulent être aspirées pour pouvoir effectivement produire et être présents dans ce marché qui est hyper important. »*

*« Le résultat est que la répartition des tâches ne se fait plus en fonction de la nature de l'intervention et des compétences mais sur des critères de rentabilité. » (Mme DD)*

« Le service dans lequel je suis arrivé, qui était soi-disant un métier prioritaire, il a été restructuré. On m'avait dit, il y a pas de souci, c'est prioritaire, c'est pérenne et 6 mois après, on est restructurés. » (M)

### **Les travailleurs sont désorientés par des changements fréquents et non expliqués...**

Les interviews donnent à voir des situations dans lesquelles les salariés ne sont pas systématiquement opposés au changement ni aux réorganisations. Mais, autant ils sont ouverts aux évolutions, autant ils sont heurtés par le fait de ne pas en saisir la logique et par la mise devant le fait accompli, sans explications.

Un manager de proximité est allé voir ses collaborateurs en leur demandant de façon toujours informelle quelles étaient les principales difficultés qu'ils rencontraient dans la présentation de leurs offres. Réponse la plus fréquente : « *Je ne comprends pas la stratégie de l'entreprise* ». Le manager pensait que ce serait bien, une fois que les remarques des uns et des autres seraient remontées, qu'on les traite ensuite. « *Mais ce qu'on cherche, c'est améliorer la forme et non le fond : les gens ne savent plus où ils habitent.* » (Mr).

### **... et les salariés se sentent ou se retrouvent isolés**

Les (dé)placements récurrents imposés aux salariés à la faveur des restructurations permanentes contribuent à rompre les solidarités et à briser les collectifs de travail. Les salariés *perdent le fil...*

« *Et la culture du réseau à F.T. elle est liée au fait que F.T., le truc de base, c'était le réseau. Et les gens ne fonctionnent que par réseau. Et c'est comme ça que ça tient, F.T.. Et alors, pourquoi ça se casse F.T. à l'heure actuelle, c'est parce qu'ils ont coupé les réseaux. Donc là, la première chose que les gens disent quand on fait une réorganisation c'est : on coupe les réseaux. Les gens sont perdus parce qu'ils ne savent plus à qui s'adresser quand ça ne va pas. Et en fait, ce qu'ils n'ont pas compris, les grands stratèges de F.T., c'est que la boîte ne tenait que par les réseaux, en bas.* » (G)

« *A chaque fois que vous avez une restructuration, vous perdez des gens en route.* » (M).

« *J'avais été mis avec mon collègue T, avec qui je suis resté 17 ans quasiment ensemble, j'ai été mis dans ce groupe-là. Et le groupe, ils ont décidé, l'activité qualité des données et la gestion du compte clients, ils ont décidé de la mettre en plate-forme en province. Donc on a tous été restructurés. Et moi j'ai été volontaire pour partir au service recouvrement du service clients par téléphone du front office. Et j'ai perdu le fil. Je me suis retrouvé dans un groupe où j'ai retrouvé des gens avec qui j'avais travaillé auparavant sur Daumesnil, quelques uns, mais la plupart, je ne les connaissais pas* » (M).

D'une restructuration et d'une réorganisation à l'autre, les collègues de travail se perdent, « *mais on les retrouve...* » aussi.

Nous reviendrons plus loin sur cette dislocation des collectifs de travail dont les effets ne sont pas pris en considération par les dirigeants de l'entreprise. Si elle porte atteinte au moral des agents, l'enjeu est beaucoup plus large : elle met en pièces tout un mode d'organisation du travail et suscite une interrogation, qui reste à étudier, sur ses conséquences du point de vue de la productivité du travail.

### **L'incertitude constitue la toile de fond dans le quotidien à France Télécom**

Face aux restructurations et déménagements nombreux et imprévus, chacun est amené à se demander de quoi demain sera fait.

« *Les techniciens sont stressés car ne savent pas ce qu'ils vont faire le lendemain, ils ont l'impression d'être un pion.* » (Mme DD).

« *Il (Lombard) présente son bilan et dit : "On en a 12 000 en moins, quelle bonne nouvelle !" Ça stresse les gens !* » (Mr)

France Télécom a décidé une réduction d'effectifs sans plan social. La contrepartie est une menace insidieuse de plus en plus fortement ressentie.

« Et donc ces restructurations, en dehors de viser une réduction de la masse salariale et une réduction des coûts, certainement elles contribuent aussi à déstabiliser le personnel et à faire en sorte que les gens se posent des questions, qu'ils aillent se positionner pour partir de l'entreprise. » (M).

Si certains cherchent une sortie, beaucoup d'autres sont plutôt dans la position de faire le gros dos en espérant passer à travers le ratissage. Les nouvelles formes de domination managériale disqualifient les repères de métiers, nient l'inscription des individus dans une chaîne et une histoire, et gomment les dimensions collectives et organisationnelles de l'expérience professionnelle. Cela, au profit d'une valorisation des « compétences » individuelles qui renvoient à la figure du « gagnant », d'un individu qui n'a d'autre repère que lui-même en cas de difficulté et qui est confronté au risque de l'insuffisance (n'être pas à la hauteur, être marginalisé par ses insuffisances) plus qu'à celui de la faute<sup>7</sup>.

Nous verrons plus loin que la crainte de n'être pas à la hauteur nourrit l'angoisse et la solitude des personnes harcelées ou placardisées. Mais elle nourrit une angoisse et une peur plus générales car elle est provoquée par l'individualisation des rapports sociaux dans l'entreprise et par un système diffus de contrôle social. En effet :

*Interrogés sur la question de savoir quel est le processus de décision conduisant à harceler les individus ou les mettre à l'écart, plusieurs interviewés insistent sur la dimension relationnelle, interpersonnelle. « Les initiatives sont individuelles. L'essentiel c'est le flou, le non-dit et les relations interpersonnelles. » Comme beaucoup d'autres interviewés, cet interlocuteur précise qu'« avant, ce genre de pratiques n'existait pas ». » (B)*

*« On n'est plus rien, on est des numéros, il ne faut pas faire de vagues, pas se rebiffer... »*

*« La communication est faussée ; je n'ai pas confiance, je me méfie »*

Face à aux pressions, sinon aux injonctions de mobilité, les salariés peuvent donner l'impression d'avoir peur. Ils ne le disent pas forcément, et parfois même le nient :

*« La direction doit penser que les gens ont peur. Ils agissent sur cette crainte. Et il faut que la personne soit solide. Si elle sort du cadre, elle doit être solide ! Moi, c'est pas mon cas [il veut dire : je ne suis pas solide]. Mais je n'ai pas peur. » (Cependant, tout au long de l'entretien qu'il nous a accordé, ce cadre ne cessait de se (et de nous) demander ce qu'il devait faire : prendre un avocat, se mettre en arrêt de maladie, écrire au directeur des ressources humaines ?) (B)*

Quand l'incertitude s'installe, elle favorise la peur. Sur quoi repose la peur et de quoi a-t-on peur à France Télécom ? Avant tout, il y a la peur de ne pas « être à la hauteur ». Il y a aussi la peur du chômage, la peur pour ses enfants, sur laquelle se greffe l'inquiétude devant les bouleversements mondiaux. À l'intérieur de l'entreprise, il y a la menace de déplaire, d'être mis sur la touche, au placard, à la retraite ; peur d'autant plus vivement ressentie que « chacun se sent rabaissé socialement ». La peur est amplifiée par un système complexe, partiellement invisible mais omniprésent, de contrôle et de surveillance. À commencer par la surveillance exercée par le système informatique.

« Il faut être très prudents, faire attention aux mails écrits, n'importe qui peut se connecter sur nos PC, on n'a pas besoin d'un mot de passe, on sait ce que vous faites, on peut vous fliquer. Depuis janvier 2006, depuis le e-buro... il faut filer doux... » (P).

On peut faire l'hypothèse que ce n'est pas, en soi, la mobilité qui fait peur. C'est plutôt le coût social caché des restructurations, dont l'analyse reste à faire et dont nos interlocuteurs n'ont pas forcément une conscience claire. Ainsi, parmi les répercussions d'ordre qualitatif des remaniements d'emplois, ne voit-on pas se développer de façon souterraine des formes de ségrégation et d'exclusion de l'emploi, suivant l'âge — jeunes et « seniors » — et le genre par exemple ? Que deviennent les « seniors » qui quittent l'entreprise ? Et comment apprécier les effets des mobilités géographiques et/ou fonctionnelles déjà subies dans et/ou hors l'entreprise par ceux qui auraient « la chance » d'avoir conservé leur emploi, effets que les sociologues du travail ont identifiés en parlant de « disqualification de leur passé » ?

---

<sup>7</sup>C'est ce que montre bien Dominique Lhuier dans son livre *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil, 2002.

<sup>8</sup> Danièle Linhart et al 2002.

## **Un processus de déqualification et de disqualification fortement ressenti**

Plusieurs éléments concourent à la déqualification ou à la disqualification des agents de France Télécom. La logique de gestion de flux de main d'œuvre évoquée plus haut est articulée à un ensemble de pratiques, comme les simulacres de formation, le démantèlement de certains services au profit de la sous-traitance, ou l'annulation de la notion de carrière.

### **Déqualification, déclassement, disqualification des personnels**

La logique de gestion de flux de main d'œuvre encourage des pratiques conduisant, au moins pour une fraction des salariés, à une déqualification ou à une déclassification des personnels. Nous verrons au chapitre 3 que ce phénomène a été facilité et amplifié par le changement du mode de gestion des ressources humaines au début des années 1990 (notamment par le recours à la notion polysémique de « compétences »). Le premier questionnaire lancé par l'Observatoire du Stress et de la mobilité forcée indique qu'une majorité de sondés (57 %) connaît dans son entourage des cas de déqualification, 26 % estimant être directement concernés mais 59 % s'étant vu proposer des postes inférieurs à leur qualification (77 % ne l'ont pas accepté). À ce stade de notre enquête, nous n'avons pas suffisamment d'éléments pour bien analyser ce processus. Nous nous contenterons de donner quelques indications.

Voici, pour commencer, deux exemples. Le premier montre que les pressions à la mobilité subies par les salariés peuvent les conduire, faute de postes disponibles, à envisager un déclassement. Dans le deuxième, une directrice financière avait suffisamment de ressources pour tenir tête à ses supérieurs. Trois mois après son embauche, son poste a été supprimé en raison d'une restructuration imprévue. Dans son cas, il semble que l'on cherchait simplement à la « caser » en attendant (le cas échéant) des jours meilleurs :

*Le premier exemple nous est rapporté par une femme, manager de proximité, qui cherchait à recruter une personne et avait mis une annonce dans Planet emploi. Une personne surqualifiée a répondu. « C'est là qu'on voit le malaise. Je lui ai demandé pourquoi elle postulait à ce poste alors qu'elle était surqualifiée ? Elle a répondu : "J'ai une telle pression de ma direction que je dois répondre en D bis" [ce qui correspondait dans son cas à une déclassification] ».*

*Voici le deuxième exemple : « C'est le fameux : quand tu es à un niveau, tu dois prendre n'importe quel poste. J'ai dit : je suis désolée. Moi je suis venue là pour retrouver mon poste qui correspondait à mes compétences financières (...), pas dans le but d'aller faire la logistique dans une unité technique. Parce que c'était ça, ce qu'on m'avait proposé : directeur de la logistique dans une unité technique (...) Logistique c'est : vous vous occupez du courrier, de faire réparer les voitures, du téléphone. Dans ces entreprises là, vous êtes vraiment le valet... »*

Les entretiens signalent de nombreuses situations où les personnels sont affectés à des activités dévalorisées ou déclinantes, l'entreprise ne prenant pas la peine de les reconverter ou les requalifier. Dans les exemples suivants, tout indique que ce ne sont pas seulement les services qui sont dévalorisés par l'entreprise dans la poursuite de sa stratégie. Ce sont aussi les agents.

« La particularité des C.S.R.H. (Centres de services de ressources humaines), c'est que, contrairement aux anciennes équipes R.H. qui étaient des gens qui avaient diplômes, des compétences R.H., ce sont des gens qui n'avaient pas de compétences, ce sont des gens qui étaient là parce qu'on avait besoin de leur mettre du boulot à certains endroits. (...) Par exemple, le C.S.R.H. d'Amiens, il a été créé (...) parce qu'au niveau de la direction régionale, tout un tas de postes étaient condamnés. Et donc pour redéployer le personnel, ils ont fait amener des boulots, et parmi les boulots, il y avait la gestion des R.H.. Sauf que les gens qui étaient là, ils avaient peut-être fait du télex, du télégraphe, ils étaient en agences, ils avaient monté des lignes, travaillé dans les répartiteurs, et maintenant on leur disait : "Tu vas travailler dans les R.H.." Ils n'y connaissent rien ! Ils ont bien eu quelques formations de base, mais ils n'y connaissent rien ! Donc les gens, ils ont pataugé pendant quelque temps, et ça a été le foutoir, et ça l'est toujours ! »

Si les services de « ressources humaines » existent toujours, d'autres services sont voués à la disparition. L'entreprise tend à « caser » les personnes dont elle ne veut plus dans ces services. Elle parvient ainsi à « naturaliser » les facteurs qui l'amènent à « devoir » se débarrasser de ses agents.

Ainsi, elle concentre le personnel handicapé ou physiquement affaibli dans certains services, puis tire prétexte de leur manque de productivité pour justifier leur suppression :

Dans les services de back office ou dans les services de logistique, on a eu beaucoup de personnes qui étaient recasées là parce qu'elles n'étaient plus aptes à travailler sur un outil physiquement difficile, les lignes, des gens qui ont un problème de handicap... Donc on a des services où on a une faible productivité parce qu'il y a une grande proportion de gens handicapés. Et évidemment, ces gens-là, pour augmenter votre productivité, il faudrait que vous puissiez ajouter des gens plus performants, puisque vous ne pouvez pas augmenter la productivité des autres.

Le problème, c'est qu'on vous fait partir les meilleurs, ceux qui ont un potentiel pour partir ailleurs. Qui ne sont d'ailleurs pas toujours les plus motivés pour partir ailleurs, mais qui sont ceux qui vous donnent le plus de productivité. Donc vous vous retrouvez à faire avec des gens qui sont de moins en moins productifs, et on vous demande d'en faire de plus en plus. Auquel cas, n'importe quel être humain normalement constitué, à un moment donné vous commencez à péter les plombs. (...) (G).

Les agents peuvent être « *portés aux nues* » ou disqualifiés pour des raisons « *politiques* » :

« Il y a le phénomène du prince : un boss peut être débarqué du jour au lendemain pour des considérations politiques. Aujourd'hui, les gens sont débarqués ou portés aux nues. (...) Le problème est qu'il n'y a pas de contrepoids. (...) C'est aussi une méthode pour harceler les gens. » (14/2)

Ils peuvent aussi être disqualifiés quand leur propre projet de mobilité se heurte aux pratiques clientélistes d'une fraction du haut management, de ses alliés ou d'acteurs relais. Qu'ils aient ou non le statut de cadre, un nombre significatif d'interviewés ont fait à leurs dépens l'expérience de recrutements effectués à la faveur de réseaux clientélistes.

« On est IBMisés ! Il y a une dizaine de personnes prêtes à entrer ! » (7/1)

### ***Les compétences ne sont pas reconnues***

Dans la poursuite d'un objectif général de recomposition et de « fluidité » de l'emploi, l'entreprise a érigé la notion de « montée en compétences » en priorité absolue. Mais celle-ci est déconnectée des qualifications et savoir-faire des personnes et n'obtient pas la reconnaissance à laquelle serait normalement associée une « montée en compétences ».

« On tend vers la montée en compétences. Sauf que la montée en compétences elle s'accompagne soit d'une progression de carrière, soit d'une reconnaissance salariale. Mais à F.T., elle s'accompagne de rien du tout. On monte en compétences et six mois après, on nous retrouve du boulot et on remonte en compétences. Et on en est arrivé à un tel point que quand je suis arrivé, j'avais un code de métier, avec des activités précises. Aujourd'hui dans les codes de métiers, ça englobe plusieurs métiers. Ça fait qu'ils peuvent dire qu'il faut monter en compétences parce que, comme ça change tout le temps, et que vous n'êtes plus en train de monter en compétences sur votre métier mais sur tous les métiers, donc c'est pas possible [*d'obtenir une promotion ou une augmentation de salaire*]. » (M)

« *Le CV est bon pour aller au panier. C'est pas géré. Et pourtant, tous ont besoin d'être vus. Chacun se dit : "Je suis moi ; j'ai besoin d'être vu comme une personnalité dans l'entreprise"...* » (Mr).

« *Ce que je fais et ce pour quoi je suis payé, ça n'a rien à voir. Et quand on leur fait remarquer en réunion délégué du personnel, ils répondent : c'est national ; c'est le national qui gère. Sauf que je viens d'apprendre que non seulement le national il avait changé il y a pas longtemps, mais en plus il vient encore de rechanger. Et on n'est jamais au courant ! Et en fait vous rentrez votre code d'identification F.T. dans l'application, et vous découvrez que ça a changé. Et on n'est jamais averti de rien.* » (M)

Alors qu'il s'agit principalement d'une politique d'image et de réduction des coûts salariaux de l'entreprise, l'absence de reconnaissance (sous la forme d'augmentation de salaires ou de progression de carrière) est, à en croire nos interlocuteurs, instrumentalisée pour stigmatiser les « fonctionnaires ».

*C'est notamment le cas du petit groupe d'agents qui avait choisi, au moment de la création d'Orange, en 2000, d'être « mis à disposition » (M.A.D.) par France Télécom, alors donneur d'ordre d'Orange. La majorité des agents avait intégré la filiale avec un « contrat de détachement » : ils restaient fonctionnaires au sens où ils gardaient la « sécurité » de l'emploi, mais leur statut était aligné sur celui d'un CDI privé (rémunération avec primes de productivité, système de « mérite », etc.). Pour « punir » les M.A.D. d'avoir fait ce choix, aucune promotion ne leur a été accordée à partir de l'an 2000, alors même qu'un accord permettait de reconnaître les compétences acquises et que leur carrière évoluait : « Les M.A.D., c'est zéro reconnaissance de nos compétences. »*

### **Des formations qui n'en sont pas**

*« Une chape de plomb est tombée sur la formation ... Il y a un portail de formation : il faut vraiment le vouloir si on veut accéder au catalogue des formations. Ils ont réduit les activités de formation pour des raisons de coûts. Idem pour les abonnements [à des revues], le stock de fournitures dans les armoires [il y a des fournisseurs occultés]. On fait des économies de bouts de chandelle. Impossible d'aller en formation, la charge de travail est trop lourde. » (G)*

*« Oui, au début il y avait des formations, et au fur et à mesure c'est devenu des informations ou des formations rapides. Et aujourd'hui c'est ça le problème, c'est que les gens ne sont plus formés ! On ne fait que nous informer. On nous fait soi-disant des formations sur les produits, mais en fait on ne vous fait pas de formation. On vous informe du tarif, de comment il faut le vendre, de ce qu'on a le droit de faire ou de ce qu'on n'a pas le droit de faire. C'est pas des formations ! Ça dure une heure, des fois deux heures. » (M).*

On assiste ainsi à la multiplication de formations à répétition qui ne sont que des adaptations ponctuelles à des réorganisations successives et peu durables. Contrairement à de véritables formations, ces sessions ne donnent pas une vue d'ensemble d'un champ professionnel ni, à plus forte raison, les outils d'analyse critique inhérents à la démarche de formation.

### **Le règne du résultat tout juste suffisant pour que l'entreprise gagne de l'argent**

*« Le plus grave est la perte des compétences : du fait de la fusion des services, la moitié des professionnels sont des débutants qui ne sont pas formés et qui ne savent pas analyser une panne. Les chefs distribuent des « modes opératoires » censés remplacer la formation, mais les anciens ne les respectent pas car, la plupart du temps, ils sont truffés d'erreur. Les plus jeunes s'y réfèrent et sont très régulièrement en difficulté. Le résultat, c'est une perte de temps puisque les pannes sont mal analysées et que ça provoque des tensions dans les équipes et entre professionnels. »*

### **La sous-traitance prend la place des métiers**

Selon le premier baromètre de l'Observatoire du Stress et de la mobilité forcée, une écrasante majorité (80,5 %) de personnes constate un recours important au travail externe ou précaire (intérim, sous-traitance, C.D.D., consultants externes). À cet égard, la politique de l'entreprise semble n'obéir qu'à des critères abstraits de reconstitution de la main-d'œuvre — image, interprétation (sujette à débat) de ce qui serait susceptible d'augmenter sa rentabilité. Quoi qu'il en soit, elle ne prend pas en considération les ressources ou les compétences internes. Nos interlocuteurs sont unanimes sur ce point et très nombreux à y insister.

*« France Télécom ne connaît pas le parcours des salariés. Ils vous identifient par rapport à la dernière fonction exercée. On sous-traite, mais on ne cherche pas à redéployer les ressources ou les compétences internes [notre interlocuteur donne l'exemple de la fibre optique]. Il n'y a pas de gestion des parcours professionnels. Donc il y a une perte énorme de savoir-faire. Ils recrutent beaucoup de sous-traitants, alors que les capacités internes sont là. » (S)*

*« Les responsables d'affaires [pour les clients] ont des "compétences prioritaires", selon France Télécom. En cas de mobilité ou de départ, ils ne peuvent partir sans former une nouvelle personne. Cependant, ils ne sont pas assez nombreux, il y a une surcharge de travail. Pour pallier cette surcharge, France Télécom avait expérimenté une première fois le recours à la sous-*

*traitance, ils ont ensuite abandonné, il y a un an, en raison du travail bâclé, et maintenant ils envisagent à nouveau d'y recourir. » (3/2)*

### **On ne fait plus carrière**

*« Il y a le stress en termes de gestion de carrière. Les gens ne voient plus où ils vont, où on les fait aller. Vous êtes dans une entité formidable. Dès qu'un poste se libère, on embauche un externe. Les internes, non. » (Mr).*

*« J'en étais à croire que quand on travaillait, on pouvait avoir une progression de carrière. C'était très utopique. D'ailleurs j'avais eu ce qu'ils appellent des entretiens de progrès — qu'ils appellent aujourd'hui des entretiens individuels. Les 4 entretiens de progrès que j'ai faits, j'étais « exceptionnel » [1997, 1998, 1999 et 2000]. Jusqu'en 2000 j'étais « exceptionnel » d'après ma responsable, c'est-à-dire que je faisais plus que ce qu'ils attendaient de moi, je travaillais beaucoup et en plus j'étais arrivé dans un service où il y avait une partie technique et une partie commerciale. Je faisais les deux. Or, a priori, j'ai été très rapide à faire ça par rapport à la moyenne constatée. Donc j'ai été gratifié exceptionnel. J'ai eu aucune promotion depuis 10 ans que je suis à F.T.. » (M).*

*« La grande différence c'est que quand F.T. était une administration, il y avait au moins quelque chose qui s'appelait la promotion interne. Maintenant, ça n'existe plus la promotion interne. Il y a quelques parcours qualifiants, toujours pour les métiers du commerce, mais tout ce qui les intéresse, c'est d'embaucher des gens à très haut niveau pour auto alimenter en postes les grandes écoles. C'est vraiment le système mafia. Le gars qui est actuellement à l'accueil dans une boutique n'a aucune chance de devenir directeur d'agence un jour. Avant c'était possible. Donc ils ont complètement cassé l'ascenseur social. » (G)*

### **Une surcharge de travail, une dégradation de sa qualité et de son sens**

Les témoignages sont nombreux, qui indiquent une dégradation des conditions de travail liée notamment à la surcharge de travail. Par exemple :

*« Les techniciens se rendent malades et nous aussi car on nous demande de leur faire des emplois du temps impossibles. » (Mme DD).*

*« Les tableaux de mes heures travaillées mettent en évidence une surcharge énorme, je devrais prendre 4 à 5 jours de récup par mois que je ne prends pas. D'ailleurs l'outil de suivi de F.T. ne prend pas les heures au delà de 35, les heures supplémentaires sont donc camouflées. » (Gt).*

La surcharge de travail a un impact sur la qualité du travail. Chez les anciens agents, cela se traduit par un questionnement récurrent sur le « sens du travail ». Voici par exemple le témoignage d'une responsable d'affaires qui travaille au service du PABX (installations téléphoniques) :

*Pour les anciens de F.T., « c'est le sens du travail, la conscience professionnelle qui en prennent un coup » avec la surcharge de travail. « J'ai trente ans de boîte et une conscience professionnelle que beaucoup de jeunes n'ont pas. Avec le concours, on nous a inculqué ça : le client d'abord, le client est roi. Il y a le chiffre d'affaires et le client à respecter. Je ne peux pas m'en foutre ! » Notre interlocutrice dira aussi avec fierté que dans son service, « on est les meilleurs » (ils ont le meilleur chiffre d'affaires).*

Par ailleurs, la qualité du travail pâtit de l'absence de reconnaissance.

*« On ne nous écoute pas et on ne sait plus comment on va travailler, comment on va fournir un service de qualité. (...) Notre travail n'est pas valorisé, il perd en qualité. Avant, on parlait d'utilisateurs. Il n'y avait pas de concurrence, mais les gens se défoulaient pour eux. Aujourd'hui, on n'a jamais autant parlé du client, et on ne l'a jamais aussi mal servi. » (9/1)*

Elle pâtit des incompatibilités entre les stratégies du top management et celle du management sur le terrain :

*« J'ai ma stratégie à moi, et il y a la stratégie suivie par le top management. (...) Ils sont sur une stratégie strictement financière (...). Et malheureusement, ce sont des visions à très court terme et qui doivent avoir une rentabilité maximum à très court terme (...). Alors, la fidélisation des clients — j'exagère un peu —, est quelque chose qu'ils savent que c'est nécessaire, cependant ils vont l'assurer que si le client est un très, très gros client. » (15/2)*

Elle pâtit de la déshumanisation des nouvelles formes d'organisation du travail. La pénibilité des conditions de travail, notamment sur les plateaux téléphoniques (bruit, tensions et crises, intensification du travail, inadaptation des applications informatiques, etc.) est régulièrement soulignée par nos interlocuteurs. Cela n'épuise pas les facteurs contribuant à la déshumanisation du travail. Ainsi, par exemple :

*« Maintenant, on nous demande d'appeler nos collègues par leur nom de code. (...) C'est nuisible pour les gens, pour la qualité du travail, du service. Comment ne le voient-ils pas ? » (4/1)*

### **Le harcèlement, le placard**

La décision de supprimer des milliers de postes sans licenciement se traduit par des sollicitations répétées auprès des salariés pour les pousser à partir et à utiliser toute la panoplie des instruments mis à leur disposition pour se « reconverter ». Ces sollicitations ne sont pas forcément qualifiées de harcèlement par les agents. Plutôt déconcertés, ces derniers tendent à chercher auprès de nous des éléments qui leur permettraient de rationaliser leurs expériences à France Télécom. Mais leurs descriptions y renvoient.

Le harcèlement peut conduire à une apparente passivité des sujets qui se sentent « privés de leur personnalité » :

*Au travail, notre interlocuteur a du mal à tenir. On lui trouve un nouveau poste, mais il n'arrive pas à tenir le rythme. Il subit des pressions quotidiennes : rappels à l'ordre directs, par mails, etc. Il essuie des critiques sur tout. Par exemple, chaque fois qu'il imprime quelque chose, on lui fait remarquer que le papier coûte cher ; il est le seul à qui l'on s'adresse ainsi. Il tente alors de faire valoir son expérience antérieure et ses diplômes. Mais on lui dit : « Monsieur, tout ce que vous avez fait avant 2003 n'existe pas. On est là pour sauver la boîte ! » Il ne réagit pas : « Ils m'ont conditionné et privé de ma personnalité » (B)*

Le plus souvent, le harcèlement est vécu comme quelque chose d'incompréhensible. Il provoque beaucoup d'angoisse, déstabilise les salariés et finit par inspirer des sentiments de culpabilité :

*Voici le témoignage d'une cadre supérieure : « Comme il n'avait plus sa tête de Turc, le directeur d'agence, c'est moi qu'il a choisie. C'était : je ne disais que des conneries, j'arrivais avec un dossier qu'il m'avait fait faire, il avait 18 coups de fil et trois intrusions dans son bureau pendant que je présentais mon dossier. À la fin, il me disait : "Mais je ne comprends rien, c'est nul ce que tu viens de faire comme boulot ! De toute façon je ne comprends rien. Tu le refais." Et il me faisait refaire sept, huit, dix fois le même tableau. De toute façon, j'aurais pu lui présenter deux mille fois le même tableau — ça, je l'avais pas compris —, j'aurais pu lui présenter deux mille fois le même tableau, il ne le regardait pas, il n'en avait rien à foutre, il me faisait faire ça uniquement pour me harceler. Dans les comités de direction, j'avais pas droit à la parole. Quand je voulais prendre la parole, c'était : "Non, toi, tu n'as rien d'intéressant à dire." Au bout d'un moment, je me suis dit : "Mais je suis nulle ! J'suis pas bonne"... » (G)*

La procédure des entretiens individuels est un des moments privilégiés pour faire démarrer ou pour entretenir des pratiques de harcèlement. Beaucoup de témoignages l'attestent. Les chefs s'y prennent souvent de façon indirecte, par allusions, avec leurs subordonnés. Par exemple :

*« Vous avez une part variable ? Je ne vous l'aurais pas donnée... » (5/1)*

*« Voilà, Pierre<sup>9</sup> : grosso modo, t'as pas de charisme. »*

*Ou encore : « J'ai dû me battre pour que tu sois satisfaisant... » Autrement dit, insiste notre interlocuteur qui jusque-là avait toujours été noté « satisfaisant » ou « très satisfaisant », « la prochaine fois, tu y passes ». (7/2)*

*L'absence de critères d'évaluation des « compétences » et de la « performance » des salariés (« C'est à la tête du client ! ») favorise ces pratiques :*

*« La performance n'est pas au niveau souhaité » ; ou encore : « Vos objectifs ne sont pas conformes avec ceux de la direction » : voilà, parmi d'autres manières, comment on indique aux salariés qu'ils ne sont pas « à la hauteur ». Un de nos interlocuteurs commente : « Les managers ne se rendent pas compte de l'effet sur la personne ! » (6/1)*

---

<sup>9</sup> Il va de soi que ce prénom est inventé pour respecter l'anonymat de notre interlocuteur.

*Pour forcer indirectement un salarié à la mobilité ou pour le licencier, « on cherche les erreurs ». Par ailleurs, les chefs évaluateurs sont aidés dans leur travail par des formulaires comprenant des items destinés à influencer le salarié dans le déroulement des entretiens. Il suffit de demander à un agent s'il a déjà pensé à « évoluer » dans sa carrière pour qu'il soit « classifié » : il est alors « mis en mobilité sans [s']en apercevoir ». « C'est le piège ! », commente un de nos interlocuteurs qui ajoute : « C'est voulu ! ».*

D'autres méthodes existent, par exemple le dédoublement d'un poste, précédé ou non d'une proposition de mobilité. Ainsi :

*Un manager de proximité vient d'être affecté à un poste à la suite d'une proposition de mobilité « sans choix ». Cependant, son chef était depuis quelques mois déjà en contact avec une autre personne en interne pour ce même poste. Maintenant, ils sont deux au même poste. Notre interlocuteur ne comprend pas : « Je dis : c'est du harcèlement moral ! Je pourrais m'arrêter ! Le salaire n'est pas touché. Mais on me met une deuxième personne au même poste ! » Il demande à cette autre personne quelles sont ses missions. Il obtient des réponses floues. Il demande des précisions par mail, en vain (il ne faut pas laisser de traces écrites). Il était seul dans son bureau (privilège de la fonction de directeur). On lui met une autre personne dans son bureau, ce qui signifie qu'il redescend d'un échelon (M. B. N-2).*

Officiellement, les départs de France Télécom doivent être « volontaires ». La placardisation a entre autres une « fonction pédagogique ». Celle-ci vise simultanément le personnel dans son ensemble — par son exemplarité —, et le placardisé lui-même. Il s'agit alors d'édifier sa « volonté » par la mise au pas, la « mise au coin ».

*Témoignage d'un ancien responsable de formation : « J'avais des retours sur des pleurs, on avait mis les gens seuls, au sous-sol, sans fenêtre, dans des conditions épouvantables... parce qu'il fallait qu'ils soient volontaires pour partir ». (R)*

*Le placard crée un « espace dépotoir »<sup>10</sup>. Il permet de disposer d'un volant de main-d'œuvre disponible — les individus sont alors considérés comme des sortes d'intérimaires internes, des tâcherons, des bouche-trou. À côté de sa « fonction pédagogique », il a aussi une fonction de « "purification" par le rejet et la mise à l'écart<sup>11</sup> ». Comme l'écrit Dominique Lhuillier, la mise au placard s'accompagne le plus souvent d'un silence terrifiant :*

*« La placardisation se fait dans le non-dit. C'est une "chimie douce": on vous met dans un placard et on attend. » (G)*

*A son retour d'un arrêt maladie d'à peu près deux mois, cet homme apprend qu'il est sur une liste noire. Plus personne ne lui parle. Il essaie de résister mais « quand on est placardisé, plus personne ne vous parle. A la cantine, on mange seul. Il n'y a plus que celui qui est chargé de la maintenance de l'ordinateur qui vous adresse la parole un minimum. »*

*Ce silence est confirmé par d'autres : par exemple, on ne vous invite plus aux réunions, on fait disparaître votre nom des listes pour les débriefings, on vide votre poste de sa substance, on vous retire vos responsabilités, on réduit le forfait téléphone de votre mobile ou on vous le supprime... (R)*

Quand les placardisés demandent des explications, ils rencontrent souvent des dénégations qui amplifient la confusion : « Tout va bien ! » ; « Vous vous faites des idées ! » ; « Vous n'avez aucune raison de vous inquiéter ! » ; « Ne soyez pas parano ! » :

*« Trois mois passent. J'angoisse : jamais rien de tel ne m'était arrivé. En tant que D.P., je m'inquiète. Je vais consulter l'inspection du travail qui me conseille de poser mon problème par écrit. Je pose donc mon cas en question écrite pour la séance de mars (...). Réponse rassurante : je reçois l'engagement que plusieurs propositions de reclassements me seront faites par la responsable ressources humaines (la réponse est écrite et consultable). Passent le printemps, l'été, puis l'automne ; arrive l'hiver et... toujours RIEN ! Tous les mois je vois pourtant la responsable ressources humaines en réunion D.P.! » (G)*

---

<sup>10</sup> Dominique Lhuillier, *Placardisés*, op. cit., p. 141-142.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 143.

## **Il s'ensuit une démotivation au travail et un mot d'ordre : « pas de vagues »**

*L'absence de reconnaissance (perceptible de plusieurs manières : stagnation des rémunérations, voire baisse de celles-ci<sup>12</sup>, refus de promotions, notamment) ; la surcharge de travail ; les atteintes à la qualité de celui-ci, c'est-à-dire à son sens et donc à l'identité au travail des sujets ; ainsi que les pressions constantes à la mobilité et les pratiques de harcèlement, se conjuguent pour provoquer une démotivation au travail.*

*Un cadre prend devant nous le questionnaire de l'Observatoire. Il le parcourt rapidement et ne se reconnaît pas dans un certain nombre de questions. Il trouve celle qui le concerne vraiment : « La retraite, oui ! Le monde professionnel m'écoeure... Pourtant, j'étais motivé ! Je me levais à cinq heures du matin ! Maintenant je n'ai pas envie de venir à dix heures ni à onze heures. »*

*« Toute l'énergie qu'on a ! Je ne travaille pas comme je devrais... »*

Ici, comme ailleurs, l'entreprise procède par inversion et retournement : elle désigne la victime comme coupable...

*« On vous met la faute ! »*

... et les victimes éprouvent de la culpabilité :

*« L'important est quand même d'avoir un boulot. Je pense à mon ami qui est dehors. C'était quelqu'un qui avait une grande gueule. Ça l'a complètement détruit d'être dehors. Alors, il y a des contraintes... Mais là, ça va un peu fort, quand même ! »*

Nos interlocuteurs sont très nombreux à exprimer une amertume causée par la politique salariale et de promotions de l'entreprise. Des promesses, généralement informelles, de progression de carrière ou d'augmentation de salaire ne sont pas tenues — mais sont attendues par les intéressés pendant des mois, voire des années ; le plus souvent, leurs chefs leur opposent, le moment venu, l'existence d'enveloppes salariales. Celles-ci sont le fait de décisions prises en haut lieu par la direction générale.

*« Si donc vous avez une équipe avec que des bons, on vous dit : il y a une enveloppe salariale, il n'y a que ça. Si vous êtes dans une équipe avec que des nuls et un bon, on va saupoudrer. Sur le plan de la carrière, ça donne : "Je vais pas me fatiguer, et je vais essayer d'être bien vu." »9/2*

En d'autres termes, la démotivation change le sens du travail : parce qu'on cherche à la fois à ne pas se fatiguer et à être bien vu, le premier principe à respecter est de ne pas faire de vagues.

*« Quand vous aimez votre entreprise, ça vous donne des ailes ! Je pourrais travailler deux fois plus (...). On me met « très satisfaisant » : pourquoi ? Parce que je ne fais pas de vagues... » (14/2)*

*Un cadre nous explique qu'il est actuellement « facilitateur » dans une « affaire costaud ». Il y a des risques : « On ne peut pas leur dire qu'il y a un risque ; on va se faire mal voir. » Un autre dit : « Il ne faut pas être trop brillant, il faut être un mouton... », et il associe cette idée à celle du suicide. Il pense qu'il y aura de plus en plus de suicides à l'avenir à France Télécom.*

*« Les réunions d'équipes sont fréquentes, mais on s'exprime de moins en moins. C'est un simulacre de dialogue. » (4)*

*« On ne manage pas sur objectifs, mais pour la "note de gueule" : pour se faire bien voir, pour ne pas récupérer de peau de banane. »*

*« Soit on dit, soit on dit rien, dans tous les cas on perd . »*

Certains agents, toutes catégories confondues, ne respectent pas le principe « pas de vagues ». Corroborant les résultats des travaux scientifiques, les propos de nos interlocuteurs laissent penser que les « fortes têtes » comptent parmi les premières victimes du harcèlement. Indépendamment des

---

<sup>12</sup> Un interviewé nous signale que des modifications des plans de rémunération ont, à travers le jeu des salaires fixes et des parts variables, fait baisser son revenu de 50 %, et conduit à des situations où ses collaborateurs n'étaient pratiquement pas rémunérés pendant certaines périodes. Sollicité pour une étude par un CHSCT, un expert a été appelé à se prononcer sur la situation de salariés du 10 14 qui ont accepté d'aller vers « un élargissement de leur périmètre » en effectuant une mobilité vers le service HVME (Haute valeur multiéquipée). Prenant la défense de ces salariés (qui n'ont pas eu de promotion associée à leur mobilité), il expliquait notamment : « Quand on interroge les salariés sur l'évolution de leurs revenus à l'échelle des cinq dernières années, on se rend compte que [non seulement] le salaire n'a pas augmenté, mais que surtout la PVV [part variable vendeur] qui est un complément de salaire indispensable [...] vu le niveau de départ des salaires, a tendanciellement baissé au cours des dernières années. »

circonstances particulières, ces personnes sont aussi poussées à ne pas se taire parce que, lorsque les multiples formes de harcèlement s'abattent sur elles, elles sont incompréhensibles. Les histoires de harcèlement et de placard sont des « histoires de fous ». Elles provoquent des demandes d'explications.

En attendant, le harcèlement et la placardisation sont immanquablement source de démotivation :

« J'ai dit à mon chef : Tu casses l'énergie. T'as ton objectif à atteindre [un nombre donné de personnes à faire partir], tu vas l'atteindre, tu vas être bien noté. Mais tu casses l'énergie ! (B) Contrairement à nos autres interlocuteurs, cet homme-ci, un cadre, n'a pas été pénalisé du point de vue de son salaire. Il s'agit du témoignage, déjà cité, d'une personne qui subit un dédoublement prémédité de poste et une déqualification suite à une mobilité « sans choix ». Il dit : « On touche pas au salaire. Donc c'est une forme de harcèlement moral avec des conséquences sur la motivation. » (B)

Voici un autre témoignage :

« Pendant 6 mois, j'avais du travail, mais il n'y avait plus d'activité sur mon lieu de travail. J'avais des activités, j'avais toujours une activité à faire, mais sur l'ensemble des activités que j'avais, on ne m'en a laissé qu'une partie. Et c'était la partie qui présentait le moins de travail. Ça justifiait pas un salaire à plein temps. Je travaillais une journée, et après j'avais plus rien à faire pendant le reste de la semaine. Je faisais des factures. C'est d'autres services qui m'envoyaient des factures à faire. Et j'étais tributaire du travail des autres services. Si on ne m'envoyait rien, j'avais rien à faire. Au début, je les faisais au fur et à mesure. Et au bout d'un moment, j'ai essayé de gérer ma semaine pour pouvoir avoir quelque chose à faire tous les jours. Et au bout d'un mois ou deux, il y avait plus de motivation. Et mon chef ne voulait pas que je fasse autre chose. »(M)

Rappelons que selon le premier questionnaire lancé par l'Observatoire, une personne sur deux ne se sent pas pleinement employée et que 45 % se disent placardisés.

### **Du stress à la détresse et aux maladies**

Les atteintes à la santé sont fréquemment mentionnées dans les entretiens. Tantôt nos interlocuteurs parlent de leur santé physique, notamment d'accidents du travail ou de maladies (acouphènes, par exemple) liées à, ou aggravées par l'accomplissement de leurs tâches professionnelles et pas forcément reconnues comme telles. Tantôt, mais de façon beaucoup plus retenue, ils se réfèrent à la santé mentale. C'est ici qu'apparaît le « stress », à côté d'autres symptômes comme la dépression.

La définition du stress est relativement vague et on commencera par la commenter avant de poursuivre la présentation des entretiens. Parmi d'autres références possibles, un ouvrage de Vincent de Gauléjac nous y aidera<sup>13</sup>. Le stress recouvre des situations diverses. Tantôt il renvoie à des événements soudains et bouleversants dont l'effet, parfois traumatisant, a été ponctuel. Tantôt il désigne des « situations permanentes, vécues quotidiennement, qui sont moins spectaculaires mais extrêmement nocives. *Le phénomène est alarmant quand le stress devient chronique* (nous soulignons).<sup>14</sup> »

« Selon Pierre Marty, fondateur de l'École de psychosomatique de Paris, la décharge des tensions induites par le stress permanent provoque des souffrances psycho-émotionnelles — angoisse, dépression, troubles du sommeil et de la sexualité — et des troubles somatiques plus ou moins graves — hypertension, altération des défenses immunitaires, ulcères, maladies cardiovasculaires<sup>15</sup>. » D'après l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress arrive juste derrière le mal de dos comme problème de santé lié au travail. « Il est la cause de 24 % des crises cardiaques. Il favorise le cancer, provoque une surconsommation de tabac, d'alcool et une mauvaise alimentation. Il est une des causes majeures de la dépression et conduit parfois au suicide<sup>16</sup>. »

---

<sup>13</sup> Vincent de Gauléjac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 181.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 180-181.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 181. Ces dernières indications sont citées par la Commissaire européenne aux Affaires sociales, Anna Diamantopoulou, à l'occasion du lancement de la campagne « Pour la prévention du stress d'origine professionnelle » au Parlement européen, en juillet 2002. Elles proviennent d'une étude réalisée par Eurostat.

« Dans l'entreprise "performante", le stress n'est pas considéré comme une maladie professionnelle mais comme une donnée quasi naturelle à laquelle il convient de s'adapter. Il est tellement répandu que la "résistance au stress" est exigée comme une qualité nécessaire pour réussir. Plutôt que de s'interroger sur ses causes, on apprend à "le gérer". Cette gestion consiste à l'appivoiser par des exercices ou des gadgets (...). Dans ce domaine, l'imagination des experts est sans limites. Ils n'essaient pas de résoudre le problème en s'attaquant à ses causes.<sup>17</sup> »

France Télécom ne diffère pas des autres entreprises « performantes ». Les salariés sont nombreux à dire que le stress tient essentiellement à la surcharge de travail et aux restructurations permanentes. Ses effets sur la santé sont exprimés avec une certaine retenue lorsqu'on se trouve en présence de salariés attachés à la culture du service public et qui espèrent encore avoir un avenir dans l'entreprise parce qu'ils croient que leur service est « prioritaire ».

*« On est déjà mal avec des restructurations qui arrivent... », a dit cette femme qui travaille dans un service d'installations téléphoniques à Champigny.*

Elle a cinquante-deux ans et trente ans d'ancienneté. Au moment de l'entretien, elle était visiblement dans un état de fatigue très grand et a fini par nous dire qu'elle souhaitait prendre trois mois d'arrêt maladie pour se reposer. Son état de fatigue et de tension tenait à la fois à des problèmes personnels et à la surcharge de travail dans un contexte où les liens de solidarité du collectif se délitent. Elle était en contact étroit avec une de ses anciennes collègues qui avait réussi à partir en mobilité externe dans une collectivité territoriale. Mais elle n'envisageait pas de lui parler de ses conditions de travail, craignant que son amie se sente coupable d'être partie. Et elle n'osait pas aller voir son médecin traitant : « Comment laisser les autres avec une telle charge ? »

Certains salariés en « bonne santé » pensent que la cécité de l'entreprise pour les risques psychosociaux est délibérée.

*« On veut faire partir les gens, donc ils ne doivent pas être bien dans leur peau. Donc ils doivent être mal dans leur peau. » (Mr)*

Il arrive à certains d'avoir peur de tomber malades.

*Il en va ainsi de cette interlocutrice, soumise à des pressions au départ, tombée malade, partie en arrêt maladie et revenue dans l'entreprise pour s'entendre dire que cela suffisait et que la prochaine fois, elle serait « virée ». Maintenant, elle a peur... d'être malade. (Mme AH)*

France Télécom semble tout mettre en œuvre pour ne pas admettre sa part de responsabilité dans le stress, et plus généralement dans la dégradation de la condition physique et psychique de ses employés.

*« Les gens changent de service, donc ils doivent se positionner, il y a des gens un peu fatigués, un peu de problèmes de santé. (...) Il y a de tout. Il y en a qui sont en dépression permanente, mais pas forcément à cause du travail, mais le travail, c'est sûr, en rajoute une couche. C'est ce que la boîte ne veut pas entendre. On entend bien que les gens qui se suicident, ils ne se suicident pas à cause du travail, ils se suicident à cause d'un ensemble de facteurs. Mais la boîte veut toujours se dédouaner du facteur du travail. En 2002, il y en a eu cinquante-deux [suicides à France Télécom<sup>18</sup>]. Et c'était pas comme aujourd'hui, la situation. C'était pas aussi dur qu'aujourd'hui. Aujourd'hui c'est : ou tu vas là, ou tu... » (M)*

Réagissant anonymement à l'idée d'un « recyclage » des agents, une employée de France Télécom a rédigé le texte qui suit. Il illustre le peu d'intérêt que porte France Télécom à la santé de ses agents :

*« Le recyclage des agents, cette assistante de direction, recrutée en intérim en 1996, puis embauchée finalement en tant qu' "agent contractuel" un an plus tard en CDI, parce qu'elle avait fait ses preuves, sait bien de quoi il s'agit. Appréciée pour ses compétences, elle a su, en même temps qu'elle changeait de structure, opérationnelle ou fonctionnelle, chaque année, se remettre en question et recommencer à chaque fois l'apprentissage d'un nouveau poste, de sa création à sa presque finalisation, avant de repartir "sur les chapeaux de roues". La salariée tient le choc, comme beaucoup d'autres, jusqu'à l'arrivée de Thierry Breton qui va scier les branches de pans de*

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ce chiffre avancé par la personne interrogée n'a pas pu être vérifié, les représentants syndicaux interrogés sur la question confirmant en effet qu'il n'y a pas, à l'heure actuelle, de statistique officielle des suicides parmi les employés de France Télécom. Toutefois, au regard des moyennes nationales, ce chiffre est vraisemblable et s'explique peut-être parce qu'il possède une valeur symbolique (un par semaine).

métiers, dont, entre autres, celui d'assistante. Aussi la vie de l'employée prend-t-elle "un nouvel essor", puisqu'en quelques mois la médecine du travail lui apprend qu'elle perd l'audition et que l'entreprise France Télécom l'emploie sur un poste de conseillère clientèle par téléphone. Un recyclage franchement raté pour la salariée, dont l'état de santé dégradé par l'arrivée d'acouphènes dus au stress et à la fatigue auditive accrue de la vie de plateau, l'amène à la dépression nerveuse au printemps 2005, après plus de trois ans d'enfer professionnel (...). »

Voici le témoignage d'une assistante sociale de France Télécom. Il a été adressé au Comité scientifique de l'Observatoire du Stress et de la mobilité forcée :

« Contrairement à la procédure de la Sécurité sociale où il y a un service qui fait des enquêtes pour instruire les demandes de reconnaissance de maladie professionnelle, mon dossier n'a pas été du tout instruit. L'avis du médecin de prévention n'a été sollicité que lorsque j'ai fait recours de l'avis défavorable (...). Les médecins de la Commission de réforme de province ont reconnu oralement que "c'est l'ambiance de travail qui vous a rendue malade", mais ils ne comprenaient pas pourquoi je demandais l'imputabilité. Le second expert m'a clairement cité les nouveaux modes de management comme source de mal-être au travail, sans toutefois conclure à l'imputabilité... »

Il n'est pas inintéressant de faire le rapprochement entre l'épreuve vécue sous l'effet du stress ou du harcèlement et celle que traversent les chômeurs quand la privation d'emploi se prolonge. Dans les deux cas, les sujets sont confrontés à une agression extérieure (la privation de travail, son intensification excessive, le harcèlement) et y réagissent de façon étonnamment similaire. Cette réaction porte le nom de désœuvrement. Notion forgée par Yves Clot<sup>19</sup>, le désœuvrement ne doit pas être assimilé à de la passivité, au contraire. Il consiste en une activité subie consistant à ressasser son impuissance à des coûts subjectifs démesurés. Dans le cas des chômeurs ou des chômeuses, les enquêtes qualitatives ont montré que ce sentiment d'impuissance se nourrissait d'une croyance, induite par des démarches répétitives et sans lendemain<sup>20</sup>, et aussi par l'entourage, que plus rien n'est possible pour soi. Le désœuvrement est un apprentissage forcé du deuil de soi. De là une atrophie de la vie psychique à laquelle renvoie le désœuvrement : les chômeurs se demandent à leur façon à quoi bon sortir, se lever le matin, s'habiller, faire son repassage quand on n'a pas d'autre temps à expérimenter en dehors de celui, strictement subjectif, d'une confrontation à soi-même<sup>21</sup> ?

Voici ce que nous disait une cadre supérieure de France Télécom. Harcelée par son chef, elle avait été arrêtée par son médecin traitant :

« J'ai été arrêtée pendant 45 jours. Et franchement je pensais que je ne pourrai plus reprendre le boulot du tout. Je m'étais mis dans la tête que j'allais être en invalidité et que je n'allais plus pouvoir reprendre mon boulot du tout. Parce que j'étais tombée très bas dans la déprime. Tu sais, je ne me lavais plus, je ne mangeais plus, j'étais en pyjamas toute la journée, je me demandais ce que je foutais là, si j'avais pas eu mon chat, je crois que... »(G)

Cette personne s'en est très bien sortie, contrairement à d'autres, notamment un de ses collègues :

« Il lui était arrivé la même chose : il avait été harcelé, mis au placard et tout, alors lui, il a eu la totale. Mais lui, il s'en est sorti moins bien que moi parce que je pense que ça l'a... il est resté complètement aigri et démoli. Que moi, ils [France Télécom] m'ont pas eue. Je suis pas aigrie. Il y a des choses qui sont très bien à France Télécom, des choses qui sont pas bien du tout, et il faudrait pouvoir... Je suis pas aigrie du tout et je suis contente parce que je m'en suis sortie, intérieurement je suis plus forte. Mon mari me dit que ce qui est impressionnant, c'est ma force intérieure. Oui, mais ma force intérieure, à un moment donné elle a failli être laminée. » (G)

Un autre salarié, mis au placard pendant une durée assez longue, a souffert de vertiges pendant toute la période où il était contraint à une inactivité forcée dans son poste de travail. Quand cela a cessé, les vertiges ont disparu.

---

<sup>19</sup> Yves Clot, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999.

<sup>20</sup> La multiplication de « petits boulots », ou de stages de préparation virtuelle de soi pour des emplois virtuels (lettres de motivation qui restent sans réponse, préparation à des entretiens d'embauche pour des employeurs hypothétiques, rédaction de CV qui restent dans des tiroirs, stages de « conscientisation » ou de « look » pour travailler son image, etc.). Ces démarches sont aussi absurdes que celles qui sont exigées des personnes harcelées, par exemple refaire *n* fois le même tableau et s'entendre dire que ça ne va pas...

<sup>21</sup> Voir par exemple Noëlle Burgi, « De la précarité de l'emploi à la négation du vivant », *Interrogations*, n° 4, 2007 ([www.revue-interrogations.org](http://www.revue-interrogations.org)).

Certaines situations extrêmement dramatiques nous ont été rapportées. Nous n'en rendrons pas compte ici. Il y a deux raisons principales à cela. La première est que l'objet de cette étude n'est pas de faire étalage de la misère du monde. La seconde est qu'il faudrait y consacrer une étude en soi.

### **En somme**

On ne saurait conclure ce chapitre, tant les citations issues de nos entretiens pourraient être multipliées autour des thèmes abordés ici. Pour autant, ce recueil n'est pas destiné à peindre la vie de l'entreprise comme un enfer généralisé. S'il apparaît à l'évidence que la souffrance est profonde et transversale à différentes catégories du personnel, il n'y a là ni accident ni machiavélisme

Nous verrons dans les chapitres suivants que la gestion des ressources humaines qui est en cause obéit à une logique économique bien précise, quand bien même les manifestations sur le quotidien des agents pourraient surprendre. Mais en premier lieu, nous souhaitons relier nos observations aux résultats des deux grands questionnaires lancés récemment par l'Observatoire.

## **II. Du quantitatif au qualitatif : des éclairages réciproques**

Les témoignages dont nous venons de présenter quelques extraits ajoutent foi au constat général que l'Observatoire a estimé pouvoir faire sur la base des deux questionnaires en ligne adressés au personnel de l'entreprise entre juin 2007 et mars 2008<sup>22</sup>. La détérioration du climat de travail y est très préoccupante, le personnel est déstabilisé et la perspective de réduction des effectifs sans licenciements donne lieu à des pratiques souvent arbitraires et angoissantes qui finissent par porter atteinte à la santé des salariés.

### **L'opacité du message de la direction de l'entreprise**

*Parmi les faits marquants qui se dégagent des réponses aux questionnaires lancés par l'Observatoire, la défiance à l'égard des autres, à commencer par les hauts dirigeants de l'entreprise, mérite d'être commentée. On se souvient que près de 91 % des sondés ne font pas confiance à la direction générale dans sa gestion de l'emploi et des restructurations. Cette proportion baisse un peu, mais reste considérable, à mesure que l'on descend la ligne hiérarchique : les N+2 et N+1<sup>23</sup> inspirent de la méfiance à respectivement 84 % et 64 % des agents interrogés. Le phénomène s'étend aux organisations syndicales et aux institutions représentatives du personnel qui ne sont pas considérées comme « efficaces » face aux restructurations et dans la défense de l'emploi.*

Dans l'ensemble, il est possible de dire que la méfiance vis-à-vis de la hiérarchie se nourrit de méthodes et pratiques de management opaques aux yeux des personnels. D'un côté, le principal, sinon le seul message porté par la communication de l'entreprise et, au-delà, par une représentation du monde aujourd'hui prédominante, est intériorisé : le client serait roi car la survie de l'entreprise dans un monde hyperconcurrentiel et globalisé est en jeu. Les salariés savent que la contrainte extérieure existe, que les actionnaires réclament une part croissante du gâteau, que les critères de rentabilité sont prioritaires. Mais de l'autre côté, ce message ne suffit pas à rendre intelligibles les moyens mis en œuvre pour atteindre l'objectif stratégique affiché. Pourquoi sous-traiter ou recruter en externe lorsque de réelles compétences, mieux adaptées aux objectifs de rentabilité, existent en interne ? Pourquoi préférer sous-employer une fraction du personnel ? Pourquoi faire venir des jeunes, souvent inexpérimentés, dans des conditions de grande précarité ? Une politique d'image prendrait-elle le pas sur les exigences de compétitivité ? Toutes ces questions et bien d'autres encore se heurtent à un mur. Au mieux, il n'y est jamais répondu ; au pire elles suscitent des mises au point du type : « On est là pour sauver la boîte ! » Les agents sont renvoyés à eux-mêmes par défaut de validation sociale ; ils en sont réduits à une construction toujours recommencée d'hypothèses « personnelles ». Le mépris des conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail

<sup>22</sup> On trouvera ces questionnaires et leurs résultats sur le site de l'Observatoire : [www.observatoiredustressft.org](http://www.observatoiredustressft.org).

<sup>23</sup> Avec la réforme du mode de GRH, on ne parle plus de chef ou de commandement, et presque tout le monde est le N+ ou le N- (le supérieur ou l'inférieur hiérarchique) de quelqu'un.

*Un répondant sur deux (premier questionnaire) dit ne pas se sentir pleinement employé. Cela ne signifie pas nécessairement que ces personnes sont en sous-charge d'activité. Si telle était la lecture que l'on ferait de cette donnée, elle nous semblerait inadéquate pour plusieurs raisons. D'abord, parce que le sous-emploi interne renvoie à des situations contrastées. La conscience d'un phénomène de sous-emploi dans l'entreprise, mal connu et encore plus mal maîtrisé, a conduit l'Institut des Métiers de France Télécom à lancer une enquête sur Les situations d'exclusion interne. Les experts ont distingué trois catégories de salariés susceptibles d'être concernés: les personnes dont « l'employabilité » est faible ; les personnes sans problème de compétences subissant directement les répercussions des réorganisations ; et « les salariés marginalisés par une gestion insuffisante des conflits » (voir encadré ci-dessous). Autant la première catégorie, estimée à 5 % de la masse salariale travaillant en France, est relativement facile à identifier — elle comprend sans doute toutes les personnes affaiblies pour une raison ou pour une autre, les vendeurs usés par leur métier et « casés » dans des services en voie de disparition, les personnes souffrant d'acouphènes (et pas forcément « casées »), et toutes sortes d'autres « cas » —, les deux autres ne le sont pas. Il est important de souligner que le sort de ces personnes, indépendamment de leur situation particulière et de la justesse des catégories servant à les définir, est, sauf exceptions, vraisemblablement peu pris en compte par leurs hiérarchies.*

### **L'Institut des Métiers et les situations d'exclusion interne**

Dans une étude conduite par l'Institut des Métiers de France Télécom<sup>24</sup>, les populations sujettes à l'exclusion interne » étaient décomposées en trois catégories. La première renvoie à ce que le rapport d'étude appelle « la situation de faible employabilité ». Elle concerne les salariés dont la qualification professionnelle est restreinte et qui n'ont pu suivre les évolutions de métiers dans l'entreprise ; les salariés qui ont des problèmes médicaux et/ou sociaux, dont la contribution professionnelle est diminuée et dont le poste de travail est souvent adapté, mais avec un taux d'absentéisme sensiblement supérieur à la moyenne ; et les salariés « dont la situation relève de la discipline : transgresseur, réfractaire... » D'après un groupe de travail piloté par la DRHD.R.H. Groupe qui s'était préoccupée de savoir quels sont les coûts induits par la faible employabilité des agents<sup>25</sup>(2), cette catégorie ne concernerait guère que 5 % des salariés de France Télécom. Elle recouvre, en partie au moins, les salariés parqués dans des services dévalorisés ou déclinants (comme les back offices), services évoqués par nos interlocuteurs pour souligner qu'il n'y a plus de politique de reclassement interne.

La deuxième catégorie regroupe les « salariés sans problème de compétences, en sous-activité, sans activité ou sur des missions temporaires ». D'après la Direction Mobilité de la DRHD.R.H. Groupe, sur une population de plusieurs centaines de cadres non repositionnés sur un poste pérenne après réorganisations, quelque 22 % étaient sur une mission temporaire, 29 % sans activité et 49 % sur des pistes de redéploiement en septembre 2003. On apprend que ces situations sont la conséquence, pour deux tiers d'entre elles, des répercussions directes des réorganisations (jusqu'à 85 % pour les fonctions support et 100 % pour les métiers du Système d'information) ; et que le dernier tiers tient à « une inadéquation de profil et de compétences entre les postes de la nouvelle organisation et le salarié ». Cependant, on ignore le nombre de personnes concernées, donc leur pourcentage par rapport aux des salariés de France Télécom. On peut rattacher à cette catégorie une partie des managers transverses et de proximité que nous avons rencontrés au cours de cette enquête.

La troisième catégorie rassemble les « salariés marginalisés par une gestion insuffisante des conflits ». Elle englobe des salariés qui finissent par être « exclu[s] du groupe » et sont susceptibles à terme de perdre une partie de leurs compétences. Autrement dit, les placardisés en font partie. Mais, extrêmement prudent sur la question de l'exclusion interne, le rapport d'étude de l'Institut des Métiers ne permet pas de bien voir par ailleurs à quoi renvoient ces situations ni ne donne d'indications sur le nombre de personnes concernées. Or, notre enquête exploratoire laisse penser que les « salariés

---

<sup>24</sup> Les situations d'exclusion interne. Repères pour agir, Paris, Institut des Métiers de France Télécom, 2005

<sup>25</sup> Les « charges de personnel » et les coûts indirects (comme les frais de fonctionnement, de structure et de gestion des personnels) représentées par cette population étaient estimées à environ 420 millions d'Euros par an (ibid., p. 14). À comparer aux 5,5 milliards de dividendes distribués aux actionnaires en 2006 pour une masse salariale de 7,5 milliards d'Euros en masse salariale globale. Comme l'écrit le rapport (p. 14), cela montre « l'importance et l'intérêt de s'occuper de ces personnes, afin d'optimiser leur contribution à l'entreprise ; sans oublier de tenir compte des coûts pour la nation, via la sécurité sociale. »

marginalisés par une gestion insuffisante des conflits » sont peut-être beaucoup plus nombreux qu'il n'y paraît. Ils ne sont pas forcément au placard ; ils pourraient y être conduits ou simplement subir de façon chronique d'autres formes de stress ou de harcèlement.

Ensuite, il faut faire une distinction entre la sous-charge d'activité et le sentiment de n'être pas pleinement employé. Ce sentiment-là pourrait bien être le reflet de la démotivation et du « pas de vagues<sup>26</sup> » pour autant qu'il est éprouvé par des agents, fonctionnaires ou non, dont l'identité au travail (ce qui inclut, mais ne se réduit pas à la culture du service public) a été gravement blessée. Dire que l'on attend avec impatience la retraite, ou que l'on n'a pas envie comme avant de venir travailler dès l'aube ne signifie pas que l'on ne travaille pas. Ni que les rêves d'engagement professionnel ont disparu. Dire que l'on pourrait travailler davantage, mais qu'on ne le fait pas parce qu'on en a perdu le goût, ne signifie pas non plus que l'on est en sous-charge d'activité. Cela signifie, comme nous l'avons vu, que le sens du travail s'est altéré, que l'on a bien compris qu'il faut « filer doux », être un « mouton », éviter de se montrer à tout prix, sauf à être sûr de plaire et alors dans l'espoir, fût-il fragile et lointain, d'une éventuelle rétribution. Pour les plus jeunes, le sens du travail s'est construit dans un contexte différent et leurs réactions sont sensiblement différentes de celles de leurs aînés. Pour autant, il serait faux de conclure à une insensibilité de leur part aux mauvaises conditions de travail et à une perte du goût du travail de qualité. Les enquêtes menées en direction des jeunes, en général, mettent en évidence à quel point une part non négligeable de d'entre eux est marquée par des formes de souffrance psychique résultant notamment de la précarité des emplois, du sentiment d'être « jetable comme un kleenex », voire du dégoût sur la médiocrité de ce qu'ils sont amenés à faire dans le cadre de l'activité de travail. Pour les autres, qui sont (encore) la majorité, l'altération du sens du travail est clairement source de souffrance<sup>27</sup>. Et celle-ci peut s'exprimer de la façon la plus simple : je ne suis pas pleinement employé.

Les questionnaires de l'Observatoire indiquent que 63 % des sondés estiment parvenir à résoudre les problèmes rencontrés dans leur métier ; ils sont 48 % à penser qu'on leur laisse une certaine liberté de décision et 83 % estiment trouver une aide dans leur travail auprès de leurs collègues. Ces proportions nous paraissent remarquables ; elles retiennent notre attention parce qu'elles ne sont pas évidentes. Pourrait-on en conclure que le management des restructurations prend suffisamment en compte l'activité de travail et que ce résultat, au vu des enjeux de compétitivité, n'est pas aussi mauvais que le laisseraient supposer les réponses aux questionnaires et les témoignages recueillis dans l'enquête exploratoire ? Nous ne le pensons pas. Nous ferons à cet égard trois observations.

En premier lieu, ici encore, France Télécom ne diffère pas des autres secteurs qui se développent dans un « mouvement de reconfiguration permanente<sup>28</sup> ». Le pilotage des restructurations ne prend guère en compte la dimension qualitative du travail (coordination et organisation du procès de travail, compétences nécessaires, prévision de leur renouvellement, etc.), c'est-à-dire les conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail. Les réorganisations et restructurations étant pensées et gérées comme des « projets<sup>29</sup> » dans lesquels le travail apparaît sous la forme d'une charge variable plutôt qu'une ressource, les questions relatives à l'activité de travail sont reléguées à d'éventuels ajustements locaux sur le terrain. Cela provoque nombre de tensions sociales et de dysfonctionnements. Par exemple, et comme en témoignent les questionnaires et les témoignages recueillis, la logique de gestion de flux de main d'œuvre l'emporte sur la valeur professionnelle des agents ; elle explique entre autres choses le développement de simulacres de formation, la mise en question des politiques de promotion interne ou le recours parfois anarchique<sup>30</sup> à la sous-traitance. Dans le même ordre d'idées, le recours systématique à la mobilité « volontaire » opère de façon aveugle du point de vue des savoir-faire et des compétences. Il en découle des dysfonctionnements tels que l'inadaptation des personnels restants, la rupture de transmission des savoir-faire, la déstabilisation de la répartition des tâches, la désorganisation du travail dans les équipes, etc. Pour ne

---

<sup>26</sup> Sur cette expression, voir plus haut le chapitre restituant les témoignages de nos interlocuteurs.

<sup>27</sup> Ce qu'indique aussi le deuxième questionnaire de l'Observatoire.

<sup>28</sup> Marie Raveyre (dir.), *Restructurations, nouveaux enjeux*, Revue de l'IRES, Numéro spécial N° 47, Paris, IRES, 2005.

<sup>29</sup> Voir Jean-Luc Metzger, *Entre utopie et résignation. La réforme permanente d'un service public : concept d'utopie et compréhension des pratiques modernisatrices*, Paris, L'Harmattan, 2000. Et voir surtout Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, op. cit.

<sup>30</sup> Dans un des exemples cités plus haut, après avoir recouru à la sous-traitance d'un service, les dirigeants y ont renoncé en raison du travail bâclé, mais au moment de notre enquête il semblait que l'on envisageait d'y recourir à nouveau.

pas mentionner les dysfonctionnements du Système d'information, un sujet qui mériterait à lui seul une étude.

Les difficultés qui en découlent du point de vue de l'activité de travail ne sont pas minces. Si les salariés parviennent malgré tout à résoudre les problèmes rencontrés dans leur métier, c'est qu'ils prennent en charge une part non négligeable de l'adaptation au changement. Et celle-ci a un coût occulté par l'idée, largement promue à travers les politiques de communication de l'entreprise, selon laquelle les restructurations seraient gérées dans un souci de « responsabilité sociale » et non selon une logique de marché<sup>31</sup>. Un coût en termes de conditions de travail, mais aussi un coût physique et psychique. En d'autres termes, à quel prix les salariés résolvent-ils les problèmes liés à leur activité de travail ? Ce prix vaut-il la peine d'être payé, tant du point de vue de leur bien être que de celui de la rentabilité de l'entreprise ? Sans entrer dans une discussion qui dépasse l'objet de notre enquête, on fera le lien entre ce qui précède et les enseignements que l'on peut tirer des questionnaires sur le stress : 93 % des personnes interrogées à partir de juin 2007 connaissent des cas de stress autour d'eux, 60 % des cas de détresse, 87 % ont déjà vécu l'une de ces deux situations et 66,4 % se déclarent aujourd'hui stressés.

Notre deuxième observation concerne la question de l'autonomie dans le travail. Si près de la moitié des sondés estiment avoir une certaine liberté de décision, on tiendra compte de deux facteurs au moins pour l'interpréter. D'une part, il convient de s'interroger sur les catégories susceptibles d'être concernées. Ainsi, l'autonomie est très restreinte sur les plateaux tandis qu'elle est relativement plus grande dans les postes de responsabilité. Les managers de proximité et transverses que nous avons rencontrés disposaient incontestablement d'une marge de décision. Mais, et cela vaut dans tous les cas, la liberté dont disposent les uns et les autres dans l'accomplissement de leurs fonctions s'analyse comme une autonomie contrôlée et contrainte. Elle est contrôlée notamment par les objectifs, parfois irréalistes, souvent presque impossibles, assignés au travail ; elle est très fortement contrainte par des injonctions paradoxales et d'autres dysfonctionnements entravant quotidiennement l'activité de travail. Et elle est particulièrement contrainte par les plans de réduction du personnel. Du coup, on voit bien que l'autonomie relative représente, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre des « projets » de restructuration-réorganisation, un outil permettant de transférer aux salariés, toutes catégories confondues, la responsabilité des questions, négligées par ces « projets », relatives à l'activité de travail. Ici encore cette responsabilité se paie au prix du stress.

La dernière observation porte sur l'aide trouvée par les agents auprès de leurs collègues dans l'activité de travail. La proportion, importante (83 %), de sondés répondant positivement à cette question semble entrer en contradiction avec les témoignages qui insistent plutôt sur l'éclatement des collectifs de travail sous l'effet, notamment, des restructurations. Si les agents, à la longue, finissent par retrouver ici ou là quelques collègues qu'ils avaient égarés en cours de route à la faveur des déménagements, ils n'en perdent pas moins « le fil ».

Nous proposerons dans le chapitre suivant une analyse plus approfondie de la destruction des métiers et de la désorganisation des collectifs de travail. Limitons-nous pour l'instant à quelques remarques. Il est certain que l'activité de travail s'arrêterait complètement si les individus ne trouvaient autour d'eux aucune aide. Les dirigeants de l'entreprise ne l'ignorent pas puisque l'aide est même organisée, notamment sur les plateaux où les agents disposent (en principe) de « soutiens métiers » chargés de les seconder quand ils se heurtent à des difficultés (par exemple, ne pas savoir où chercher l'information, ne pas s'en sortir avec les différentes applications). Mais cette organisation-là ne se confond pas avec un collectif de travail soudé. Nos interlocuteurs se plaignent au contraire de l'insuffisance de cette aide : tantôt il faut faire la queue pour accéder au(x) soutien(s) métiers, tantôt son (ou leur) affectation sur un plateau est prévue mais se fait attendre. Dans tel ou tel service, les plus anciens, ceux qui ont de l'expérience et connaissent mieux l'entreprise, sont constamment sollicités par les nouveaux arrivants qui, mal « formés », n'ont pas les moyens d'accomplir correctement leurs tâches. Sauf, semble-t-il, dans les rares unités où les représentants syndicaux parviennent à organiser les agents, la coopération fonctionne mal. Elle ne saurait être remplacée par des coups de main de circonstance. Il faudrait une étude pour savoir comment l'aide est dispensée,

---

<sup>31</sup> Marie Raveyre montre bien que ces deux registres se rejoignent *in fine*, car les plans de restructurations n'abordent que les aspects les plus formels relatifs à la gestion de l'emploi et du personnel et achoppent à traiter des aspects pratiques du travail. Voir « Le management social des restructurations et la prise en compte du travail », *International Management*, Numéro spécial « Restructurations », Montréal, Canada, Hiver 2008.

comment et dans quel but (qui peut aussi être de type clientéliste) les réseaux de base qui subsistent encore fonctionnent. A priori, on peut faire l'hypothèse qu'il y a loin de l'aide à une véritable coopération et que la première est accordée, elle aussi, sous tension. On en revient donc au stress.

Au total, on comprend pourquoi 10 % seulement des sondés estiment que le mode de management sur l'emploi et la mobilité est « coopératif », contre 56 % qui le considèrent « autoritaire ». Et on comprend l'extraordinaire défiance des agents à l'égard de leurs hiérarchies. Elle se nourrit de la part d'opacité que comporte le message sur les exigences de « survie » de l'entreprise, et du mépris, expérimenté quotidiennement, à l'égard des conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail. Il en découle des dysfonctionnements qui affectent et la rentabilité de l'entreprise, et les individus dans leur intégrité physique et psychique. En attendant, les agents de France Télécom tentent quand même de faire le travail.

### **Les atteintes à l'estime de soi**

Cependant — et ce thème nous amène à un dernier commentaire —, cet effort n'est pas reconnu. A côté de la mise en question des promotions internes, de la stagnation, sinon la baisse tendancielle des revenus, des modes de comblement de postes et d'autres facteurs que nous avons en partie évoqués, l'absence de reconnaissance s'observe dans les pressions constantes à la mobilité subies par les agents. La mobilité est érigée par l'entreprise, en valeur positive et même en priorité. La mobilité serait garante de l'innovation et d'un meilleur avenir pour tous. Derrière cette notion se cache une critique du refus de la mobilité, attitude considérée comme significative d'un repli sur soi et d'un choix de facilité. Mais les agents ne semblent pas avoir intériorisé cette valeur sous une forme positive. Les plus âgés — les premiers visés par la politique de réduction massive des effectifs — ne savent pas s'ils vont rester à France Télécom (24 %) ou tendent à penser qu'ils seront « contraints » de partir (37 %). Pourtant, une majorité écrasante de répondants au deuxième questionnaire pense que son métier n'est pas valorisé par l'entreprise (89 %), estime que le travail ne cesse de se dégrader (93 %), n'est jamais ou rarement d'accord avec sa hiérarchie (80 %) et a le sentiment de ne pas avoir réussi sa vie professionnelle (70 %). Ces résultats font écho au premier questionnaire où l'on voyait 80 % des sondés considérer qu'ils étaient directement menacés par la dégradation de l'emploi, 83 % estimer que le travail est aujourd'hui plus dur et pénible qu'il y a cinq ans et 80 % penser que leur charge de travail va augmenter dans les années qui viennent. Pourquoi, alors, ne pas partir tout simplement plutôt que d'y être « contraint » ou de ne « pas savoir » (pour reprendre les catégories des questionnaires) ?

Sans prétendre traiter cette question de façon exhaustive, on peut avancer ici quelques arguments de bon sens. Le premier renvoie à l'état du marché du travail aussi bien interne qu'externe. En interne, l'entreprise ne recrute pratiquement plus, sinon des jeunes (souvent précaires) et, semble-t-il, à travers des réseaux de clientèle. Parmi nos interlocuteurs, un certain nombre a essayé de postuler dans les fonctions publiques pour s'apercevoir « qu'on ne [les] attend pas ».

Sur le marché du travail « non protégé », les perspectives sont également bouchées, surtout pour des « seniors » dont personne ne veut. A en croire les personnes interviewées qui nous rapportaient assez souvent des cas de collègues dont ils ont suivi les parcours de « mobilité » par « essaimage<sup>32</sup> », les créations d'entreprises par les anciens agents de France Télécom sont loin d'apparaître comme une solution.

Alors, du point de vue du vécu, la « mobilité » se présente comme une imposture. Ce que l'on propose aux agents de France Télécom, ce n'est pas une « mobilité », mais de fortes chances de se retrouver sans emploi. Dans sa connotation positive, la mobilité est prometteuse de promotion ou d'ascension sociale et peut être adossée à des projets à portée de la main. Ce n'est plus le cas lorsqu'elle n'offre aucune garantie d'insertion à tous ceux dont les déplacements ne parviennent pas à s'inscrire dans un itinéraire orienté. A France Télécom comme ailleurs, l'injonction de mobilité est un instrument de flexibilisation de la main-d'œuvre, autrement dit d'insécurisation des parcours de vie professionnelle, personnelle et familiale.

---

<sup>32</sup> C'est-à-dire en vue d'une création d'entreprise. Voir le chapitre 4 pour une description succincte du dispositif d'accompagnement dans la mobilité institué par France Télécom.

On admettra qu'il est difficile d'accepter une telle insécurité dans le contexte économique, politique et social actuel. D'autres arguments viennent se greffer sur celui-ci. Du point de vue des stratèges qui élaborent des plans de restructuration, la « résistance au changement » serait une variable explicative rendant compte de l'écart entre la main-d'œuvre prévisionnelle (profils des personnels exigés par la nouvelle organisation) et la main-d'œuvre actuelle. Dans ce raisonnement, les individus sont pris pour des objets, des sortes de « particules élémentaires<sup>33</sup> ». Mais ce n'est là qu'une utopie nourrissant l'illusion managériale de maîtrise de la réalité des pratiques. Les individus, eux, sont inscrits dans une continuité historique. Une partie de leur identité se construit tous les jours dans l'entreprise où ils passent, après tout, beaucoup de temps — sans parler de leur ancienneté, assez longue en général dans le cas de France Télécom. Gommer cette identité pour la renvoyer à la sphère du « privé », c'est nier la contribution de chacun à l'effort collectif et à la prospérité de l'entreprise. Plus encore, c'est rendre transparents les individus en faisant comme s'ils n'étaient pas là. C'est nier leur existence même.

Or, ils sont là. Et parce qu'ils sont là, ils réagissent. Ils résistent aux abstractions et affrontent comme ils le peuvent l'adversité. La mobilité fait partie des abstractions stratégiques. Pour ceux qui en sont victimes, elles signifient qu'aux yeux des hiérarchies, on n'est plus rien, des numéros, alors même que dans son intimité, on ne peut pas s'en f... car il y a le chiffre d'affaires et le client à respecter. Elles signifient que l'on est nié dans sa valeur professionnelle et sociale, atteint dans son intégrité physique. Avec toutes les autres formes de dénégation que nous avons évoquées, les pressions à la mobilité sont autant de signes de « mépris<sup>34</sup> ». Et celui-ci conduit à la dissolution de la confiance en soi en tant que personne digne d'affection, à la perte du respect de soi en tant que membre d'une communauté d'égaux en droit, et à la perte de l'estime de soi comme sujet contribuant par ses pratiques à la vie commune<sup>35</sup>.

Comment donner sens à cette expérience de mépris ? Les témoignages indiquent que la réalité de l'« exclusion interne » et des processus qui y mènent (pressions, harcèlement) résistent à se faire reconnaître en face de dénégations et de dérobades persistantes. En effet, « il faut une sanction sociale pour que le réel existe (...). L'intériorité elle-même n'est pas une production strictement personnelle. Elle suppose la formulation de significations communes (...). La réalité psychique est mise en forme dans une construction collective qui lui fournit un cadre social pour exister. Et quand l'éprouvé ne peut s'accrocher à aucun de ces cadres, quand ce qui pourrait le rendre intelligible se dérobe, la confusion envahit la pensée. (...) C'est ainsi que le relégué bascule hors de ce qui fait lien et donc de ce qui fait sens.<sup>36</sup> » Quels que soient par ailleurs les aléas de la vie privée ou familiale, et quelles que soient les fragilités individuelles, la détérioration de la condition physique et psychique des agents de France Télécom tient incontestablement aussi aux effets des techniques du management participatif.

---

<sup>33</sup> Jean-Luc Metzger, *Entre utopie et résignation*, op. cit.

<sup>34</sup> Au sens d'Axel Honneth. Voir *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte, 2006.

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Dominique Lhuillier, *Placardisés*, op. cit., p. 46-47.

## DEUXIEME PARTIE

### La gestion managériale des ressources humaines

Cette deuxième partie est consacrée à une étude plus approfondie de la gestion des ressources humaines à France Télécom. Rappelons que notre enquête est exploratoire et que sa finalité est seulement de proposer quelques éclairages à l'intention de l'Observatoire, des personnels de France Télécom et de leurs représentants, à charge pour eux d'en approfondir certains aspects et de juger de leur pertinence pour l'action. Nous commencerons par réfléchir sur la disparition des métiers et la désorganisation des collectifs de travail avant d'analyser le système d'accompagnement mis en place par la direction de l'entreprise pour favoriser la mobilité des agents. Puis nous en tirerons quelques enseignements avant de conclure cette étude.

### III. La réorientation de la gestion des ressources humaines

Les restructurations contemporaines mettent en scène un mouvement de reconfiguration permanente conduisant à une adaptation constante du travail. Globalement, les modes de gestion flexibles du travail renverraient à deux « modèles » ou « registres » opposés : tantôt ils obéiraient à une logique de marché et tantôt à une logique de responsabilité sociale. Analysant des cas concrets renvoyant à l'un ou l'autre de ces deux registres, Marie Raveyre a montré qu'ils ne sont pas aussi différents qu'il y paraît parce que les conditions de réalisation de l'activité de travail, indépendamment du modèle considéré, sont insuffisamment prises en compte<sup>37</sup>.

France Télécom se réclame incontestablement du registre de responsabilité sociale. L'entreprise affiche le souci d'assumer une coresponsabilité dans « l'évolution professionnelle » de ses agents. Elle a mis en place un important dispositif d'accompagnement dans et vers la mobilité. Ce dispositif sera étudié au chapitre 4. Dans les pages qui suivent, nous examinerons la réorientation du mode de gestion des ressources humaines (G.R.H.) à la faveur d'un ensemble de réformes remontant au début des années 1990. Nous insisterons sur un de leurs effets, la disparition des métiers au profit de « fonctions », notion volontairement « souple » qui favorise une gestion flexible des ressources humaines. Nous montrerons que cette mutation s'est faite au détriment des compétences des agents et, spécificité française, à l'aide du principe d'obéissance inhérent à la fonction publique. Nous montrerons enfin qu'en lieu et place d'une prise en considération du professionnalisme, le nouveau mode de G.R.H. fonctionne selon un principe de « prescription de subjectivité ».

#### **La disparition des métiers**

Le discours modernisateur des dirigeants de France Télécom n'a rien d'original. C'est celui tenu par les élites économiques et politiques françaises depuis quatre décennies : « Il faut rompre avec le passé, celui d'entreprises cloisonnées, bureaucratisées, lourdement hiérarchisées, sans cohésion interne, et constituant de véritables champs de manœuvre où s'affrontent des clans professionnels, des classes. Il faut produire une nouvelle entreprise, qui se caractérise par l'interaction, la communicabilité, la solidarité, la coopération, l'intégration, la flexibilité<sup>38</sup>. » C'est dans cet esprit que France Télécom semble avoir réformé son mode de gestion des ressources humaines (G.R.H.). La fonction au mépris du métier

Au début des années 1990, juste après son premier changement de statut<sup>39</sup>, France Télécom s'était engagé dans une série de réformes des ressources humaines jugée mieux adaptée au défi de la

---

<sup>37</sup> Marie Raveyre, « Le management social des restructurations et la prise en compte du travail », *op. cit.*

<sup>38</sup> Danièle Linhart, *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte 2004, p. 22. Mais pour produire cette nouvelle entreprise, il faut passer par une période de déconstruction-destruction des anciennes organisations du travail et obtenir à tout prix l'acceptation du nouveau cours des choses et la docilité envers ceux qui assurent la mission de réorganiser et de diriger.

concurrence. Ces réformes devaient la rapprocher des pratiques ayant cours dans le secteur privé. L'entreprise avait commencé par mettre sur pied une opération de requalification des personnels ouvriers (remise à niveau scolaire et perfectionnements techniques) dans la perspective d'un projet plus vaste censé « revaloriser le travail » grâce à l'« enrichissement des tâches par le regroupement des activités actuelles<sup>40</sup> ».

Cette opération était théoriquement liée à l'élaboration, à partir de 1991, d'un nouveau mode de G.R.H. comprenant trois axes.

D'abord, une « reclassification », réalisée en principe à situation professionnelle inchangée, visant une meilleure adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences du personnel grâce à une gestion fondée sur une logique de fonction plutôt qu'une logique de grade (voir encadré ci-dessus). Ensuite, la transformation du système de rémunération avec, notamment, l'introduction de l'intéressement et du travail par objectifs (récompensé par une prime ou part variable). Enfin, l'institution des « entretiens de progrès », rebaptisés entretiens d'évaluation. En rupture avec la tradition administrative, ces deux dernières innovations étaient censées stimuler l'initiative et la responsabilité individuelles tout en favorisant un mode de commandement moins autoritaire (on parlait désormais de management). En somme, le nouveau mode de G.R.H. portait la promesse d'une prise en considération de l'expérience professionnelle, de l'effort et du mérite, et semblait mieux adapté aux contraintes de l'innovation technologique.

Ces promesses n'ont pas été tenues. En effet, le passage du grade à la fonction s'est fait en localisant le professionnalisme dans le poste, non dans le métier. C'est la description du poste occupé par l'agent — autrement dit la réification du travail réel, sa réduction à une série de tâches — qui a permis de traduire les grades en fonctions<sup>41</sup>.

En pratique, les salariés se sont vite aperçu que la traduction des grades en fonctions « à situation professionnelle inchangée » était un leurre. Si la reclassification entraînait structurellement, « techniquement », une certaine mobilité fonctionnelle, il s'agissait rarement d'une mobilité ascendante. Certes, une partie des agents a été surclassée. Une frange de l'encadrement et de la maîtrise a tiré son épingle du jeu en se distinguant de ses collègues, quelques-uns parvenant même à se hisser au rang d'« élus » dans l'entreprise. Mais la situation était moins glorieuse pour la majorité. Les moins chanceux ont été déclassés ou déqualifiés : parce que le niveau de reclassification était inférieur à celui associé à une fonction particulière, entendue au sens du poste occupé jusque-là par l'agent ; parce que les activités exercées auparavant par un agent n'étaient plus comprises dans sa fonction et ne faisaient plus partie de ses « compétences » ; parce que les agents passés par le dispositif de requalification avaient été reclassés plus bas ; et ainsi de suite. Parmi les cadres, beaucoup ont dû se résoudre à une mobilité géographique et/ou fonctionnelle, non dans la perspective d'une amélioration qualitative de leur carrière, mais pour conserver ou obtenir un niveau de reclassification jugé convenable.

#### **Logique de grade et logique de fonction**

La logique de grade en vigueur jusqu'au début des années 1990 concernait essentiellement des fonctionnaires. Leur recrutement et leur promotion étaient assurés par des concours donnant accès à des grades (par exemple ceux d'inspecteur ou de contrôleur) avant de donner accès à des emplois, chaque grade correspondant à une grille indiciaire qui déterminait le salaire de base. Dans ce système, les emplois vacants pouvaient être comblés par mutation ou nomination après réussite à un concours, ce qui, en théorie, ne permettait pas au recruteur de choisir expressément ses collaborateurs ou leur niveau de qualification réel. Pour leur part, les lauréats ne savaient pas avant de réussir leur concours

<sup>39</sup> Lois des 2 juillet et 29 décembre 1990. La première met fin à l'administration des PTT et lui substitue deux établissements publics autonomes, La Poste et France Télécom ; la seconde réduit le monopole de France Télécom à la téléphonie fixe et aux cabines téléphoniques publiques, ouvrant tous les autres services et réseaux à la concurrence.

<sup>40</sup> Jean-Luc Metzger, « Le professionnalisme dans une entreprise publique. Le cas des ouvriers », *Travail et emploi*, vol. 2, n° 71, 1997, p. 22.

<sup>41</sup> Ces dernières seraient par ailleurs pesées, hiérarchisées et regroupées par filières professionnelles et par niveau dans le nouveau système de GRH. Or non seulement les représentants du personnel ont été tenus à l'écart de toutes ces opérations, mais elles ont aussi échappé à l'action de la plupart des agents.

où ils seraient affectés car il arrivait souvent qu'un type d'emploi soit occupé par des titulaires de grades différents ou qu'un agent titulaire d'un grade donné exerce successivement des emplois différents. L'adaptation au poste se faisait en partie sur le tas et en partie par la formation.

Dans la logique de fonction, notion à mi-chemin entre la définition du poste (liste de tâches) et le métier (avec sa hiérarchie), l'affectation et le comblement d'emploi sont effectués par fonction, c'est-à-dire en principe selon les aptitudes professionnelles (des « compétences ») d'une personne, évaluées au regard des fonctions qu'elle est amenée à exercer<sup>42</sup>. Dans cette configuration, le recruteur est en mesure d'indiquer pour quelle fonction-type il souhaite embaucher des collaborateurs. Il peut donc mieux préciser ses besoins. Le passage à une logique de fonctions a été réalisé en recensant d'abord un certain nombre de fonctions-types, puis en les regroupant selon deux critères : la filière professionnelle (informatique, commercial, etc.), et un principe de qualification croissante permettant de les hiérarchiser et de les regrouper par niveau. Quinze niveaux, associés chacun à une grille indiciaire, ont été eux-mêmes regroupés pour former quatre groupes. Il importe de retenir que la hiérarchie des niveaux est apparue comme le seul point de comparaison objectivable entre l'avant (la logique de grade) et l'après (la reclassification). Chaque agent s'est vu attribuer une nouvelle grille indiciaire et une nouvelle perspective de carrière à situation professionnelle en principe (mais pas en pratique) inchangée.

La méthode consistant à localiser le professionnalisme dans le poste a donc par elle-même occulté la trajectoire professionnelle antérieure des agents et annulé toute référence au passé. Elle a conduit à considérer la « fonction » comme le premier critère d'évaluation du « professionnalisme » ; à substituer cette dernière notion à celle de *métier*<sup>43</sup> dont la définition inclut, justement, l'aptitude individuelle acquise après une expérience professionnelle<sup>44</sup> ; et, pour les intéressés, à concentrer tous les enjeux sur le niveau hiérarchique de leur nouvelle « fonction », devenu le seul point de comparaison avec leur ancien grade. C'est ce qui explique, aujourd'hui encore, le type de réponse que l'on obtient des salariés de France Télécom lorsqu'on leur demande quelles sont les fonctions qu'ils occupent dans l'entreprise. Ils commencent généralement par annoncer le niveau de leur fonction (ce qui n'a pas manqué de nous étonner). Par exemple :

*« Je suis gestionnaire de ressources de niveau 2. (...) Ce qui ne veut rien dire et est assez flou pour recouvrir plein de tâches subalternes »*

C'est aussi ce qui explique le mode de comblement de poste qui a été systématisé après le début des années 1990 : les postes sont supprimés (ou transférés) et les agents apprennent du jour au lendemain qu'ils doivent s'en trouver un autre. Nos interlocuteurs sont nombreux à en avoir fait et/ou à en faire l'expérience, très déstabilisante. Comme le dit un responsable des ressources humaines :

*« C'est une pratique courante et très culpabilisante : tu n'as plus de poste, tu dois en trouver un. »*

Et cela ne concerne pas seulement les personnels les moins dotés en ressources (quelles qu'elles soient), mais touche les agents de tous niveaux et de toutes filières professionnelles.

### ***Le principe d'obéissance, une spécificité***

Est-ce à dire que l'évolution du mode de G.R.H. à France Télécom se caractérise par une pérennisation de la logique administrative des grades ? C'est le point de vue qu'exprimait une de nos interlocutrices, une cadre supérieure venue du secteur bancaire et recrutée en 1992 « *pour faire évoluer l'entreprise, pour en faire une entreprise moderne* ». Elle parle encore aujourd'hui de

---

<sup>42</sup> Exemple classique : on ne recrute plus des inspecteurs ou des contrôleurs, mais des responsables de marché ou des ingénieurs commerciaux.

<sup>43</sup> Y compris, semble-t-il, dans les négociations entre partenaires sociaux.

<sup>44</sup> Pour les travailleurs, le métier représente une garantie de non-substituabilité de leur force de travail. Le métier se définit à la fois par la formation, les matériaux travaillés par les membres du métier et l'activité menée sur un poste. « L'homme de métier est celui qui possède un vrai savoir, reconnu, valorisé sur le marché du travail, identifié et positionné dans une grille de salaires » (Mireille Dadoy, citée par Jean-Luc Metzger in « Le "professionnalisme"... », *op. cit.*, p. 30]).

« l'incohérence » de la G.R.H. et évoque la logique « administrative » des grades comme si rien n'avait changé depuis 1991 :

« ... c'est l'administration pure. Quand t'es dans une administration, tu passes un concours, et à partir du moment où tu as atteint un grade, on peut te mettre dans n'importe quel coin de l'administration. Quelles que soient les compétences requises pour un poste. Tu peux aller aussi bien faire de la D.R.H., du technique, du commercial, de la logistique... c'est un grade qui te donne le droit d'accéder à n'importe quel poste quelles que soient les compétences. Ça c'est l'ancien système de l'administration. Alors que dans le privé comme dans la vie réelle, tes compétences c'est un métier qui exige un certain nombre de compétences. Et même si tu as un niveau, je dirais, de diplôme, de compréhension supérieurs, c'est pas pour autant que... Un excellent médecin va pas faire forcément un excellent prof de lettres ou un excellent musicien... Quand t'es doctorant, t'es doctorant sur un thème, pas sur un autre. Ça, c'est nié à France Télécom. On te prend les gens, on te les met à un endroit, paf, on te les met sur un autre... »

L'idée, nous semble-t-il, selon laquelle on serait encore en présence d'une administration pure, doit être nuancée. Si l'on se situe du point de vue des salariés, il est certain que la logique de grade reste prédominante. C'est ce qu'avait déjà souligné un fin observateur de l'ex-entreprise publique, Jean-Luc Metzger<sup>45</sup>. Mais si cette logique a perduré, ce n'est pas parce que les fonctionnaires n'auraient pas évolué et seraient restés crispés sur leur statut, même si certains s'y sont montrés plus attachés que d'autres. La question ici n'est pas celle du statut, mais celle de l'identité professionnelle. L'attachement des salariés à la logique de grade doit être interprétée comme une réaction de défense : niés dans leur identité professionnelle, les anciens salariés ne peuvent guère valoriser que le seul repère qui leur reste, le grade, autrement dit le niveau qui en est l'équivalent, et donc la promotion et le salaire. C'est l'unique signe tangible de reconnaissance professionnelle.

Si l'on se situe maintenant du côté de l'entreprise, on précisera que les survivances de son passé administratif ne renvoient pas à une logique de grade. Ce n'est pas l'habitude de gérer des grades qui l'amène à combler les postes comme elle le fait ou à inciter, sinon à forcer ses salariés à la mobilité et au départ en empruntant les méthodes évoquées plus haut : c'est la possibilité de prendre appui sur le principe d'obéissance. Les hauts dirigeants mobilisent ce principe pour mieux imposer leurs projets stratégiques. Les règles de G.R.H. introduites à partir de 1991 n'ont strictement rien à voir avec l'administration (c'est-à-dire, en l'occurrence, avec celles de la mutation et du concours). Importées du secteur privé, elles sont imposées par la direction qui s'appuie pour cela sur un ensemble d'instruments cohérent. Il s'agit d'un mélange de techniques de management de la firme et de méthodes inspirées du toyotisme<sup>46</sup>. Cela fait partie d'une palette d'outils qui ne distinguent en rien France Télécom des entreprises modernes ou « modernisées » dans le monde.

En revanche, on rapportera à une tradition proprement française et à l'héritage de l'ex-entreprise publique des outils comme le principe d'obéissance, dont on rappellera qu'il a longtemps épargné aux administrations publiques françaises le respect du droit du travail. Il en va de même, au moins partiellement, de la représentation que les hauts dirigeants de l'entreprise ont du monde. Ceux-ci forment une élite relativement homogène<sup>47</sup> marquée par une formation très particulière proche du modèle ouvert par Polytechnique ; ou encore des alliances avec un pouvoir politique dont les dirigeants de France Télécom ont par ailleurs pris soin de s'autonomiser.

### ***L'intervention sur les cadres de pensée et d'action***

Les techniques de management de la firme sont des armes redoutables mises au service de ce qu'Yves Clot<sup>48</sup> appelle la « prescription de subjectivité ». Il s'agit de « capter la subjectivité » des individus, en l'occurrence celle des salariés, en les amenant à s'identifier le plus totalement possible

---

<sup>45</sup> Jean-Luc Metzger, *Entre utopie et résignation*, op. cit.

<sup>46</sup> Connue dans le monde entier, le système de production du groupe automobile japonais renvoie à un système de management très autoritaire qui tire ses profits de la fatigue et du stress provoqués par l'incessante augmentation des cadences et des horaires variables au nom de la flexibilité de la production. Présentés comme un « élargissement des compétences », les fréquents changements de postes alimentent le stress et les risques d'accidents, tandis que le travail en équipe fonctionne comme un redoutable mécanisme de pression exercé par les ouvriers entre eux. Voir par exemple Satoshi Kamata, *Toyota. L'usine du désespoir*, Paris, Demopolis, 2008.

<sup>47</sup> Comme l'a montré Jean-Luc Metzger dans ses travaux, ce que tendent à confirmer nos entretiens avec des cadres supérieurs qui leur sont proches. Et ce qui est le cas ailleurs. Voir notamment Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, op. cit.

<sup>48</sup> *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1998.

aux finalités collectives de la firme, à adopter un comportement de micro-entreprises en concurrence les unes avec les autres et à se sentir personnellement responsables des manquements dont ils auraient fait preuve à l'égard des intérêts de l'organisation — intérêts posés sous la forme d'un enjeu unique, celui de la survie de l'entreprise toujours menacée par la « compétitivité » tous azimuts. Ce résultat est obtenu grâce à une pratique de l'autorité dont la particularité est de commencer par *agir sur les cadres de pensée et d'action* des salariés en contraignant les comportements sans qu'il soit nécessaire de recourir aux principes classiques de l'obéissance disciplinaire (notamment ceux qui avaient cours dans les administrations françaises). Cela donne lieu à une euphémisation des rapports de force et de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise qui permet de mettre en avant *l'autonomie* et la *responsabilité* supposées des salariés.

Prenons quelques exemples pour illustrer ces formes d'encadrement. De toute évidence, l'ensemble des techniques de normalisation (ou de standardisation) en fait partie : normalisation de la production (certification, définition d'objectifs de productivité, indicateurs de réalisation et de suivi, etc.), mais aussi normalisation des « fonctions » (listes de tâches), de la rémunération (dont les stock-options et les parts variables de vente [P.V.V.]), des promotions (la direction nationale détermine un pourcentage de la masse salariale qui est destiné aux promotions), des entretiens annuels (la notation prend le pas sur des principes qualitatifs comme l'écoute et le dialogue). Les critères « techniques » à partir desquels s'organise la normalisation tendent à revêtir celle-ci des couleurs de la « science ». Cependant, leur apparente neutralité ne suffit pas à masquer le fait qu'ils sont fabriqués, définis et maniés en fonction de choix volontaristes et d'une représentation idéalisée des hauts dirigeants et de leurs experts de ce que seraient et devraient être l'organisation du travail, les comportements des personnels, les clients. Marie-Anne Dujarier, qui a analysé de façon subtile, claire et précise les logiques d'élaboration et les contradictions du travail d'organisation<sup>49</sup> dans les organisations de services de masse, montre bien comment le faisceau prescriptif<sup>50</sup> se caractérise par un « déni des limites » et des contradictions au point qu'il finit par devenir une « prescription de toute puissance<sup>51</sup> ». De façon générale, on peut dire que la normalisation est d'autant plus génératrice de stress ou encore qu'elle augmente d'autant les facteurs de risques psychosociaux qu'elle est imposée arbitrairement, abstraitement, en méconnaissant les compétences réelles des individus et les situations de travail concrètes.

L'encadrement de la pensée et de l'action des salariés emprunte aussi des voies procédurales et procédurières. Les manœuvres de procédure offrent un moyen commode (parmi d'autres) de contourner les résistances, notamment syndicales, susceptibles de grandir ; quelquefois même elles permettent de reporter sur les syndicats la responsabilité des dysfonctionnements découlant de projets de réorganisation ou d'« adaptation » mal conçus. On en trouvera une illustration en annexe avec la mise en place du « Projet Privilège ».

Enfin, il faut mentionner tout ce qui touche à la communication institutionnelle : enquêtes-débats, jeux et « challenges », médias internes, séminaires, réunions publiques obligatoires, manifestations artificielles organisées à la fois pour cimenter le corps social atomisé de l'entreprise et pour banaliser la nécessité du changement. Les salariés, ceux au moins que nous avons rencontrés (à une exception près), ne sont pas dupes : ils savent bien que la « communication » vient ici se substituer à la destruction des collectifs de travail. Ils disent prendre leur mal en patience. Cependant, comme les messages sont diffusés partout, y compris dans les modules de formation et dans la pratique des réunions de travail, et comme ils font écho aux messages médiatiques martelés à l'extérieur, cette omniprésence et cette répétition rendent plus complexe l'usage d'autres systèmes de représentation. Si elle ne se traduit pas forcément par une adhésion positive des salariés aux « intérêts supérieurs » de l'entreprise (pour des raisons complexes analysées plus loin), elle joue dans le sens de la soumission à l'ordre dominant.

---

<sup>49</sup> La notion de travail d'organisation met l'accent sur le fait que l'organisation du travail est une *construction sociale*, le résultat d'un autre travail appelé, justement, travail d'organisation. Voir Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, op. cit., p. 49 sq. et *passim*.

<sup>50</sup> Depuis l'offre de service jusqu'aux dispositifs de contrôle et de sanction, en passant par les prescriptions normatives, les objectifs hiérarchiques de performance, les prescriptions opératoires et celles de « savoir-être ».

<sup>51</sup> Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, op. cit.

De ce qui précède, on conclura que la logique de « responsabilité sociale » qui gouverne théoriquement la gestion des ressources humaines à France Télécom se confond avec la « logique de marché » au moins du point de vue de la flexibilité de la main-d'œuvre. Si les compétences des agents ne sont pas prises en considération dans les objectifs de recomposition de l'emploi, et si une injonction d'identification totale aux exigences de survie de l'entreprise prend la place des signes matériels et symboliques de reconnaissance, alors les conditions de réalisation de l'activité de travail sont mises à mal. Dans la section suivante, nous donnerons un autre éclairage à la logique de « responsabilité sociale » en examinant le dispositif mis en place pour accompagner les agents dans leurs projets de mobilité.

## IV. Le dispositif d'accompagnement vers la mobilité

Ce chapitre est consacré à l'étude du dispositif mis en place par France Télécom pour accompagner ses agents dans leurs projets de mobilité. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les témoignages des agents rencontrés, sur l'analyse développée dans la première partie de cette étude et sur des documents internes.

Le dispositif repose sur l'intervention de trois types d'acteurs : les managers de proximité, les responsables des ressources humaines et des « conseillers développement » agissant dans le cadre d'un organisme de placement interne à l'entreprise, l'espace développement. Après avoir présenté ce dispositif, nous chercherons à comprendre quel est son impact sur la vie de l'entreprise.

### **Le dispositif**

Le dispositif d'accompagnement mis en place par France Télécom se présente comme un modèle de gestion « responsable » des ressources humaines. Sa « philosophie » et ses finalités sont exposées dans un document interne diffusé par la Direction des ressources humaines. Présenté sous la forme d'un Power Point, celui-ci a servi à une information communicante à l'intention des managers<sup>52</sup>. Dans un premier temps, nous décrirons succinctement ce dispositif et les mesures qui y sont associées. Dans un deuxième temps, nous en montrerons les limites.

Comme on pourrait s'y attendre, le dispositif est présenté comme une nécessité dans le contexte du développement technique et de la mondialisation. L'entreprise n'a d'autre souci que sa *survie* et sa prospérité ; dans un « champ de bataille qui évolue<sup>53</sup> », elle ambitionne de « devenir en trois ans l'opérateur de référence en matière de nouveaux services de télécommunications<sup>54</sup> ». Il est sous-entendu que ce projet passe par un important programme de suppressions d'effectifs sans licenciements.

L'entreprise entend assumer sa part de responsabilité dans cette évolution. À cet effet, elle prétend soutenir ses salariés et leur offrir de nouvelles opportunités de carrière. Le document *Réussir A.C.T.* s'adresse aux managers et à la filière R.H. (ressources humaines) en leur demandant de tout mettre en œuvre pour faire connaître les trois mesures phares (qui existaient déjà) de son dispositif d'accompagnement vers le départ et pour inciter les salariés à y recourir. L'« essaimage », première mesure, accompagne le salarié souhaitant créer ou reprendre une entreprise. À l'origine, il était prévu que cette mesure concernerait activités liées au secteur des télécommunications, d'où l'expression *essaimage*. Mais au fil du temps, cette restriction a été supprimée et l'essaimage concerne maintenant tout projet de création ou de reprise d'une entreprise, même s'il s'agit par exemple d'un gîte rural ou d'un salon de coiffure. La deuxième mesure consiste en un accompagnement des agents dans l'une des trois fonctions publiques. Enfin, la troisième mesure, le « projet personnel accompagné » (P.P.A.), aide le salarié à se reconvertir professionnellement (par exemple, s'il veut devenir expert comptable ou autre chose). Ces mesures sont assorties de possibilités de formation et d'autres moyens financiers, humains et organisationnels. Elles donnent aux salariés des garanties supplémentaires en prévoyant un « droit au retour » et grâce au principe affiché du « volontariat ».

---

<sup>52</sup> *Information managers. Réussir A.C.T.*, France Télécom, D.R.H., mars-avril 2007. L'acronyme A.C.T. signifie : « Anticipation et Compétences pour la Transformation ». Disponible sur Internet : [www.sudptt.fr/IMG/pdf/slidesACT.pdf](http://www.sudptt.fr/IMG/pdf/slidesACT.pdf).

<sup>53</sup> Document interne décrivant l'ambition du Groupe. Voir *NEXT*, France Télécom, Services de Communication Entreprises.

<sup>54</sup> Les citations sans renvois de notes sont toutes extraites du document *Réussir A.C.T.*.

La mise en œuvre du dispositif est donc confiée aux managers et à la filière ressources humaines. Pour la clarté de l'exposé, commençons par préciser ce que l'on entend en l'occurrence par filière ressources humaines. Elle fait référence à trois types d'acteurs : les responsables des ressources humaines (R.H.) ; les « Business Partner » (BP R.H.) et les conseillers développement (CD). Jusqu'au début des années 1990, les R.H. étaient regroupés dans des « bureaux d'ordre » et s'occupaient sur place de tout ce qui a trait au personnel : salaire, formation, questions administratives (mutuelle, Sécurité sociale, visite médicale, allocations familiales), etc. Pour des raisons de coûts, cette organisation a été modifiée, une grande partie de ce travail passant sous la responsabilité des managers de proximité. Désormais, et sauf erreur de notre part, tout ce qui a trait aux ressources humaines sur le poste (la formation, le métier, l'entretien, la fixation d'objectifs, et même la visite médicale) relève du management de proximité. Les questions administratives liées aux ressources humaines sont gérées soit à travers un site intranet, Anoo, soit par les Centres de services de ressources humaines (C.S.R.H.). Mais comme ces derniers ne sont plus sur place, la fonction de B.P.R.H. a été créée pour affecter un responsable R.H. aux unités opérationnelles. Recrutés par la D.R.H. France à laquelle ils sont, selon des témoignages, « inféodés », les B.P.R.H. s'occupent d'un ensemble de questions — management, augmentations, budgets de promotion, budgets de formation, relations sociales, etc. Quant aux conseillers développement, troisième catégorie d'acteurs de la filière R.H., ils animent les espaces développement, sortes de cabinets d'outplacement répartis sur tout le territoire. Leur fonction consiste à aider ceux qui ont exprimé le désir d' « évoluer » et à mettre en valeur le potentiel des agents.

Dans l'architecture du dispositif A.C.T., le manager est considéré comme le « premier niveau d'orientation professionnelle pour ses collaborateurs ». Il « a un rôle à jouer déterminant dans la réussite du programme A.C.T. ». Dans cette perspective, des conseils lui sont prodigués pour bien faire passer auprès de ses « collaborateurs » les enjeux du programme de mobilité et les convaincre de « prendre en main [leur] avenir professionnel ». D'un côté, il lui est recommandé de « toujours penser à donner du sens et rappeler le cadre (stratégie du groupe, opportunités pour le salarié, dispositif A.C.T.) ». De l'autre, des règles de bonne conduite et des manières de « positiver les messages » et les « dédramatiser » lui sont indiquées, ainsi que la meilleure méthode à suivre : procéder par étapes en planifiant plusieurs entretiens étalés dans le temps et permettant une maturation du projet de mobilité. Celle-ci est censée évoluer (organiquement ?) en passant par cinq phases successives, dites d'équilibre initial, de séparation, de crise, de renaissance et de nouvel équilibre.

Dans un document annexe, « les freins et les leviers d'action managers et salariés » sont exposés. Les concepteurs du document *Réussir A.C.T.* ont en effet envisagé que les managers eux-mêmes soient inhibés dans la mise en œuvre de ce programme. Ils pourraient éprouver des difficultés « à détecter les personnes susceptibles d'être concernées », résister « à se séparer des bons éléments », ne pas adhérer « à la politique de mobilité », ne pas savoir comment dire à leur collaborateur « qu'il peut évoluer en dehors de F.T. », trouver inconcevable « l'idée de flux » ou « de turn over inexistante », être réticent du fait de la « difficulté à recomposer [leur] équipe après le départ d'un salarié contributif ». Les salariés, eux, pourraient se heurter à des « freins psychologiques » tels que la crainte de « se fragiliser en se déclarant partant », « l'attachement à l'entreprise », des réactions d'humeur (« Oui je pars parce que j'en ai assez »), la « peur d'aller vers l'insécurité » ou une « peur liée au contexte du marché de l'emploi en local », le « refus de changer ses habitudes, son organisation quotidienne ». Finalement, des « freins éthiques » sont détectés, celui que représenterait la réticence à « quitter la notion de service public » et, pour les responsables de ressources humaines et les conseillers développement, celui qui consiste à « être les instruments d'une politique de départs difficile à assumer ».

A tous ces « freins », des éléments de réponse sont donnés. Par exemple, si le manager hésite à se séparer de ses bons éléments, il doit se souvenir qu' « il existe un objectif global dans le groupe ». Face aux salariés, il peut dire des choses et observer des attitudes du type : « Oui F.T.... aujourd'hui c'est tout pour vous. Laisser parler. Le monde change, il faut bien un jour s'inscrire dans le mouvement de changement et savoir partir » ; ou encore : « Oui... je vous comprends. Ce qui est nouveau fait peur... suscite des craintes... (laisser parler). [...] Le sentiment d'insécurité se modifie grâce à l'action qu'on mène. [...] Faites-vous confiance ! Vous avez des talents méconnus ! ». Enfin, au cas où les responsables des ressources humaines et les conseillers développement éprouvaient des

« freins éthiques », il leur est recommandé de se rappeler quelle est leur mission : « donner du sens à la politique de mobilité [...] nécessitée par une compétitivité indispensable. C'est pourquoi la qualité de l'accompagnement des personnes dans la durée, l'examen d'un projet faisable et viable pour eux est si importante. »

En somme, le dispositif se veut l'incarnation d'un principe de responsabilité partagée. À travers lui, France Télécom estime assumer sa part de responsabilité, non seulement vis-à-vis des salariés, mais encore à l'égard de la société. L'entreprise considère en effet que sa politique de mobilité lui permet de « jouer pleinement son rôle sociétal » parce qu'elle contribue, moyennant la création d'emplois et d'entreprises, à « renforcer le dynamisme du tissu économique local ». En retour, ses dirigeants attendent des salariés qu'ils soient à la hauteur d'une mobilité jugée « nécessaire », des managers qu'ils surmontent leurs éventuelles réserves et s'investissent très activement dans cette mission, et ils attendent une mobilisation conséquente de la filière des ressources humaines. Sur le papier, le dispositif d'accompagnement renvoie bien à une logique de « responsabilité sociale ».

### **Les limites de la « responsabilité sociale »**

Sans revenir sur tout ce qui a déjà été analysé dans la première partie de cette étude (notamment sur la question du « volontariat » qui serait une garantie donnée aux salariés), il convient de s'interroger sur les conditions concrètes de mise en œuvre de ce dispositif et sur la valeur des garanties offertes aux salariés — étant entendu que l'analyse proposée ci-dessous est seulement exploratoire. On commencera par examiner de plus près le rôle dévolu au manager.

Il aurait un rôle « déterminant ». Cependant, il n'a une vision claire de l'avenir ni pour lui-même ni pour ses collaborateurs. Il doit réussir la gageure de gérer la mobilité (en réduisant son équipe) tout en atteignant les objectifs de production et de qualité. Le manager est ainsi soumis à une injonction paradoxale qui résulte de la double pression des objectifs de production et des objectifs de gestion du personnel (en termes d'incitations au départ). Il ne lui est pas indiqué comment trancher le conflit entre ces finalités contradictoires. On lui demande (enjoint) simplement de les respecter, de les considérer comme des « évolutions actuelles nécessaires », de les expliquer à ses collaborateurs et d'accompagner chaque salarié dans la construction de son projet personnel.

Le manager doit encore être à l'écoute, empathique. Les contraintes pesant sur cette écoute sont nombreuses. En dehors des pressions à la productivité et à la suppression des effectifs, il y a les plans de restructuration et les objectifs de recomposition de l'emploi. Le manager de proximité ne participe pas à leur élaboration ni n'intervient de façon centrale dans les décisions relatives à leur mise en œuvre. La haute direction, estimant qu'elle est en droit d'utiliser son personnel en fonction de ses besoins, se contente comme on l'a vu d'appliquer des critères gestionnaires au mépris des individus et des situations de travail réelles. Ici, elle recrute des cadres « *parce que le bassin d'emploi est soi-disant déficitaire en cadres supérieurs* », mais elle s'apprête six mois plus tard à les redéployer en raison d'une restructuration-réorganisation qui n'avait pas été prévue ; là, elle fait venir dans un service commercial de pointe des personnes qui avaient été décrétées « inaptées à la vente » dans un passé relativement récent ; là encore, elle « identifie » des personnes et les décrète « volontaires » pour les « positionner », sans même les prévenir, sur une formation. La même logique sous-tend la manière dont sont fixés les objectifs de suppression des effectifs. La direction générale prend des décisions, puis fait redescendre en cascade des « quotas » de réduction du personnel via les échelons hiérarchiques. Cela, sans que les critères en soient connus. Des objectifs de diminution d'effectifs sont ainsi assignés à toutes les unités, aux managers intermédiaires et de proximité, aux responsables des ressources et à l'espace développement.

Ces contraintes, et d'autres encore, affectent immanquablement la qualité de l'écoute du manager. Elles sont tenues pour négligeables par la direction centrale qui lui concède cependant un petit pouvoir : elle lui prescrit non seulement d'écouter et d'être empathique, mais aussi d'« ordonner », de « juger », d'« interpréter ». Mais alors, selon quels critères juger de l'opportunité d'une mobilité hors France Télécom ? Sur ce point, l'institution est muette ; France Télécom n'a même pas de position officielle sur l'âge. Du coup, le manager formera-t-il des « jugements » sur l'inaptitude au travail de ses collaborateurs, leur faible productivité, leur absentéisme ? Ces jugements renverront-ils à des « interprétations » objectives ? Toutes les dérives arbitraires sont possibles. Et toutes les contradictions aussi, comme dans le cas de ce manager harcelé qui se demandait s'il n'aurait pas

intérêt à partir en congé maladie juste après avoir sanctionné ses cadres pour exactement la même raison.

A la place de critères objectifs, la direction se contente de recommander au manager de créer et maintenir une « relation de confiance », et de « dédramatiser » ou « banaliser » le cas échéant. Et elle lui donne une boîte à outils (le dispositif et ses mesures) — dont on constate qu'elle représente une version France Télécom (relativement sophistiquée) des méthodes mises au point par les experts et cabinets de consultants pour canaliser les flux de chômeurs et de précaires.

Ces outils drainent des *a priori* parmi lesquels deux seront brièvement évoqués ici. Ils recourent en partie l'analyse présentée dans la première partie de notre étude.

En premier lieu, ils valorisent *une mobilité* toujours déconnectée de la promotion sociale. Dans le cas particulier de France Télécom, le contexte général (chômage de masse, précarisation) ou particulier (attachement à l'entreprise notamment) est métamorphosé en autant de « freins psychologiques des salariés ». Aucun frein de cette nature n'est censé découler des dispositions prises par l'institution.

En deuxième lieu, ils valorisent *l'accompagnement personnalisé* via une « écoute » attentive, empathique et pédagogique visant « l'autonomie » du salarié et la construction de son « projet ». « Accompagnement personnalisé » serait ici synonyme d'« orientation professionnelle ». Cette assimilation permet de masquer le fait que l'orientation professionnelle est un métier en soi, un métier difficile, et que, même s'il avait le temps de s'y consacrer, le manager n'est pas compétent en ce domaine. Elle permet aussi d'expliquer les défaillances ou les conséquences négatives des suppressions d'emploi sur la base d'une causalité interne (les « freins managériaux », les « freins psychologiques des salariés », les « freins éthiques »). Elle permet de faire silence sur un ensemble de problèmes qui ne manquent pas de se poser dans et en raison de la gestion quotidienne de la « mobilité ». En somme, elle fait porter aux managers et aux salariés la responsabilité des suppressions d'emploi.

Si l'on se tourne maintenant vers la filière ressources humaines, il ne semble pas que la dimension « sociale » des restructurations soit mieux servie par elle, en tout cas pas aujourd'hui. Cette appréciation doit être nuancée.

Nos témoignages permettent de penser qu'il y a sans doute eu une évolution dans la politique de mobilité de l'entreprise. L'une de nos interlocutrices nous expliquait ainsi qu'en 2001 encore, la convention d'essaimage était extrêmement intéressante pour qui voulait créer une entreprise dans le secteur des télécommunications. Elle apportait un soutien financier, des conseils, et surtout une formation importante. Celle-ci était dispensée par l'École des entrepreneurs (dont la vocation a changé depuis). Très coûteuse, elle durait un an et comprenait des stages en France et à l'étranger. Cependant, à la suite de difficultés rencontrées par l'entreprise — « *ils avaient tout englouti dans des start up qui ont fait faillite* » —, et surtout de changements de direction au niveau du Groupe, il semble y avoir eu un revirement. Alors :

*« Ceux qui étaient en cours pour monter leur boîte se sont retrouvés mal vus. Donc ils n'avaient plus aucun poids pour obtenir ce qu'il fallait pour nous aider. Et, en parallèle à ça, ils ont décidé, comme il y avait peu de gens qui partaient en essaimage parce qu'en fait il y en a qui prenaient la formation et qui restaient en entreprise, ils ont décidé de faire de cette école des entrepreneurs l'école de leurs cadres dirigeants (...), c'est-à-dire [celle] les directeurs d'unité, les hauts cadres des directions générales/ Donc cette formation, que j'ai d'ailleurs, elle sert à la promotion. »*

Aujourd'hui, les appréciations sur l'essaimage sont partagées<sup>55</sup>. Il y aurait un côté Dr. Jekyll : un véritable accompagnement serait proposé, il y aurait même eu une amélioration du système de création d'entreprises. Cependant :

*« Le côté Mr. Hide, c'est quand on force les gens à partir. (...) Quand, par exemple, on prend une responsable de boutique, qu'on lui dit : "Ta boutique elle va fermer." La fille, elle est cadre, elle manage cinq, six vendeurs. Ta boutique, elle va fermer, mais... on va ouvrir un mobistore à tel endroit. Alors, si tu veux te franchiser...*

*— Franchiser ?*

---

<sup>55</sup> Parmi nos entretiens, nous avons eu le cas d'une femme qui veut partir et créer son entreprise. Elle se bat depuis plus d'un an et demi avec ses supérieurs (manager, RH) et l'espace développement et ne rencontre que des obstacles, à l'entendre tout à fait incompréhensibles.

— Oui, tu montes une boîte et tu es franchisée mobistore, c'est-à-dire tu montes ton propre business, tu prends tes responsabilités, tu peux même si tu veux nous embaucher les cinq personnes qui sont dans ta boutique, qui vont quitter France Télécom par la même occasion, qui seront salariées de ta boutique...). Franchisés : on est indépendant. On fonctionne avec un système de réseaux de franchise. »

Pourquoi force-t-on les gens à partir ?

« Le problème, c'est que pour arriver à des objectifs d'essaimage, on est arrivé à une systématisation, à une provocation des gens à partir. Les directeurs doivent avoir tant d'essaimés dans leur périmètre. C'est-à-dire que tout est bon pour faire partir, pour avoir son chiffre. Donc quelqu'un qui va dire : "J'aimerais bien...", qui va se renseigner sur l'essaimage par exemple, il va être pris dans un système, (...) on va lui mettre la pression. »

En outre, autant il était encore possible au tout début des années 2000 de revenir à France Télécom en cas d'échec du projet de mobilité, autant cela est difficile aujourd'hui. Voici trois témoignages de cadres :

« Ils préférèrent te donner un chèque et que tu ailles te faire pendre ailleurs »

« On rassure les gens en leur disant qu'ils peuvent revenir. (...) Sauf qu'il y a une réorganisation tous les six mois. Quand les personnes reviennent, ce n'est plus pareil, (...) elles ne sont pas prévues dans les effectifs. Donc la personne se retrouve dans un no man's land. Les R.H. locaux se renvoient la personne avant de la renvoyer au D.R.H. central. Le problème, c'est l'accompagnement en cas d'échec. Il n'y en a pas. »

« Si on s'inscrit en P.P.A. dans un entretien, dès que c'est fait, c'est classifié. Ça remonte aux R.H.. Vous devez partir, vous avez l'obligation de passer par l'espace développement. On est scotché, même si on dit très vaguement que peut-être on envisagera un jour de partir. »

Plus généralement, dans la politique R.H. et dans sa mise en œuvre, la logique de gestion des flux semble l'avoir emporté :

« Donc la politique R.H. c'est des moins : il faut que je fasse des moins ! Des moins ! Il faut supprimer du personnel, il faut supprimer du personnel, il faut supprimer du personnel ! Il faut qu'on tombe à suffisamment peu de personnel pour faire plaisir aux marchés financiers, aux fonds de pension qui nous détiennent. »

En résumé, il semble bien que le système d'accompagnement vers la mobilité obéit, lui aussi, à une logique de marché plutôt qu'à une logique de responsabilité sociale. Et cela, en dépit d'un dispositif conséquent d'accompagnement vers la sortie de l'entreprise et d'aide à la reconversion professionnelle. Selon toute probabilité, celui-ci a été conçu, dans un premier temps, comme l'instrument d'une politique réparatrice *a priori* attentive aux conséquences sociales des restructurations. Mais cette orientation a fait long feu et c'est aujourd'hui une simple logique de gestion de flux de main-d'œuvre qui prédomine.

L'analyse des témoignages, celle des questionnaires et celle du mode de gestion des ressources humaines convergent ainsi vers la même conclusion : à France Télécom, la logique de marché l'a largement emporté, ce qui signifie que les conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail sont, autant que celles de la politique de mobilité, un point aveugle dans les « projets » de restructuration et de réorganisation permanentes de l'entreprise. De ce point de vue, il est légitime de parler de mobilités *forcées*. Dès lors, une question évidente mérite d'être posée : pourquoi cette logique de marché se traduit-elle par des pratiques et des méthodes qui portent tellement atteinte à l'estime de soi, à la dignité et à la santé des agents de France Télécom ?

## V. La configuration du management à France Télécom

De ce qui précède, une configuration se dégage dont nous présentons ci-dessous les principaux traits. Tout d'abord, F.T. individualise la gestion des relations professionnelles et de la mobilité tant interne

que vers l'extérieur. L'individualisation est le tremplin sur lequel s'organise l'acceptation des réductions de postes.

Comme leviers de cette acceptation, une politique de recrutement cohérente avec l'individualisation et un climat permanent d'incertitude, l'ensemble se réalisant sur fond d'arbitraire.

### ***L'individualisation : nouvelle logique structurante des relations***

L'individualisation des relations professionnelles, des trajectoires au sein de l'entreprise, des rétributions (*via* les entretiens annuels) s'impose comme grille d'action et d'analyse. Il faut, en effet, en finir avec les références au collectif, comme cadre de travail, protection, fil conducteur. Sous ce rapport, l'individualisation est à la fois un objectif et une méthode du management.

Objectif, en ce que le collectif apparaît à l'évidence comme régressif, à l'aune des valeurs énoncées par la direction. L'individu est désormais la valeur de référence. Libéré de toute attache paralysante, limitative, il est censé être à même de consacrer sans entrave son énergie et ses compétences au service de l'adaptation de l'entreprise à la nouvelle donne de la concurrence internationale. Libéré, en effet, chacun est ainsi, dans la pratique, renvoyé à l'exercice vertueux de sa responsabilité individuelle (quels que soient les moyens dont il dispose pour assumer cette responsabilité). Mais aussi, quand les résultats ne sont pas ceux escomptés, sans parler de comportements qui ne « cadreraient » pas avec les comportements demandés, chacun est renvoyé à SA responsabilité.

Bien sûr, dans cette configuration, en cohérence avec elle, le management est censé accompagner l'individu qui pourrait avoir mal compris la justesse du positionnement de la direction, ou être englué dans une référence inappropriée à des valeurs dépassées, ou encore révéler des problèmes d'ordre psychologique entravant sa capacité à suivre et à tirer parti individuellement des opportunités que les dispositifs mis en place pour appuyer les projets individuels sont censés lui ouvrir dorénavant. Il n'en demeure pas moins que le salarié a tout intérêt à avoir intériorisé les préceptes de la direction, s'il veut en pâtir le moins possible.

### ***Créer les conditions de l'acceptation des réductions de postes***

#### ***La politique de recrutement et la gestion par l'incertitude : un pouvoir accru pour le management***

Éléments à ne pas sous-estimer du nouveau management, la nouvelle politique de recrutement fait cohabiter deux approches du travail, de la relation aux collègues et des valeurs sur lesquelles fonder son identité au travail, parmi lesquelles la relation au service à rendre n'est pas la moindre.

Pour la majorité des anciens, le collectif, le service public et ses règles fondamentales (égalité, libre accès, etc.), demeurent les valeurs cardinales. Pour la plupart des nouveaux, l'individu est premier, et la politique de l'entreprise qui consiste à valoriser l'approche client, lequel est considéré avant tout sous l'angle du profit qu'il permettra de générer, apparaît de pur bon sens, ce qui n'induit pas leur adhésion. Le double hiatus, des valeurs et des statuts est forcément gros et de conflits entre salariés et de possibilité d'influence accrue pour les managers qui désormais jouent sur le velours des comparaisons possibles entre les anciens et les nouveaux, comparaison forcément défavorables aux anciens qui n'auront pas su faire le deuil total de leur identité longuement forgée par les années passées en tant que fonctionnaires d'une administration au service du public.

Un de nos interlocuteurs soulignait « *Les techniciens sont stressés car ils ne savent pas ce qu'ils vont faire le lendemain, ils ont l'impression d'être un pion ....* ».

En effet, l'ensemble du système apparaît marqué par l'incertitude relative au devenir professionnel de chacun, tant en termes de statut et d'identité professionnelle, qu'en termes de conditions de travail et d'exercice de son activité professionnelle. Une incertitude à enjeu majeur donc pour chaque salarié amené fatalement (et notamment les plus anciens) à se poser une question sans réponse claire : que va-t-il advenir de moi ? Question associée à cette autre : que puis-je faire qui me permette de m'en tirer le moins mal ?

Dans ce cadre, la traduction par chacun du discours de l'institution et des cadres supérieurs, et le constat du sort fait à nombre d'agents, jouent le rôle de boussole. Une ligne de force apparaît : à France Télécom, dorénavant, le management a pris la main, il faut suivre le mouvement permanent, mais en même temps les anciennes solidarités et valeurs ne « marchent » plus, il faut inventer « sa » réponse individuelle.

Reprenons ces deux points.

« *Honnêtement, on en est à un point où on pense, nous, qu'ils ne savent pas quelle organisation ils veulent...* ».

Tout d'abord, l'image brouillée des réorganisations, des trajectoires de chacun, et plus encore, de la logique qui sous-tend les choix managériaux, ne permet pas d'anticiper quoi que ce soit en réponse au stress que peuvent générer pareilles pratiques. La balance du pouvoir est clairement du côté du management, les agents étant, en la matière, structurellement à la remorque des décisions incessantes du management.

Il y a là une importante marge d'influence offerte aux managers, puisque ce qui se joue, au fond, c'est *a minima* la qualité du travail et de ses conditions d'exercice (matérielles et sociales), quand il ne s'agit pas de l'identité professionnelle ET personnelle (que suis-je devenu ?). « *Ils m'ont conditionné et privé de ma personnalité* ».)

Cependant, le management ne saurait être fondé sur la négation de toute valeur. L'arbitraire qu'autorise l'effacement désormais acté des régulations par les normes collectives, forgées par le terrain, porte le masque vertueux de l'individualisation des accompagnements, *via* les divers dispositifs mis « à la disposition » des salariés pour faciliter leur mobilité (Cf. *infra* chap. 3.3). Il reste néanmoins que s'est constituée une nouvelle donne comportementale qui abandonne *de facto* hors champ du possible les salariés attachés à des valeurs (image de l'entreprise, du métier, de la professionnalité, et des relations entre collègues) que les nouvelles prescriptions foulent au pied. Pour ces salariés, ce qui valait ne vaut plus, pis ce qui valait est désormais négativement apprécié, ce qui vaut dorénavant prend le contre-pied de ce à quoi on croyait et autour de quoi l'identité professionnelle s'était construite. En revanche, les recrutements des dernières années, que l'on considère le haut management ou que l'on s'intéresse aux contractuels à la base de la pyramide, ont fait entrer en jeu des profils de salariés plus en phase avec les nouvelles normes. Il en est résulté une double conséquence : le système est porté par ces agents et managers puisqu'ils sont en phase avec lui, tandis que la concurrence inter agents et inter managers peut jouer à plein, en faveur bien sûr des récents embauchés. Porter le système signifie en jouer le jeu, attendre des autres le comportement individualisé qui est requis. Cela peut être aussi laisser faire en silence, et parfois même donner corps à la brutalité latente du système en acceptant de harceler, d'isoler, de placardiser, de rejeter des collègues qui ne parviennent pas à se faire aux nouvelles exigences, qu'elles soient effectives au plan de la « gestion » des carrières ou qu'elles concernent le modèle de relation au travail.

Dans cette configuration, savoir quoi faire et savoir avec qui faire est essentiel. Il faut trouver les bons points d'appui, les managers de proximité peuvent jouer ce rôle. Ils le jouent du reste pour partie, conduits qu'ils sont, *nolens volens*, à trier le bon grain de l'ivraie. Mais les managers de proximité sont eux-mêmes soumis aux contraintes hiérarchiques et, en particulier, aux décisions qui leur sont constamment imposées en terme de réorganisation. Ils sont eux-mêmes les « otages » de la configuration générale (impératif de départs volontaires et gestion par la mobilité). Ils doivent gérer au plus près, dans un contexte de forte incertitude, les agents qu'ils encadrent : dès lors ceux qui donnent des signes d'essoufflement, voire de faiblesse, ceux qui éprouvent du mal à s'identifier modèle dominant, ceux qui résistent, courent le risque fort d'être rapidement perçus comme menaçant la carrière de leur manager.

### **Le poids de l'arbitraire**

« *Il y a le stress en termes de gestion de carrière. Les gens ne voient plus où ils vont, où on les fait aller...* »

L'incertitude, comme donnée omniprésente au sein de l'entreprise est d'autant plus « enfermante » et génératrice de stress que les règles et les critères permettant de construire et d'évaluer des pratiques sont tout sauf lisibles.

En d'autres termes, non seulement on ignore où l'on va mais on constate de surcroît que les décisions qui sont prises et les pressions que l'on subit ne sont pas référées à des principes rationnels légaux admis et connus par tous. Elles sont légitimes, parce que prises par des autorités hiérarchiques ayant légitimité pour ce faire, mais elles apparaissent avant tout fondées sur des considérants subjectifs, aux critères flous. Elles sont donc en ce sens arbitraires.

Certains entretiens sont absolument bouleversants. Une forme de brutalité, de violence est à l'œuvre, qui va des suggestions réitérées par les supérieurs hiérarchiques d'avoir à entrer dans le moule (à savoir accepter de bouger) à la mise au ban du collectif de travail, dans des conditions matérielles insupportables, en passant par des humiliations consistant, par exemple, à renvoyer constamment tel salarié refaire le même tableau ou à couper systématiquement la parole à tel autre salarié lors des réunions d'équipe, en affirmant que celui-ci n'a jamais rien à dire d'intéressant. Sans mentionner le déni permanent par l'institution du lien que d'aucuns établissent entre leurs souffrances, les réactions que ces souffrances induisent, et la situation qui leur est faite à France Télécom.

A côté du harcèlement, de la disqualification des personnes et de la mise au placard, la mobilité forcée est également un élément qui active des processus psychologiques délétères, car on ignore ce qu'on va devenir, d'autant qu'on expérimente combien la mobilité déjà contrainte ne tient compte ni du passé ni des compétences, sans parler d'une reconnaissance des dites compétences qui permette une progression dans la carrière.

*« Donc on a tous été restructurés. Et moi j'ai été volontaire pour partir au service recouvrement du service clients par téléphone du front office. Et j'ai perdu le fil... »*

Les effets négatifs des mobilités forcées ont été amplifiés par la politique de réformes permanentes. Rappelons deux pratiques, étroitement liées l'une à l'autre.

D'abord, on l'a vu au chapitre précédent, un mode de comblement de postes imposé dès le début des années 1990. Ensuite, on l'a également souligné précédemment, la valorisation de la mobilité pour la mobilité, indépendamment de la situation, des qualités et compétences ou des ambitions professionnelles des salariés.

Pour les salariés interviewés un stress négatif de grande ampleur résulte de l'ensemble de ces pratiques<sup>56</sup>. Avec un effet terrible de dégradation identitaire. Non seulement, d'une façon générale, on ignore où l'on va, on vit dans l'insécurité psychologique, mais on ne sait plus ce qu'on vaut, on ne sait plus qui on est, voire on s'est peu à peu convaincu de ne plus rien valoir et de n'être plus rien.

*« A l'heure actuelle ...ils ont coupé les réseaux... »*

Dans un ordre d'idées similaire, certains interviewés mettent l'accent sur la mise à mal des réseaux sociaux par la mobilité forcée, ces réseaux informels qui précisément permettaient aux agents de France Télécom de trouver à qui s'adresser quand ils rencontraient des problèmes techniques. Dans la configuration de mouvement incessant (et de réorganisations permanentes) ces ajustements par le recours aux réseaux ne sont plus possibles. A cet égard, il n'est pas inutile de rappeler le propos de Philippe Bernoux :

*« Le comportement d'un individu n'est pas déterminé simplement par ses besoins ou motivations, mais beaucoup plus par ses relations avec les autres liées aux contraintes auxquelles il doit faire face, à la nature des tâches, au système de rémunération et de contrôle, aux représentations de ses « bonnes » ou « mauvaises » relations aux autres. Et c'est finalement la qualité des relations, la reconnaissance ou la non reconnaissance qui motivent ou démotivent »<sup>57</sup>*

C'est pourquoi, l'incertitude appelle le tissage de liens affectifs individualisés forts (et privilégiés) de subalterne à responsable, stratégie qui ne saurait être gagnante, de toute façon, que pour quelques « happy few », dans la mesure où ce tissage de liens affinitaires fonctionne, par définition, sur la base de relations nécessairement privilégiées.

Bien évidemment, lorsque les soutiens sont absents ou défaillants ou introuvables, l'expérience de l'isolement, associée à celle de la non reconnaissance du salarié par son entourage professionnel immédiat, ne fait pas « que » produire de la démotivation, elle génère une souffrance.

---

<sup>56</sup>Y compris quand la hiérarchie ne donne plus de travail ou si peu.

<sup>57</sup>Ph. Bernoux, (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, p. 257.

Parler de souffrance, c'est aussi en l'occurrence évoquer la violence qui n'avoue pas son nom mais qui est bel et bien présente au cœur même du management à F.T.. C'est l'objet du prochain développement.

### ***Une violence masquée***

Une conséquence patente de la configuration présentée ci-dessus est que, pour un nombre important de salariés, le management à F.T., en principe orienté par un souci de responsabilité sociale, est, de fait, en dépit des dispositifs et des dispositions censés lui conférer des vertus en terme d'animation des carrières et des relations professionnelles, voire des conditions de travail, un management d'une réelle violence.

En effet, ce qui se donne à voir est une stratégie managériale à plusieurs axes, cohérente en ce que chacun de ces axes vise à achever la transformation de France Télécom en entreprise, capable de répondre aux contraintes d'un environnement extrêmement concurrentiel.

Cette stratégie est portée par des dispositifs concrets dont la fonction est, selon nous, double : une fonction explicite d'atteinte des objectifs de France Télécom, mais aussi une fonction de masque de la violence que les options retenues par France Télécom génèrent inmanquablement. Non pas que cette violence soit voulue, délibérée. Simplement, elle est inévitable. En effet, elle ne peut pas ne pas exister compte tenu de l'écart majuscule entre les référents, considérants, pratiques valorisées tissées au fil du temps de nombreux salariés et les nouvelles valeurs prônées par les dirigeants et portées par les managers, les nouvelles normes organisationnelles, les nouvelles règles relatives au déroulement des carrières, les nouvelles pratiques de gestion de la mobilité professionnelle.

Il faut bien comprendre qu'un système qui apparaît ouvertement déshumanisé, génère inmanquablement une forte résistance. Et même, un système de gestion des hommes qui apparaît « simplement » arbitraire est un système qui tend toujours au déséquilibre et à la remise en cause au sein des organisations.

Il importe donc que soit euphémisée la violence du système. Or, les dispositifs mis en place par France Télécom possèdent cette vertu à la fois d'adoucir les effets de l'arbitraire et d'inscrire les décisions et les choix du management dans une apparente prise en compte rationnelle des problèmes de chacun. En d'autres termes,

On vous serine qu'il importe que vous fassiez le choix de la mobilité,

Vous vous interrogez sur la question de la légitimité du choix (pourquoi justement vous ?) mais

Vous n'êtes pas sans ressources, vous avez un service spécialement dédié à votre écoute, qui saura transformer en or le plomb de votre réalité.

Ainsi, France Télécom, en tant qu'institution, pour peu que l'on accepte de tirer profit des espaces qu'elle ouvre, est à l'écoute de chacun et au service de chacun. Redisons-le, l'institution euphémise par le biais de ses dispositifs l'inévitable violence corollaire de ses choix stratégiques et de leurs déclinaisons pratiques. Sous ce regard, la question n'est peut-être pas tant (pour l'instant du moins) celle de l'efficacité des dispositifs et modalités de l'action que celle de leur existence, laquelle suffit à exonérer France Télécom de l'accusation de violence institutionnelle.

Pour éclairer ce point, relevons que trois champs d'action sont investis par France Télécom à travers des modalités d'action grosses de violences non assumées par l'institution.

*Une première modalité* de l'action a pour objet *la baisse drastique* de l'effectif de France Télécom, *via* l'organisation de la gestion quantitative du personnel (cf. supra).

*Une deuxième modalité* a pour objet *le changement de la culture* de l'entreprise dans le sens de la promotion de l'action individuelle, du résultat individuel et la disparition des repères ayant usuellement cours dans des univers bureaucratiques, *via* la politique de recrutement et la politique de communication.

Une troisième modalité a pour objet l'adaptation de la configuration organisationnelle aux modifications de l'environnement de France Télécom (via la gestion des salariés par le mouvement incessant).

Ces modalités prennent appui sur un corpus de considérations et de valeurs censées dynamiser et orienter les salariés :

- Via un environnement discursif qui pose des objectifs supposés non contestables dans ce qui les fonde (Un « one best way out of the crisis » implicite), affirme la menace que représente la nouvelle concurrence, ce que nul ne saurait nier et, corollaire implicite, l'évidence des solutions retenues, avec les trois axes de réponses : évolution dans le métier/ ailleurs dans France Télécom, en dehors de France Télécom). (Cf. document Act pour managers) ;

- Via un corpus de valeurs affirmées, et réaffirmées, dans les documents, dans le cadre des séminaires des managers et salariés et par les propos des managers eux-mêmes. Ces valeurs sont supposées congruentes avec celles dont sont porteurs la grande majorité des agents (ex. le sens du service au client, -quoique le glissement sémantique de public ou d'utilisateur à client ne fasse pas l'unanimité-, la détermination de faire de France Télécom le premier opérateur européen, voire mondial).

Pourtant les entretiens montrent que ce discours et ces valeurs sont loin de susciter l'adhésion de l'ensemble des salariés.

A cet égard, un détour par l'apport de Boltanski et Thévenot<sup>58</sup>, relatif aux « grandeurs » (les grandes valeurs) autour desquelles s'organisent et se justifient les conventions et les accords au sein des entreprises et, *in fine*, les équilibres en leur sein, peut compléter notre éclairage.

On constate le heurt de deux mondes, orientés par des valeurs différentes, autour desquelles le compromis semble au mieux malaisé, au pis exclu. D'un côté, le monde et les valeurs du management : la concurrence, posée comme principe supérieur commun, incite à l'opportunisme, qui est le prix à payer pour réussir (chaque salarié est censé mener son projet individuel, en tirant le meilleur parti des opportunités que l'institution et son environnement offrent), l'argent et le gain financier étant institués en mobiles évidents. De l'autre côté, un monde orienté par d'autres valeurs, encore investi par nombre de salariés, notamment à forte ancienneté. Au sein de ce monde, le principe supérieur commun est (demeure) la prééminence des collectifs ; le prix à payer pour y réussir est le renoncement à la solidarité ; enfin, le respect de la règle et la prise en compte du bien commun ont acquis le statut d'évidence.

Cependant, un écran de fumée vise à brouiller la perception par les agents des effets négatifs des orientations et dispositifs. A preuve, France Télécom prépare ses managers de proximité à gérer les dites résistances, en leur indiquant comment les interpréter et comment les « traiter ».

Les résistances sont présentées comme des crises. Le processus d'entrée en crise et de sortie de crise est illustré par une courbe (cf. document REUSSIR A.C.T., déjà évoqué). La créativité constitue, selon ce schéma type, le moteur clé de la sortie de crise pour l'agent qui vit mal la situation qui lui est faite. C'est présenter les futures résistances comme des phénomènes d'ordre purement affectif et/ ou psychologique. Or, on croira difficilement que les concepteurs des documents guide proposés aux managers de proximité ignorent que les résistances au changement témoignent AUSSI et des violences identitaires subies par les agents et des enjeux en termes de redéfinition de leurs territoires de pouvoir (que ces agents anticipent plus ou moins clairement).

En d'autres termes, on parle de crise certes, mais on ne donne pas à comprendre réellement ce qui est au principe de la crise. On évoque des considérants d'ordre éthique, mais comme si quelques démarches pseudo maïeutiques (découvrez en vous ce que vous avez déjà sans le savoir et qui vous permet de sortir de la crise) permettraient de combler les blessures et les atteintes à l'intégrité psychiques.

---

<sup>58</sup>L. Boltanski, L. Thévenot, 1987, *Les Economies de la grandeur*, numéro du Cahier du Centre d'Etudes et de l'Emploi, Paris, PUF, et les mêmes auteurs, 1991, *De la Justification*, Paris, Métailié.

La violence est ici extrême, car non seulement l'agent n'obtient pas de réponse effectivement pertinente, mais il devient en plus le débiteur du système d'accompagnement mis en place par France Télécom.

Un autre éclairage est donné par le fait que le type de traitement proposé est exclusivement individuel. On est alors dans un mode de règlement non congruent avec le fonctionnement par strates qui caractérise les grandes administrations à la française. Une vraie insécurité (pour le coup reconnue, mais sans qu'aucune conséquence n'en soit tirée) se niche au creux de cette procédure. Pourquoi ne pas chercher aussi des réponses collectives aux situations de stress inévitablement engendrées ?

L'impact traumatique sur nombre d'agents des dispositions actuelles est aussi inévitable qu'incontestable. Se dessine une violence consubstantielle aux modalités d'organisation et d'accompagnement mises en œuvre. Tant de choses à balayer en si peu de temps ! Et comment fait-on quand (comme cela est possible/ voire probable) le salarié ne souhaite pas, ne veut pas, ne comprend pas, refuse de se soumettre ? Unique préconisation formalisée : on rediscute ! La limite du système commence là, car les objectifs chiffrés existent bel et bien. Quoi qu'on dise individuellement, quoiqu'on discute, il faudra les atteindre. Donc le système ne peut que provoquer des pics de violence et les nier par tous moyens à sa disposition.

De fait, les traumatismes des salariés sont attribués à des causes d'ordre psychique.

### **Le psychologisme**

Anticipant les effets de ses pratiques et de ses dispositifs, le management les analyse (cf. document A.C.T. de la D.R.H.) à travers l'unique prisme de la psychologie des agents. Si cela résiste, si cela s'inquiète, si cela s'effondre, c'est à cause de la psyché, l'individu seul est responsable.

Il y a là une apparente cécité de la direction à la puissance des effets que produisent l'organisation et les dispositifs mis en place !

Pour qui affirme placer l'individu au-dessus de tout, la chose peut paraître cohérente, si, et seulement si, dans le même paquet, on considère également que la liberté des individus est absolue. Or, qui peut croire à cette absolue liberté, quand la liberté supposée des salariés est battue en brèche, précisément, par les contraintes qu'impose l'entreprise ? Comme si l'entreprise n'avait nulle responsabilité dans la manière dont les hommes agissent et réagissent. France Télécom pourrait donc canaliser et imposer un cadre aux initiatives de ses salariés, mais ils seraient les seuls et uniques responsables de la manière dont ils intègrent ces données et réagissent à ces situations ! Voilà bien une vision de la liberté au mieux angélique, au pire délibérément manipulateur.

Par ailleurs, si la psyché est mise en avant, c'est pour cause de défaillance : ceux qui supportent mal la condition qui leur est faite, sont victimes avant tout, en quelque sorte, de leur fragilité psychologique. Au fond, dans la droite ligne de l'aphorisme de Henri Michaux, le poète : « *Ce n'est pas la dent du loup qui est dure, c'est la chair de l'agneau qui est tendre* », le document A.C.T. (D.R.H.) suggère aux managers de proximité que le système ne saurait être mortifère, ce seraient certains salariés qui ne tiendraient pas le choc.

Enfin, le psychologisme comme mode explicatif global et exclusif n'épargne pas les managers de proximité, qui doivent savoir, par exemple, « être à l'écoute » de ceux qu'ils encadrent. Dès lors, les dérives et autres méfaits du système de management deviennent également imputables aux travers psychologiques<sup>59</sup> de managers qui auront rendu inopérants des dispositifs d'accompagnement et de soutien pourtant « parfaitement opérationnels ».

### **Les nouvelles valeurs ressorts de l'implication**

France Télécom, par la radicalité de ses choix produit, on l'a constaté, de la violence, et partant, de la souffrance. Toutefois, il serait aventureux de prétendre réduire l'effet des dispositions, des dispositifs, et des orientations valorisées par l'entreprise à ces souffrances plus ou moins aiguës. En effet, si le

<sup>59</sup>Mais aussi aux incompétences

système était générateur de souffrance pour tous, on voit mal comment il pourrait tenir, même affublé des masques évoqués plus haut. Il tombe donc sous le sens que tous ne sont pas perdants dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Bien que nous ayons rencontré des salariés souffrant de la politique de gestion des ressources humaines de France Télécom, nous avons pu lire en creux comment d'autres salariés se positionnaient différemment. Les salariés de France Télécom ne sont pas tous percutés de la même manière par les modalités de fonctionnement et/ ou d'évolution de carrières. Certains tirent plus que d'autres leur épingle du jeu, en particulier grâce à leur capacité à le jouer précisément au plus près de ce qui est souhaité par l'institution<sup>60</sup>.

Il est un fait que la référence à la responsabilité individuelle, articulée à la valorisation du projet individuel et de l'ambition de chaque salarié, résonne positivement pour ceux que le système administratif bureaucratique en vigueur par le passé avait vraisemblablement démotivés.

A France Télécom, chacun est censé avoir sa chance — à condition que chacun soit en recherche et à la conquête permanente et individuelle d'un ou plusieurs postes successifs, à condition d'être en quelque sorte un chercheur d'emploi permanent qui trouve effectivement un emploi satisfaisant. Il suffirait pour cela d'accepter les exigences de la « bataille économique » dont NEXT fait état. Il s'agit donc avant tout de jouer le jeu de l'adaptabilité, de la flexibilité comportementales, de la mobilité sans état d'âme, et de se plier à l'orientation commerciale<sup>61</sup>.

## VI. Un mode de fonctionnement global

Au terme de cette analyse, nous aboutissons à un constat et nous trouvons devant une interrogation. Le constat est que le stress, le harcèlement, le placard, les mobilités « volontaires »-forcées et leurs conséquences sur la santé des agents expriment un mode de fonctionnement global. Ils ne peuvent pas être compris en additionnant les signes qui les révèlent ou en s'arrêtant sur le vécu de ceux qui le subissent. Ils s'analysent comme un phénomène social. Celui-ci dépasse France Télécom et ne saurait être réduit à l'action de quelques personnes, fussent-elles fragiles, ou le cas échéant perverses. Notre interrogation porte, elle, sur les raisons d'une telle maltraitance au travail. Le constat et la question sont forcément liés.

### ***Un fonctionnement voulu***

L'une des caractéristiques remarquables du mode de fonctionnement global de l'entreprise est que le *travail d'organisation*<sup>62</sup> y est à première vue conçu pour capter et nier tout à la fois la subjectivité des agents.

### ***Prescriptions de subjectivité, déni d'altérité***

D'un côté, l'intime n'est plus une affaire privée. On demande à chacun un engagement total pour la communauté. Puisque les questions relatives à l'activité de travail sont reléguées par les dirigeants stratèges de l'entreprise à d'hypothétiques ajustements locaux sur le terrain, de véritables *prescriptions de subjectivité* sont adressées aux salariés à travers des injonctions d' « autonomie » et de « responsabilité ». Il leur est demandé de puiser dans leurs ressources intimes les plus imaginatives les solutions aux problèmes que posent tantôt les carences de l'organisation du travail,

<sup>60</sup>Ceci ne signifie pas que l'opacité du système soit moins manifeste pour ces salariés que pour les salariés en décalages culturels, ni que l'incertitude soit pour eux moins avérée. Cela signifie simplement qu'ils manifestent leur enthousiasme pour le projet de l'entreprise, qu'ils acceptent sans réticence, que la prescription de subjectivité a, semble-t-il, fonctionné à leur niveau ; dès lors ils répondent *a priori* sans états d'âme aux sollicitations de leurs managers de proximité.

<sup>61</sup> L'invocation de la nécessité pour les salariés d'adopter un comportement d'orientation vers le Client, (souvent formulée ainsi pour ne pas dire directement orienté vers le profit) sert à cautionner la prétendue nécessité de modification de comportement des individus au travail. En réalité, chez France Télécom, la prise en compte de l'impératif de service au Client n'a pas véritablement besoin d'être réensemencée dans l'esprit des salariés. En effet, cet impératif faisait déjà partie il y a plus de vingt ans des fondamentaux de la culture de l'entreprise alors qu'elle était une entreprise publique, très moderne, puissante, riche, tournée vers le service au public, devenu clientèle.

<sup>62</sup> La notion de travail d'organisation recouvre, au sens large, toutes les activités de fabrication des finalités, des structures, des procédures, des compétences, des modes de fonctionnement et des outils d'une organisation. Voir Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail, op. cit.*

tantôt les obstacles aux ambitions de la firme (les résistances à la mobilité), tantôt la « personnalisation » de services standardisés mal adaptés aux « exigences » toujours singulières des « clients-rois ». Plus encore, il n'est pas rare à France Télécom que les vicissitudes de la vie privée, bonheur<sup>63</sup> ou malheur, soient sanctionnées au plan professionnel (avec des répercussions personnelles et familiales). Dès qu'un signe jugé étranger au destin collectif de l'entreprise apparaît sur le corps, dans la voix, le regard ou le comportement d'un agent, celui-ci s'expose à d'éventuelles représailles pour avoir laissé se fissurer son identification aux finalités du Groupe.

De l'autre côté, les demandes de participation effective des salariés à la définition, et tout au moins au plein accomplissement du destin collectif sont niées. Elles sont dénigrées comme autant de questions intimes, de « résistances au changement » et de « problèmes psychologiques ». Comment participer à l'accomplissement d'un destin qui se dérobe et dont on a de fortes chances d'être écarté ? Quand les syndicats essaient de se faire entendre, ils « *parle[nt] à des murs, il faut une crise pour [que les hiérarchies] bougent* ». Quand les personnes harcelées essaient de savoir si elles ont commis une faute, elles s'entendent dire sans plus de précisions qu'elles ne seraient « pas à la hauteur » ou pêcheraient par manque de « *charisme* ». Quand les placardisés demandent des explications, ils sont renvoyés élégamment (« *c'est toujours beau, bien dit, bien habillé* », dit un responsable des ressources humaines) à eux-mêmes : ils n'auraient aucune raison de s'inquiéter et moins encore de se sentir persécutés. Quand les managers de proximité ne savent pas comment gérer la contradiction entre leurs objectifs de production et leurs quotas de réduction d'effectifs, il leur est recommandé de surmonter leurs inhibitions personnelles au nom de l'impérieuse et « nécessaire » mission de gestion des flux de main-d'œuvre qui leur est confiée. Quand, arrivés à la force de l'âge, les salariés sont en pleine possession de leurs moyens mais craignent pour leur emploi tant les pressions au départ sont fortes et l'étiquette « seniors » universellement stigmatisante, ils sont soupçonnés d'être encrassés dans leurs vieilles « habitudes ». Quand la complexité du travail s'accroît jusqu'à en devenir insupportable, elle est niée au motif que ce serait simplement « *l'activité qui change, qui évolue* ». Et ainsi de suite.

En somme, la captation de la subjectivité tend à réifier celle-ci, à ne lui reconnaître aucune légitimité si d'aventure elle se laisse gouverner par des valeurs étrangères au modèle organisé de la « compétitivité ». Par conséquent, l'envers de la prescription de subjectivité n'est pas sa négation, mais un déni d'altérité. Dont les conséquences ne sont pas minces, y compris au regard des intérêts économiques de l'entreprise.

### ***Ignorance des hauts dirigeants ?***

Les dirigeants et stratèges de France Télécom seraient-ils à ce point coupés des réalités du terrain qu'ils seraient, au fond, ignorants de ce qui s'y passe ? Parmi nos interlocuteurs, certains en ont émis l'hypothèse. Elle est séduisante. Notamment parce qu'à France Télécom, les cadres dirigeants, pas plus que les agents de base, ne sont nécessairement nommés en fonction de leurs compétences. En outre, indépendamment de la question de savoir si les hauts cadres sont mieux traités que les autres (ils ne sont pas toujours dans les bons réseaux de pouvoir, eux-mêmes instables), l'écrasante majorité d'entre eux n'a concrètement aucune idée du travail que font leurs équipes. « *A France Télécom, on fait de la stratégie, mais les gens n'y connaissent rien parce qu'ils n'ont jamais vu le boulot sur le terrain* », nous disait, avec force détails, une cadre supérieure.

Cependant, du point de vue du *travail d'organisation*, cette hypothèse nous paraît bien fragile. L'entreprise prend soin de ne pas laisser de traces et répond par le silence aux questions jugées sensibles qui lui sont adressées par écrit. Elle cible les « seniors » dont elle ne veut plus, mais n'a pas de politique officielle sur l'âge. Elle confie aux managers de terrain le soin de détecter les agents « inutiles » ou « nuisibles<sup>64</sup> », et leur laisse le choix des moyens (pourvu qu'ils soient discrets, inobjectivables) susceptibles d'édifier la « volonté » de partir des surnuméraires. Elle prévoit bien l'apparition de conflits et de résistances et prend les devants pour les contourner. L'efficacité de sa politique de mobilité susciterait-elle des demandes de justification fondées sur des valeurs autres que

---

<sup>63</sup> Un de nos interlocuteurs semble avoir été sanctionné professionnellement (harcelé et placardisé) pour avoir aimé et épousé une collègue. La sanction étant appliquée subtilement sur la durée, l'entreprise pourrait bien avoir indirectement réussi à faire éclater le couple.

<sup>64</sup> Ces deux catégories (nuisibles et inutiles) font partie d'une typologie proposée par Dominique Lhuillier dans *Placardisés, op. cit.*

les siennes, celles de la concurrence qu'elle met en avant et interprète à sa manière<sup>65</sup> ? Elle recommande à ses cadres de n'y voir rien d'autre que des « freins psychologiques » à traiter comme tels. À lever coûte que coûte en sondant l'intimité profonde des sujets.

Des observations analogues peuvent être faites au sujet des études, audits et autres « mises en débat » censées éclairer les élites dirigeantes sur les réalités du terrain. Elles sont abondantes. Selon un agent bien placé à l'époque pour le savoir, il y aurait eu en 1991 « *des budgets de consultants qui étaient égaux à la masse salariale du personnel* ».

« *J'avais un budget de cinq millions de francs de consultants ! J'ai dit : "Vous augmentez mes cadres de trente pour cent et ils vont être contents, ils vont vous le faire [le travail] !" Moi, j'ai dégagé les budgets de consultants. J'en ai fait virer, des consultants. (...) Ce qu'il faut savoir, c'est que la plupart des boîtes de consultants, elles sont montées par des copains [issus] de Polytechnique des mecs qui sont à France Télécom. C'est toujours la même chose : les boîtes de consultants, c'est ou (...) les copains, ou des anciens France Télécom qui ont créé leur propre boîte. On cherche le réseau et on peut le développer.* »

L'intense production de rapports d'activité, d'études, de calculs de taux et d'indices éclairent moins les élites dirigeantes qu'elles ne les confortent dans leurs *a priori*, n'alimentent des politiques d'image et ne servent des réseaux de clientèle. « *Ils importent des techniques des États-Unis et ils essaient de nous les plaquer* », dit une de nos interlocutrices. On ne verra là aucune originalité. Dans la logique de la firme mondialisée, « l'important n'est pas tant que les données rendent compte de la réalité. Il s'agit surtout d'être en congruence avec les objectifs affichés et de ne pas déroger à la loyauté<sup>66</sup>. » À partir d'une analyse différente, mais particulièrement bien informée, Jean-Luc Metzger parvient à la même conclusion. Les hauts dirigeants de France Télécom<sup>67</sup>, affirme-t-il, ne cherchent pas à avoir une connaissance fine du terrain. Toute réforme s'y « présente comme une tentative de ramener l'organisation réelle à un schéma de fonctionnement transparent, lisible et contrôlable du point de vue d'un superviseur<sup>68</sup>. » Cela implique que soient enseignées les nouvelles valeurs et pratiques, « depuis le culte du service au client jusqu'à l'acceptation de la compétitivité comme idéal de la relation. Cette inculcation se fait essentiellement par la pratique répétée de la transformation de l'organisation<sup>69</sup>. » Plus encore, « l'expérience acquise en matière de mise en œuvre des réformes conduit le management à rationaliser non seulement l'organisation, mais la pratique de sa transformation.<sup>70</sup> »

### **Le mépris envers les agents**

L'objectif de transformation étant préalable à la volonté de connaître, on suppose que les hauts dirigeants croient au bien-fondé de leur volonté de modifier la culture des salariés et sont persuadés « que les agents ne sont pas capables de concevoir, par eux-mêmes, les comportements adaptés à leur situation<sup>71</sup>. ». Empruntant d'autres métaphores, un haut cadre interrogé par nous disait exactement la même chose. Formés dans les mêmes écoles, les dirigeants au pouvoir dans l'entreprise se prennent pour « *l'élite de la nation* » :

« *Le cerveau, c'est eux. Toi, tu n'as pas besoin d'avoir un cerveau, c'est leur cerveau qui fonctionne ! Toi, en fait, tu es une synapse<sup>72</sup> de leur cerveau, un organe périphérique de leur cerveau. C'est comme ça qu'ils voient les gens, (...) chez nous ! (...) Eux, ils ont le cerveau, et tout le reste, quel que soit le niveau d'encadrement ou de compétences, c'est pas des cerveaux qu'ils ont à côté d'eux. Ce sont des membres, des... des... des... périphéries. On est des périphéries par rapport à eux. Un ordinateur, un processeur, une unité centrale : c'est eux. Et le reste, c'est une*

---

<sup>65</sup> Voir Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la Justification*, Paris, Métailié, 1991.

<sup>66</sup> Dominique Lhuillier, *Placardisés*, op. cit., p. 118-9.

<sup>67</sup> En raison de principes déontologiques couramment observés dans la recherche scientifique, Jean-Luc Metzger ne mentionne pas explicitement France Télécom. Il parle d'une « organisation ». Il ne fait aucun doute que le cas particulier analysé dans son livre et dans d'autres articles porte sur France Télécom. Mais le public non informé ne peut pas le savoir.

<sup>68</sup> Jean-Luc Metzger, *Entre utopie et résignation*, op. cit., p. 210.

<sup>69</sup> *Ibid.*, p. 207.

<sup>70</sup> *Ibid.*, p. 208.

<sup>71</sup> *Ibid.*

<sup>72</sup> La synapse est la région de contact de deux neurones ; alternativement, c'est l'association de deux chromatides sœurs, correspondant à des chromosomes homologues. La métaphore, renvoie à la fois à la culture des hauts dirigeants de France Télécom, formés dans des écoles proches du modèle ouvert par Polytechnique, et à la représentation qu'ils se font des salariés.

*bande de périphéries. Et une périphérie qui n'est pas assez performante. Et quand une périphérie n'est pas assez performante, on change de périphérie. »*

La méconnaissance des situations de travail réelles, du stress et des conséquences physiques et psychiques subis par les agents ne tient donc pas au simple fait que les hauts dirigeants sont coupés du terrain. Il y a là une intention active de n'en rien savoir. Ce n'est pas par négligence que les conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail demeurent des points relativement aveugles dans les plans de restructuration et de réorganisation permanentes. Les points aveugles sont sciemment incorporés dans le travail d'organisation, dans le mode de fonctionnement global. Tout porte à croire que c'est voulu, pensé, géré, organisé.

### **La maltraitance au travail : une « nécessité » ?**

Ouvrons maintenant quelques pistes de réflexion pour tenter de répondre à la question soulevée au début de ce chapitre : même en reconnaissant le poids relatif de la contrainte extérieure, celle de la mondialisation ou de la « nécessaire » compétitivité, faut-il pour autant que les salariés soient aussi maltraités ? C'est encore dans le mode de fonctionnement global de l'entreprise que se love une partie de la réponse. Le déni d'altérité y conduit autant que le mode d'exercice de l'autorité.

### **Du fonctionnaire au « client-roi »**

Le déni d'altérité, face cachée de la prescription de subjectivité, s'exerce moyennant le recours à une psychologie sauvage. Il met en place une nouvelle donne comportementale. Comme l'ont montré les chapitres précédents, il en va ainsi de la gestion de la mobilité. Aux interrogations légitimes des salariés pressés de prendre la porte de sortie est opposé l'argument, soigneusement préparé et mis en scène par la direction, de leurs « freins psychologiques ». Les salariés sont donc perçus en fonction de clichés et les rapports sociaux s'organisent en conséquence. La même chose peut être dite au sujet du statut du fonctionnaire.

Trop vieux, les fonctionnaires s'accrocheraient à une culture archaïque mal adaptée à la modernité et ne seraient pas performants. Ce cliché n'est pas corroboré par les faits. Les anciens agents sont mieux placés pour faire face à la multiplication des produits, à la complexification du travail et même aux dysfonctionnements de son organisation : ils ont une meilleure connaissance de l'interne, savent mieux où chercher des informations, de l'aide et des conseils. À preuve, une forte majorité de vendeurs plus âgés, 80 % selon des sources dignes de confiance, réalisent régulièrement leurs objectifs. Les syndicats s'évertuent à mettre en avant leur attachement à l'entreprise, autrement fort que celui des plus jeunes, en associant directement ou indirectement cette idée à celle de souci de la qualité du « travail bien fait ». Et il est vrai, les témoignages recueillis l'attestent amplement, que les anciens agents sont très attachés à la culture du service public et souffrent de la dégradation de conditions de travail ne leur permettant pas d'être à la hauteur de leurs propres exigences d'un « travail bien fait ».

Nous voudrions suggérer ici qu'à trop insister sur la culture du service public en la rapportant aux idées de qualité et de souffrance au travail, on risque de se méprendre sur les enjeux contenus dans la stigmatisation des fonctionnaires. Au fond, cette ligne d'argument se déploie sur le terrain de l'adversaire, celui du cliché. En effet, lorsqu'elle cherche à faire passer le message d'une reconversion exemplaire, la communication de l'entreprise ne se prive pas de vanter l'extraordinaire capacité d'adaptation de ses fonctionnaires, par ailleurs stigmatisés, qui ont su passer de la technique à l'Internet ou du montage des lignes aux services clientèle. On en reste alors à des échanges d'arguments stériles focalisés sur des valeurs jugées par les uns positives et par les autres archaïques. Comme si, dans les deux cas, les agents de France Télécom vivaient hors du monde et n'avaient nullement intériorisé certains éléments au moins de la représentation hégémonique du monde. Aussi fort soit-il, l'attachement au service public n'a pas empêché la majeure partie d'entre eux d'intégrer les mots d'ordre du « client-roi » et de sentir la pression diffuse de ses « exigences ».

Ce qui est véritablement en jeu dans la stigmatisation des fonctionnaires, ce n'est pas la question de savoir s'ils seraient attachés, ou non, au service public. C'est l'identité au travail et, dans le cas particulier d'organisations de service de masse comme France Télécom, la manière dont sera interprétée la métamorphose de l'utilisateur en « client-roi ».

L'attachement à la qualité du service public compte peut-être parmi les facteurs déterminants dans la construction de l'identité au travail, mais il n'en est pas une condition nécessaire ni suffisante. Elle peut s'alimenter à d'autres valeurs. Dans tous les cas, cependant, elle est indissociable de l'idée que l'on se fait de la « qualité », ou encore du « travail bien fait ». Du point de vue des dirigeants de l'entreprise, l'identité au travail des salariés ne pèse pas lourd. Peut-être fait-elle partie à leurs yeux des scories qui souilleraient la pureté de la subjectivité prescrite. Comme l'écrit Philippe Davezies, « pour vous et moi, lorsque nous parlons de qualité, nous avons en tête la bonne qualité, référée à des critères d'efficacité technique, de justice et d'authenticité. Mais pour le manager, il s'agit d'autre chose. La qualité, c'est la qualité pour le marché et dans le temps du marché. Dans la perspective du Management de la Qualité totale, *l'excellence c'est le juste nécessaire* (nous soulignons). En faire plus qu'il n'est nécessaire pour vendre, c'est gâcher des ressources collectives. Celui qui prétend faire plus, au nom des normes de son métier et de ses propres conceptions éthiques, celui-là ne travaille pas pour le collectif. Il fait cela pour satisfaire des exigences personnelles. Il se fait plaisir. Il manifeste une attitude individualiste<sup>73</sup>. » En d'autres termes, la stigmatisation des fonctionnaires signale encore un déni d'altérité. Elle masque l'intention de réifier le monde pour le mettre en adéquation avec le modèle abstrait de la réorganisation « nécessaire ». *A fortiori*, elle vise la mise au pas des salariés par une obéissance aveugle.

L'autre enjeu contenu dans la stigmatisation des fonctionnaires porte sur l'interprétation donnée à l'idée de « client-roi ». Au regard de la logique de fonctionnement de l'entreprise, il est très commode que celui-ci soit assimilé par les fonctionnaires à l'idée d'usager. Par là, les « exigences » du consommateur sont encore plus facilement *naturalisées*, tandis que la responsabilité des crises et souffrances provoquées par la difficulté d'adapter (de « personnaliser »), dans les conditions pratiques de l'activité de travail, des produits de masse à un client toujours « insatisfait », est reportée sur le salarié. Or il est important de souligner que les « exigences » du « client-roi » n'ont rien de naturel. Elles sont inscrites dans, et instrumentalisées par le travail d'organisation. Comme y insiste Anne Dujarier, l'idée de « client-roi » est une construction sociale. Les dispositifs de gestion utilisent le consommateur du service : ils fabriquent ses attentes, légitiment ses exigences, contrôlent sa satisfaction et résolvent la contradiction entre personnalisation et standardisation (laquelle ne peut être totalement prescrite *a priori*) en enjoignant aux professionnels de faire preuve d'« autonomie » et de « responsabilité ». Du point de vue de l'entreprise, la stigmatisation des fonctionnaires exprime le renoncement à la qualité du service public, au sens classique du terme. Les fonctionnaires, dont l'identité au travail s'est forgée en s'investissant dans une mission de service public, en font les frais. Car l'entreprise ne veut pas prendre le risque de laisser subsister un garant du symbolique, un gardien des limites. Nous sommes encore dans la configuration du déni d'altérité.

### ***Inflation de contrôles et pouvoirs arbitraires***

Parce que les femmes et les hommes ne sont pas en vérité des *particules élémentaires*, attendre d'eux une soumission à l'ordre organisationnel en les traitant comme s'ils l'étaient, entraîne inmanquablement une inflation de contrôles et la délégation d'un pouvoir de surveillance potentiellement arbitraire à des « petits chefs » — eux-mêmes menacés de sanctions en cas de rébellion contre les missions qui leur sont assignées.

L'inflation de contrôles signale en creux que la volonté managériale de maîtrise de la réalité des pratiques reste une illusion. Les dirigeants stratèges essaient de repousser toujours plus loin les limites à leur domination. Ils élaborent au gré des besoins des règles comportementales et des procédures qui entrent cependant en contradiction avec les prescriptions de subjectivité. Ces dernières, on s'en souvient, reposent sur les ressources propres des sujets. Dans les organisations de service de masse comme France Télécom, la prise d'initiative individuelle au-delà des règles prescrites est exigée pour « personnaliser » des produits standardisés et les adapter à un client virtuellement « insatisfait ». Mais d'autres prescriptions visant à standardiser la relation de service elle-même viennent simultanément inhiber cette prise d'initiative. On pense aux scripts comportementaux (mots et phrases standardisés, manières d'engager son langage et son intelligence) et à d'autres formes de normalisation (durée des appels, etc.). Ils exercent une forte contrainte dans l'activité de travail, empêchent les agents d'historiciser la relation avec le client et les confrontent à des tensions sociales

---

<sup>73</sup> Voir « Souffrance au travail, le risque organisationnel », Conférence introductive aux *Journées Médicales du CISME sur le risque organisationnel*, février 2004.

(entre collègues et face au client) souvent extrêmes. Il en découle un ensemble de phénomènes bien connus : attitudes agressives, stress, souffrance subjective et somatique. Cependant, au nom de la prescription de subjectivité, les agents sont livrés ou renvoyés à eux-mêmes pour résoudre ces contradictions et en supporter les conséquences.

Quoique la rhétorique modernisatrice des entreprises prétend en finir avec les bureaucraties lourdement hiérarchisées au profit de la coopération, l'interaction, la solidarité ou la communicabilité, en pratique, le durcissement des relations au travail s'est accompagné d'un retour des petits chefs. À France Télécom, l'obéissance disciplinaire au sens classique du terme, celle qui sanctionne une faute réglementaire, a été relativisée, mais non supprimée, au profit de la valorisation des compétences et des initiatives personnelles. Comme on l'a vu au chapitre 3, le principe d'obéissance inhérent à la fonction publique a survécu en tant qu'outil très couramment employé pour mieux redéployer la main-d'œuvre sans égards pour les compétences réelles et les savoir-faire. « *Tu n'as plus de poste. Tu dois t'en trouver un* », cette menace « *culpabilisante* » signifie à l'impacté qu'il n'aura qu'à s'en prendre à lui-même s'il n'est pas satisfait. Parallèlement, la valorisation des initiatives et compétences, abondamment utilisée à France Télécom et dans les autres entreprises privées a pour effet de déplacer la menace et de modifier la nature de la sanction. L'individu est moins confronté à la faute qu'au risque de l'insuffisance, à l'accusation de n'être pas « à la hauteur » des enjeux de « survie » de l'entreprise. Le risque n'est pas tellement de subir les remontrances d'un supérieur que d'être rejeté et abandonné par la communauté à laquelle il appartient.

La valorisation des initiatives et compétences a un fondement éminemment subjectif. Les prescriptions de subjectivité adressées aux agents valent aussi bien pour les subordonnés que pour les supérieurs hiérarchiques. Ces derniers ont une marge d'appréciation quant aux « performances » de leurs « collaborateurs » et à leur capacité, sinon leur volonté de se conformer aux prescriptions comportementales (formelles ou informelles). Dans certaines limites, celles que leur impose le respect des missions définies par la haute direction, ils sont libres d'utiliser cette marge de manœuvre comme ils l'entendent. Cela ouvre la voie à des pratiques et donne lieu à des jugements dont les motivations et les critères échappent à ceux qui sont visés. Lorsque les hiérarchies se montrent ouvertes et parviennent à corriger la dureté des relations de travail, ce sont elles qui sont menacées. Si par exemple un chef trouve le moyen de donner du travail à un placardisé, il peut être pratiquement sûr de devoir tôt ou tard le payer de sa propre mise à l'écart. Plusieurs cas répondant à cette configuration se sont présentés au fil de nos entretiens. Plus fréquemment, les témoignages signalent des agissements arbitraires, par exemple lors des entretiens d'évaluation, mais aussi dans d'autres contextes :

*« C'est le fait du chef : on est capable de dire une chose et son contraire à quelqu'un. Si je me mets en standby, on me dit : "Tu ne réagis pas assez !" ; si je réagis, on me le reproche. (...) Il n'y a plus de barrière, plus de gestion des ressources humaines. Les gens se sentent abandonnés. »*

### **« Pas de vagues » ou harcèlement**

De là le « pas de vagues », thème récurrent dans nos entretiens (et dans notre analyse). Sa prégnance est telle que nous nous sommes demandé s'il ne s'était pas substitué à d'autres valeurs partagées pour former maintenant un trait de culture. Le principe en est le suivant :

*« (...) celui qui fait remonter les problèmes — moi je le sais, ça m'a coûté ma carrière —, celui-là pose un problème à son N+2. Et donc (...) ça l'embête, lui [le N+2]. Et puis, c'est un peu comme les statistiques de la police : quand on a trop de délits, ça fait mauvais genre, ça veut dire qu'on ne tient pas son quartier. Alors, eux [les N+2], quand il y a trop d'enquiquinements, ça veut dire qu'ils "ne tiennent pas leurs troupes", comme on dit. Et si tu tiens pas tes troupes, t'es mauvais. Donc ta carrière est foutue. Donc, pour ne pas nuire à ta carrière, tu fais semblant que tout va bien chez toi. »*  
(Cadre supérieure)

On observe donc qu'à force de se répéter, les dénégations, les silences et l'exemplarité des mauvais traitements ont convaincu la majorité des agents de France Télécom qu'il valait mieux « *filer doux* », ne « *pas faire de vagues* », « *ne pas être trop brillant* » et ne se montrer le cas échéant qu'en

caressant dans le sens du poil les hiérarchies qui comptent. Nous avons vu que cette attitude vaut également lorsque les intérêts de l'entreprise sont en jeu :

*« Le management par objectifs n'est pas clair au niveau France Télécom. C'est une des tares à France Télécom. France Télécom a une propension à noyer le poisson de façon extraordinaire. Là, ils sont très forts : on est capable de laisser crever un produit qui est très rentable et se mobiliser sur un projet qui ne l'est pas. »*

Ce n'est qu'une des conséquences de la volonté managériale de tout maîtriser et de son mépris envers les agents-*synapses* et les conditions pratiques de réalisation du travail. Mais cela signifie aussi que les prescriptions de subjectivité secrètent leurs propres espaces d'insoumission à la règle de l'engagement total envers la communauté.

Tant que les signes d'insoumission n'effleurent pas à la surface, ils sont tolérés. Mais au moindre signe de résistance, les processus de harcèlement risquent de se déclencher. C'est la raison pour laquelle, dans la nébuleuse d'« inutiles », de « trop vieux », de « bras cassés » et de « surnuméraires<sup>74</sup> » dont on cherche à se débarrasser, ceux que l'on met au placard ou que l'on harcèle par d'autres moyens sont avant tout les récalcitrants. Comment osent-ils réclamer un semblant de justice ? Cela vaut pour chacun, indépendamment de la fonction ou du niveau. Entré en 1995 à France Télécom sur un poste correspondant à un grade 1.2, un agent technique répartiteur s'était vu promettre au moment de son recrutement une promotion rapide en 1.3. Son activité est appelée à mourir à petit feu et il n'avait toujours pas obtenu sa promotion au moment de l'entretien. Pourtant, il était bien noté pendant des années (dans ce genre d'occurrence, il arrive fréquemment que nos interlocuteurs éprouvent le besoin de nous apporter la preuve de leur bonne foi et nous donnent des photocopies). Ses ennuis ont commencé lorsqu'il s'est insurgé contre l'arbitraire de son chef (en particulier, mais pas seulement contre des appréciations infondées permettant de mal noter l'agent). Pendant l'entretien, il nous a dit :

*« Maintenant, je sais qu'il ne faut rien dire »*

Lorsqu'elles ont des postes de responsabilité, les « fortes têtes » sont aussi considérées comme des éléments dangereux à neutraliser.

*« Ils choisissent d'abord les fortes têtes. Parce que les fortes têtes les empêchent de faire ce qu'ils veulent. Parce qu'elles rappellent les règles du jeu. »* Parlant de son harceleur : *« Ce qui ne lui convenait pas, c'est que je leur rappelle les règles du jeu en permanence en disant : "Attendez ! Le boulot, les contrats, il y a des obligations, vous devez faire ci, vous devez faire ça...". À la limite, ils voulaient que ce soit... ils voulaient que ce soient eux qui décident de ce qu'ils faisaient de nous. C'est là que c'est pervers : ils veulent avoir le pouvoir sur les gens. C'est une question de : "Je suis le chef, donc je veux le pouvoir sur les gens, donc c'est moi qui décide. (...) Ils s'en foutent de l'accord des gens. »* (Cadre supérieure).

En résumé, il est possible de dire que le harcèlement, les mobilités forcées et la stigmatisation des fonctionnaires représentent trois facettes du déni d'altérité. Celui-ci plonge ses racines dans le mode de fonctionnement global de l'entreprise. Les raisons objectives (la concurrence, les « exigences » du « client-roi ») conduisant ses hauts dirigeants à imposer des prescriptions subjectives aux salariés n'expliquent ni la méconnaissance dont ils font preuve envers les situations de travail réelles ni la maltraitance au travail. Le fait qu'ils soient coupés du terrain n'offre pas non plus une explication suffisante à leur dédain. Convaincus de leur supériorité, ils se pensent comme des élites et n'ont que mépris pour les particules élémentaires que seraient les agents. Ce trait psychologique se nourrit d'un pouvoir démesuré. Il puise dans des réseaux internes et externes (nationaux et transnationaux) des ressources considérables et les mobilise pour satisfaire les intérêts d'une petite frange de grands privilégiés.

La déconstruction du monde du travail, le délitement des groupes d'appartenance, la substitution de principes de mobilité et d'adaptabilité à la référence au métier, le développement de l'individualisation des modes de rémunération et de gestion des carrières sont autant d'outils et de procédures inventées pour asseoir ce pouvoir. Il restera exorbitant tant que l'action *collective* ne parviendra pas à

---

<sup>74</sup> Sur ces catégories, voir Dominique Lhuillier, *Placardisés, op. cit.*, p. 17 sq.

*imposer* des limites à la volonté managériale de modeler la réalité selon son désir et des modèles parfaits mais abstraits, et à la soif des dirigeants d'entreprises de maîtriser le plus totalement possible la réalité des pratiques. Si l'analyse qui précède est juste, il n'y a pas d'issue individuelle au harcèlement, au stress ou aux mobilités forcées.



## Rompre l'isolement, sortir de la peur pour agir contre le stress

Faire fonctionner un Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées à France Télécom à partir de l'initiative des seuls salariés n'est pas chose aisée. Bien sûr les contraintes inhérentes à l'action en faveur des salariés dans une entreprise sont fortes, mais d'un autre côté, elles sont connues, balisées par des années de lutte sociale, de progrès et de conquêtes. Pourtant, l'Observatoire agit dans un périmètre aux contours fluctuants et particulièrement semé d'embûches.

Il a quelques écueils à éviter, notamment en matière de priorités : observer les phénomènes, mettre en lumière les sources du stress au travail, constater la souffrance, analyser les mécanismes mis en œuvre pour pousser des salariés au départ, dénoncer les pratiques insidieuses et violentes, sont des préalables absolument indispensables. Mais une fois ces tâches accomplies que faire ? Faut-il être pessimiste et se condamner à être spectateur<sup>75</sup>, faut-il se lancer à corps perdu dans une attitude compassionnelle, faut-il se concentrer sur la résolution des situations individuelles les plus critiques ? Poser ces questions, c'est déjà y répondre !

En détaillant les missions de l'Observatoire on constate qu'écouter l'autre et être un fin observateur ne sont pas des fins en soi - ce sont des préalables indispensables pour évaluer, analyser et comprendre.

Informers, faire savoir et former des acteurs de même que réunir, fédérer, harmoniser les efforts de tous sont les moyens de rompre l'isolement des salariés pris dans le piège du stress d'origine professionnelle. Les acteurs sont nombreux : représentants syndicaux / I.R.P., Médecins du Travail, Assistants Sociaux, Infirmiers et tous les acteurs de la Santé au Travail. Dénoncer les situations et les pratiques inacceptables pour les faire cesser fait partie des attributions des Instances Représentatives du Personnel, des Syndicats, des associations. Les institutions de protection du salarié et du citoyen doivent être mises à contribution. L'Inspection du Travail, la Justice particulièrement les Tribunaux des Prud'hommes, mais aussi les Tribunaux civils et la Justice Pénale, les Tribunaux Administratifs ou encore la H.A.L.D.E..

Dans une perspective dynamique il faut aussi questionner, inciter, corriger, améliorer les situations, prévenir les risques, porter assistance en cas de danger ou de détresse. Les statuts de l'observatoire témoignent de ces objectifs. Ce sont aussi les tâches quotidiennes de l'Observatoire. Agir ensemble passe par les nombreuses phases décrites précédemment et, si la tâche est rude elle n'est pas impossible. Il s'agit en effet d'être très pratique et pragmatique.

Dans ce but, l'Observatoire a développé des outils simples à utiliser.

En premier lieu, les analyses de l'observatoire ont permis d'élaborer la cartographie des familles de pratiques délibérées visant à mettre sous pression les personnels et à les inciter au départ. Ce sont les 5M – identifier les pratiques permet de prendre conscience que les situations vécues au travail ne sont pas le fruit du hasard ou du manque de chance et aide le salarié en situation de stress à se déculpabiliser en constatant que ces pratiques sont répandues pour ne pas dire généralisées. La cartographie des 5M est fournie en annexe.

Les C.H.S.C.T. ayant un rôle de tout premier ordre à jouer dans la prévention des risques psychosociaux, nous avons développé pour leur usage une série de fiches pratiques visant à répondre aux problématiques complexes auxquelles ils sont exposés et leur permettant de combiner leur action à celles des autres instances du personnel pour lutter efficacement contre les causes racines du stress.

---

75

Goethe

La question du suicide en lien avec le travail est particulièrement ardue et au-delà des émotions légitimes suscite de nombreuses prises de position. Notre propos n'est pas de se positionner dans ces débats et dans l'expertise psychologique et encore moins dans l'autopsie psychosociale. En revanche, l'ampleur des difficultés qui se présentent pour les salariés en emploi pour faire face aux attitudes et aux démarches permettant d'entrer en jeu dans la prévention du suicide est énorme. Le sujet est tellement délicat et imbriqué et met en scène tellement d'acteurs que nous avons élaboré un dossier à leur intention. Il ne s'agit pas de résumer ou de plagier en quelques pages un des nombreux ouvrages "psy" à propos du suicide Il ne s'agit pas non plus d'une reprise, plus d'un siècle plus tard, des travaux précurseurs d'Émile Durkheim, père de la sociologie moderne. Il s'agit d'un dossier à l'usage des salariés, abordant la question sous des angles multiples et qui représente l'aboutissement de la démarche de l'Observatoire dans ses tentatives d'éviter le pire.

Les missions que s'est fixé l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées apparaissent avec clarté à la lecture de cet ouvrage. L'observatoire a constitué des outils d'analyse statistique du développement du stress et de la souffrance au travail dans les services du groupe France Télécom, en lien avec les conditions de travail (restructurations, mobilités forcées, organisation du travail...). Il a animé les débats et les réflexions pour trouver les moyens de combattre le développement des pathologies engendrées par ces conditions de travail dans l'entreprise. L'observatoire a permis de donner des éléments d'information et de formation sur ces questions aux représentants du personnel et à l'ensemble du personnel. Il a construit des partenariats avec les professionnels intervenant sur ces questions (médecins, assistants sociaux, psychiatres, sociologues, ergonomes...)

Si les objectifs visés sont clairs, la voie pour parvenir à les atteindre a été et demeure pourtant étroite. En effet, les marges de manœuvre disponibles pour exercer un rôle de prévention et d'expertise lorsqu'on est salarié sont relativement faibles. Pour s'appuyer sur une compétence externe, un des actes fondateurs de l'observatoire a été de solliciter la communauté scientifique française pour constituer un Conseil Scientifique. Le Mandat qui a été confié et accepté par le Conseil possède toutes les caractéristiques qui permettent de mettre en œuvre les facultés d'observation distanciée, de démarche scientifique, d'expertise pluridisciplinaire, de conseil, de mise en perspective et d'orientation. On peut s'en convaincre en consultant le libellé du mandat du Conseil fourni en annexe 9.

Il est probable que le déni, les résistances, les freins, les tentatives de détournement et de récupération par l'employeur à propos de toutes les activités de l'observatoire vont perdurer.

En réalité, il y aura de moins en moins de dupes et de plus en plus d'acteurs conscients ayant une maîtrise accrue de leur propre sort. Travailler chez un employeur qui ne veut plus de vous quoique vous fassiez, risquerait d'être un carcan. Être dans un carcan c'est être exposé au public condamné à l'immobilisme, dans un appareil qui empêche à la fois les bras et la tête de fonctionner.

Pourtant, il n'en est rien, car grâce à leur prise en main de leur propre sort, les salariés peuvent contribuer à remettre l'Homme à la vraie place qu'il mérite dans l'organisation du travail. La place des femmes et des hommes au travail n'est pas d'être pris en étau entre des objectifs à atteindre et des moyens pour y parvenir avec une reconnaissance hypothétique. L'Homme est à la source, à l'origine du travail et au moins à ce titre mérite d'être respecté, protégé, reconnu et valorisé par l'entreprise.



# Déclaration de la CFE-CGC, SUD et l'UNSA de France-Télécom Orange

## L'Observatoire, un outil de lutte indispensable

40 000 départs en préretraite de 1995 à fin 2005. 22 000 suppressions d'emplois dans les trois dernières années. Combien demain ?

Cette hémorragie se déroule encore aujourd'hui sans négociations, sans plan d'accompagnement conventionnel, de « gré à gré », le salarié isolé « négociant » avec sa hiérarchie les conditions de son départ ou de sa mobilité contrainte.

Invoquant l'absence d'un plan de licenciements, du fait notamment de la présence de 70% de fonctionnaires parmi nos collègues, la direction applique un plan sans précédents de pressions, de menaces, de chantages. L'objectif avoué ? Faire partir bon gré, mal gré le maximum d'agents de France Télécom devenus surnuméraires du fait de la déréglementation européenne ou des errements spéculatifs de cette même direction.

Tous les moyens sont bons : retirer son travail au fonctionnaire ou au salarié, supprimer autoritairement son poste, le placer dans des « espaces de développements » dont on sait qu'on en sort rarement, lui intimer l'ordre de trouver lui-même un nouvel emploi dans le groupe (curieux renversement du Droit du Travail qui oblige l'employeur à fournir une activité au salarié), lui proposer au compte-gouttes des postes déqualifiés ou lointains, accuser la personne mise en accusation de n'être plus « en adéquation » avec le développement de l'entreprise : trop vieux, pas assez qualifié, surqualifié, pas assez obéissant, trop bien payé, trop émotif, pas assez intégré dans l'équipe, trop de personnalité, pas assez de personnalité..., les motifs sont aussi variés que contradictoires.

Le stress n'est pas la conséquence de cette politique sociale inhumaine, c'en est la méthode. Il faut par tous les moyens convaincre que les personnels sont responsables de leur situation et un départ négocié ou une mobilité à plusieurs centaines de kilomètres seraient en quelque sorte une « fleur » que leur fait la direction.

Les organisations syndicales ont rapidement pris conscience du délabrement du climat du travail à France Télécom : harcèlements, pressions, remises en cause des statuts ou des contrats de travail, départs en congés-maladie, dépression, isolement, surconsommation médicamenteuse, trouble, anxiété, angoisse, culpabilité, ce sont des signes que nous avons tous enregistré sur nos lieux de travail.

Cette offensive de la direction a affecté tous les personnels ; fonctionnaires comme salariés de droit privé, non-cadres et cadres, femmes et hommes.

Un comble ! Cette restructuration sauvage, cette dégradation des conditions de travail et du travail lui-même se déroulent, s'organisent alors que le groupe dégage chaque année de sept à huit milliards de bénéfices par an dont la moitié part en dividendes aux actionnaires (pour ceux que la notion de milliards d'Euros donne le tournis : 8 milliards d'Euros, c'est en 2009, deux fois le budget de l'état pétrolier gabonais et deux fois le déficit prévisionnel de l'assurance-maladie en France, 8,6 milliards pour l'ensemble du déficit prévisionnel de la Sécu en 2009!).

En l'absence d'une réaction unitaire syndicale forte, la CFE-CGC et SUD en mai 2007, rejoints ensuite par l'UNSA, ont décidé de lancer « l'Observatoire du Stress et des mobilités forcées » à France Télécom.

Ses objectifs ?

- Faire connaître à l'intérieur comme à l'extérieur la réalité de cette « politique sociale »

- Apporter, autant qu'on le peut, une aide immédiate et surtout une déculpabilisation pour nos collègues les plus isolés ou les plus menacés
- Comprendre, notamment avec l'assistance de notre Conseil scientifique, les mécanismes et les enjeux de cette vaste régression sociale.

Pour l'essentiel, nos objectifs ont été atteints. Mais cela ne suffit pas !

Après avoir purement et simplement niée la montée de la souffrance au travail, l'entreprise tente de monter ses propres dispositifs (cellules d'écoute, baromètres divers. Mais elle ne s'attaque évidemment pas aux causes réelles.

Nous regrettons également l'absence à nos côtés des autres organisations syndicales du groupe France-Télécom Orange qui ont pourtant toute leur place dans l'Observatoire, conçu d'emblée comme un outil unitaire au service de tous les salariés. Ils sont aujourd'hui comme demain, les bienvenus !

La tenue de nos secondes Assises Nationales montre la vigueur de notre association, la richesse de ses analyses, l'engagement de ses militants.

Le combat contre le stress et les mobilités forcées continue !

Pour SUD, Patrick Ackermann

Pour l'UNSA, Pierre Vars

Pour la CFE-CGC, Pierre Morville



## Épilogue

*Par Danièle Linhart,*

*Sociologue chercheuse au CNRS, membre du laboratoire genre, travail et mobilités, Université Paris Ouest Nanterre La Défense*

Nul doute qu'une telle production de l'Observatoire sur le Stress et les Mobilités Forcées soit un apport réel pour les salariés de France Télécom. Nul doute qu'elle leur fera du bien, même s'il n'est pas facile d'accepter l'idée de travailler dans une entreprise qui impose, sans états d'âme, de réels déchirements à ses salariés par des orientations systématiquement déstabilisantes, dans une entreprise qui change abruptement les règles du jeu au nom d'un avenir qu'ils ont pourtant bel et bien aidé à construire.

Parvenir à décrypter ce qui se joue globalement dans l'entreprise ne peut, en effet, qu'aider les salariés à comprendre ce qui leur arrive. C'est primordial à France Télécom où comme ailleurs, l'individualisation, et même la personnalisation de la relation au travail se sont substituées aux collectifs de travail. Et où il devient alors si difficile pour chacun de trouver les moyens d'interpréter, d'analyser les tensions, contraintes, pressions, ou même menaces qui l'isolent chaque fois un peu plus, qui le confrontent à des situations frisant parfois l'insupportable. Comment chacun peut-il ne pas penser que ce qui lui arrive lui est personnel et qu'il en est le premier responsable ? Les messages qu'il reçoit vont tous dans le même sens : gare à ceux qui ont du mal à s'adapter, à ceux qui ne sont pas faits pour l'entreprise moderne. Chacun n'a-t-il pas l'impression, dans le cadre du nouveau management, d'être un cas et ne passe-t-il pas une partie de son énergie à dissimuler toutes les difficultés qu'il a pour tenir ses objectifs, lesquels sont de plus en plus exigeants, souvent contradictoires et toujours problématiques dans un contexte mouvant, en restructurations permanentes ? Le sentiment de ne pas être à la hauteur des exigences modernes conduit chacun à douter de ses capacités, le conduit à une dévalorisation de soi qui débouche sur une souffrance incommunicable. Découvrir qu'il s'agit d'une souffrance bien partagée à France Télécom et qu'elle a pour origine des orientations stratégiques bien identifiées par l'Observatoire à travers ses enquêtes, des stratégies qui frappent tout le monde, peut aider à relativiser et à déculpabiliser.

Il y a des hommes et des femmes en trop. 22 000. Qui doivent se trouver des points de chute : monter leur propre entreprise, partir ailleurs dans la Fonction Publique, ou se recycler. Il y a des femmes et des hommes décrétés « à mobilité (trop) réduite », et sommés de bouger dans une entreprise où tout change tout le temps, 11 000.. Voilà qui ne peut qu'exacerber le sentiment de précarité et de vulnérabilité qui accompagne chacun dans son travail et qui met déjà les salariés en concurrence. Tout cela est d'autant plus redoutable que l'évaluation à laquelle chacun est soumis dépend de supérieurs hiérarchiques qui eux aussi bougent tout le temps et qui ont du mal à évaluer le travail réel des salariés, ce travail qui se fait malgré tout, malgré les mobilités incessantes, les organisations du travail défailtantes, les objectifs irréalistes. Les repères se brouillent car les restructurations incessantes déstabilisent les compétences, les réseaux, les identités professionnelles, les équilibres, les loyautés, les affinités.. Ce n'est pas seulement la reconnaissance du travail, des efforts qui est affectée mais l'avenir des personnes, leur destin professionnel et au-delà leur vie.

Nul ne sait de qui demain sera fait. Cela revient comme un leitmotiv dans les entretiens. Le doute, le désarroi, la peur infiltrent silencieusement cette entreprise tendue pourtant vers la production de la communication.

Le travail de l'Observatoire a mis en évidence que cela fait système, que la résultante des transformations en marche forcée que subit France Télécom depuis plus de dix ans est que chaque salarié ne voit d'autre salut que de se « défoncer », de jouer le jeu de la compétition ou de ruser.. Mais il met surtout en évidence que c'est une épreuve collective dont il s'agit, inscrite dans une histoire collective. En retrouver la trame ne devrait-il permettre aux salariés de recréer les conditions indispensables pour peser collectivement sur l'avenir de leur entreprise, c'est à dire leur propre avenir ?



## Points de vue croisés

# Dépossession identitaire chez France Télécom

Par Béatrix Mauguéret,

Consultante-formatrice en relations humaines

## ou comment déraciner les salariés et priver leur travail de sens.

Nécessairement, structurellement, toute entreprise verse un salaire à ses employés en échange d'une production.

Mais il vient immédiatement à l'esprit de l'homme moderne qu'un salarié ne peut être mécanisé et réduit à la seule notion de productivité. Parce qu'il est avant tout, un homme, une femme, un être humain. L'entreprise se doit aussi de connaître et respecter la part humaine dans tout échange contractuel de services.

Or, aujourd'hui, on constate que le paramètre qui a le plus évolué dans l'univers des ressources humaines du groupe France Télécom est l'inconfort des salariés. L'écart entre les attentes des salariés et les objectifs de France Telecom est devenu immense. Il y a encore peu, les salariés étaient sensibles à la notion d'appartenance et de fidélité. Il y avait une fierté de participer à une culture d'entreprise de référence, il y avait une identité professionnelle forte chez les salariés, ce qui a très fortement contribué aux succès passés et même actuels du groupe.

Mais avec les délocalisations, fusions, acquisitions, ces derniers ont compris que l'appartenance et la fidélité n'étaient plus des valeurs sûres. Ils ont pu constater qu'ils n'étaient pas ou plus indispensables et que l'entreprise ne leur devait rien. Une telle prise de conscience représente un choc considérable.

L'avenir est ou serait exclusivement à la mobilité, au changement, certes, mais dans quelles conditions ?

### **Notions d'identité professionnelle**

L'individu se forge généralement une identité professionnelle à partir de sa formation initiale et de sa spécialisation dans l'entreprise. Ce processus d'identification est la résultante de rapports sociaux entre les dirigeants des entreprises et leurs collaborateurs salariés.

Ce processus est individuel et son résultat dépend du parcours de chacun, notamment du niveau de sa formation initiale et de ses expériences professionnelles antérieures.

« La diversité des manières de se définir, de se situer par rapport aux autres et d'anticiper son avenir n'est pas seulement un produit de son parcours antérieur, origine sociale et diplôme scolaire. Elle est aussi la résultante des expériences sur le marché du travail (interne ou externe) c'est à dire d'un travail sur soi situé dans un contexte relationnel et dépendant des processus de reconnaissance sociale et personnelle. » – *Entretien avec C. Dubar, Sciences Humaines n° 40.*

C'est ce phénomène que Dubar appelle la « double transaction », qui interagit aussi bien avec soi-même qu'avec les autres, dans la mesure où elle fait appel à la reconnaissance de soi ; celle que l'on se donne à soi-même, et celle qui est renvoyée par le groupe.

Parmi les identités sociales, l'identité professionnelle est celle qui se constitue dans un espace de reconnaissance privilégié, qui représente « une forte légitimité pour la reconnaissance de l'identité sociale et des statuts sociaux ». C. Dubar (1996)

Le socle identitaire collectif de France Télécom est particulièrement puissant, fortement enraciné dans des valeurs pivots qui mêlent des valeurs telles que l'attachement aux progrès technologiques, la notion de service public, une confiance dans sa propre supériorité technologique, une grande conscience professionnelle et un amour du travail bien fait.

C. Dubar (2000) a défini une typologie en fonction des divers aspects de la vie au travail. Il a ainsi établi que l'individu prend des « formes identitaires » qui ont pour fonction de l'identifier face aux autres individus, de le définir dans son milieu professionnel. Le partage des valeurs précitées au sein de France Télécom a constitué une sorte de ciment aux formes identitaires que définit C. Dubar.

Le monde du travail permet de s'identifier à un métier ou à une profession. La perception de soi qui en résulte est fonction de la capacité d'adaptation du sujet, de ses succès ou de ses échecs. Il peut faire l'expérience de l'autonomie dans sa façon de mener sa vie professionnelle et personnelle, il peut connaître un sentiment d'appartenance à un groupe structuré, avoir le sentiment de sa valeur personnelle. Il peut inversement subir un bouleversement de son identité avec une dépréciation de lui-même s'il rencontre un échec (Lecuyer, 1978).

Dubar parle également de la notion de « destruction identitaire » à l'œuvre depuis plus d'un quart de siècle dans le milieu du travail. Les nouvelles règles des entreprises, la dévalorisation, la marginalisation, l'hyper sélection de certains salariés, la disparition de la conscience groupale ouvrière, pourtant si chèrement acquise dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, font que l'identité professionnelle est mise à mal et passe par des phases de destruction.

Le bouleversement des valeurs observé chez France Télécom est profond et on observe qu'il touche donc assez profondément à l'intime.

De quoi avons-nous besoin au travail pour nous forger une nouvelle identité professionnelle ?

### **Le besoin de reconnaissance**

Il est fondamental et légitime dans toutes les scènes de la vie adulte et il est particulièrement important dans la scène de la vie au travail qui est un lieu d'expérimentation du lien social par excellence.

Les philosophes sont les premiers à avoir réfléchi à cette notion. Parmi eux, Hegel, pour qui l'homme pourrait aller jusqu'à sacrifier sa vie par besoin de reconnaissance.

Le besoin fondamental de reconnaissance est une part essentielle de la construction identitaire. Le milieu du travail représente un « espace d'identification » où l'individu attend reconnaissance et valorisation de son pouvoir, de la place qu'il occupe au sein de son groupe, et de la place que ce groupe occupe au sein du groupe sociétal élargi. *Sainsaulieu in Dubar (1996 p.125)*

L'individu a besoin d'un retour positif sur ses compétences, ses savoir-faire et savoir-être. L'image qu'il a de lui-même en dépend en partie, de par les interactions avec le groupe qui lui renvoie aussi une image de lui-même. Son identité est ainsi à la fois propre à lui-même et dépendante de son appartenance professionnelle.

Pour C. Dejourné, la reconnaissance attendue dans le monde du travail constitue une rétribution symbolique supérieure en intérêt à la rétribution matérielle.

Cette reconnaissance passe par deux formes qui s'apparentent à des « jugements » :

- le jugement d'utilité, correspondant au bien-fondé et à la qualité technique, économique ou sociale du service rendu. Ce jugement est porté par la hiérarchie et par les subalternes.

- Le jugement « de beauté » vient confirmer au sujet qu'il effectue son travail selon les règles et qu'il trouve les meilleures solutions.

L'expression « ça, c'est du beau boulot ! » entre dans ce schéma.

Le jugement de beauté confère également à son bénéficiaire deux nouveaux attributs venant renforcer la reconnaissance :

- la conformité (image d'appartenance à un même groupe professionnel agissant dans les mêmes normes)
- l'originalité (qui lui confère une particularité, un style qui lui est propre et qui les distingue des autres)

Ce qui fait dire à C. Dejours : « Dans le travail, la reconnaissance porte sur le faire. Ce n'est qu'après que l'on peut rapatrier ce jugement sur le faire dans le registre de l'être. » - *Sciences Humaines n° 131 (oct. 2002)*

La reconnaissance, plus qu'un besoin narcissique, semble vitale pour le sujet. Nous la qualifierions même de problématique existentielle. T. Todorov nous dit qu' « elle marque, plus que toute autre action, l'entrée de l'individu dans l'existence spécifiquement humaine ». - *Sciences Humaines n° 131 (oct. 2002)*

A partir de ce moment, c'est comme si la reconnaissance devait venir en confirmation de toute action. Par-là même, elle confère une « confirmation de l'existence ». Et ceci peut se faire aussi bien par l'admiration que l'on nous porte que par la haine ou l'agressivité que l'on reçoit. Mais jamais par l'indifférence ou la négligence.

« Être oublié par les hommes ou être désapprouvé sont des choses entièrement différentes » - A. Smith, *Théorie des sentiments moraux*, Ed. d'Aujourd'hui, (1982), cité par Todorov (2002). Dans ces conditions, nous constatons la souffrance que peut ressentir un salarié qui se sent négligé, mis aux oubliettes par sa hiérarchie, dans l'attente de son départ.

Nous demandons aux autres non seulement de reconnaître notre existence, mais aussi de prouver notre valeur. Et ceci dans cet ordre, que Todorov nous rappelle : « la seconde ne peut avoir lieu que si la première est réalisée ». Il sépare également le concept de reconnaissance en deux aspects :

- la reconnaissance de conformité (qui nous désigne comme semblable à l'autre)  
en opposition à :
- la reconnaissance de distinction (qui nous rend différent de l'autre)

L'individu aspire à ces deux formes à la fois, bien que dans des proportions diverses.

Les salariés de France Telecom qui se sentent de moins en moins reconnus dans leur existence professionnelle, ni en tant que groupe social, ni en tant qu'individu, ne peuvent donc accéder au sentiment de valeur personnelle qui en découle.

Le changement d'identité collective joue lui aussi un rôle; ainsi le recours à de nouvelles marques commerciales, peut-il vraiment se faire sans perte d'identité Orange (comprenez une couleur), peut-il vraiment remplacer la France (comprenez un État-Nation) ? La Direction de France Télécom en a elle-même douté puisque la "Direction de la Communication Interne" n'a pas hésité à éditer et distribuer une brochure destinée aux salariés, intitulée : "*Êtes-vous Orange à l'intérieur ?*"

Un autre trouble majeur à l'identité provient du changement fréquent des intitulés de poste. Par exemple, un responsable des relations humaines peut-il devenir sans dommage pour son identité professionnelle un "*Business Partner RH*", curieux vocable franglais agglomérant un titre et un sigle intraduisibles en anglais ou en français, puisqu'il n'est ni un "Human Resources Business Partner" ni un "Associé dans une entreprise de ressources humaines" ? Comme le rapporte le quotidien "Le Monde" du 18 septembre 2008, «Le vocabulaire abscons, pioché outre-Atlantique et parfois francisé à la va-comme-je-te-pousse, ne fait qu'habiller cette vacuité. "*Le jargon permet d'aller plus vite ou d'intégrer une sorte de confrérie, avec son propre vocabulaire, mais, dans le cas de figure, il sert*

*surtout à masquer le vide des concepts et de la pensée. L'anglais permet d'enrober d'un vernis de sérieux des formules puérides, infantilisantes".* .

Il est difficile de trancher. Faut-il comprendre que ces quelques exemples doivent être interprétés comme révélateurs d'une volonté délibérée de changer (sous contrainte ?) les identités des salariés au risque de les perdre, c'est-à-dire soit de perdre les salariés en espérant qu'ils s'en aillent ou en participant à leur perte d'identité ? S'agit-il d'un signe révélateur de l'isolement d'une Direction d'Entreprise enchâssée dans une tour d'ivoire ? Ces signaux sont-ils des symptômes nous révélant l'état identitaire dégradé d'un grand corps social malade, à savoir l'Entreprise ?

L'initiative individuelle, comme marque de spécification, comme trace du sujet dans sa particularité, a peu à peu été confisquée par une technocratisation croissante dans le monde du travail. Le sujet adulte s'en trouve privé de sa propre expression, ainsi qu'en témoigne par exemple l'usage du concept d'*acteur*. La marque identitaire, la trace, l'expression de soi que serait l'initiative, sont bafouées. « C'est dans ce contexte que se répand la plainte moderne de la non-reconnaissance, émanant de nombre d'adultes qui se sentent déconsidérés, par l'employeur, par le client, par l'élus, par le conjoint, par le parent... par l'autre, au fond ». *Christian Heslon, Université Catholique de l'Ouest, Angers, France, Revue Carriérologie Vol 8 n° 1, (2001)*

Les émotions sont actives dans le besoin de reconnaissance et leur rôle est essentiel. « La non-confirmation par autrui de l'image positive (proposée par l'individu) le fait plonger dans des sensations négatives » (*Kaufmann p. 188*)

Le rôle des émotions tient une place centrale dans la régulation identitaire. *Stets, Burke, (2002)*. Une identité forte amène la reconnaissance et l'estime de soi.

Et, par ailleurs, plus le besoin de reconnaissance est élevé, plus l'estime de soi est basse. Ce phénomène conduit à une insécurité identitaire importante. *Kaufmann (2004)*

### ***L'estime de soi***

« L'estime de soi souffre d'un déficit chronique dans notre société. *André, Lelord, (1999)*.

Pour *Mucchielli (2002) p.74*, « l'estime de soi est un sentiment fondamental concernant la force vécue de l'identité ».

La nature des rôles sociaux peut jouer sur l'estime de soi selon la qualité valorisante ou pas de ceux-ci (*Lecuyer*). Les effets des fonctions et emplois divers occupés au cours d'une vie jouent sur la perception de soi de façon positive, revalorisante, gratifiante ou, au contraire amènent le doute, le sentiment d'infériorité ou bien une dévalorisation.

*P. Tap* considère que l'une des « caractéristiques de l'identité est associée à la nécessaire vision positive de soi (estime de soi). Chacun de nous a besoin de développer un sentiment de valeur personnelle, en soi, à ses propres yeux et aux yeux d'autrui ». *Sciences Humaines Hors Série n° 15, (janv.1997)*

Pour lui, l'individu se valorise aux yeux d'autrui et par conséquent à ses propres yeux en menant des actions et des œuvres dans lesquelles il a besoin d'être reconnu, admiré, accepté et aimé par l'autre. Il développe ainsi le sentiment d'être « quelqu'un qui compte » et d'être « la cause » de ce qu'il engendre de positif.

Pour *C. André*, « l'estime de soi est une donnée fondamentale de la personnalité, placée au carrefour des trois composantes essentielles du soi : comportementale, cognitive et émotionnelle. » Une bonne estime de soi permet d'entrer dans l'action, et conforte une bonne stabilité émotionnelle. Elle permet surtout de se positionner par rapport à son entourage. Le regard des autres constitue un paramètre essentiel.

*Interview de C. André, Sciences Humaines n° 131, (oct. 2002)*

Cette composante identitaire est souvent conflictuelle. Nombre de facteurs sont susceptibles de la perturber. Les événements négatifs de la vie professionnelle notamment et le miroir dévalorisant que ceux-ci nous renvoient ou que nous nous renvoyons à nous-mêmes obligent le sujet à « cloisonner sa vie » selon P. Tap.

En regard de la variété de ces événements, l'individu doit régulièrement faire une réévaluation de lui-même, se poser des questions et nuancer la perception des divers aspects de lui-même afin de se reconnaître et d'éviter de se désorganiser.

Alicia Cast et Peter Burke (2002) qualifient l'estime de soi de « réservoir d'énergie » soumis aux conditions des événements extérieurs. Une situation positive le remplit, une situation négative le vide.

Une bonne estime de soi permet de s'adapter au mieux aux difficultés et échecs rencontrés. La notion de « confiance en soi » est très proche. La perception que l'individu aura de ses échecs sera plus ou moins délétère et ses effets durables en fonction du niveau de l'estime de soi. Plus celle-ci est élevée, plus l'échec sera surmonté facilement et l'individu partira vers une nouvelle dynamique d'action. Si l'estime de soi est au bas de l'échelle, il sera difficile à celui-ci de surmonter l'épreuve, par crainte d'échec renouvelé et confirmation de son sentiment de nullité. *Interview de C. André, Sciences Humaines n° 131, (oct. 2002)*

« La continuelle reconstitution de l'estime de soi est devenue une contrainte incontournable de la construction identitaire ». (Dubar, 2000 p. 117)

Au vu de ces définitions, il est nécessaire de répéter que les pressions professionnelles et le harcèlement moral sont étroitement liés. Le but est de déstabiliser la personne par des agressions directes ou indirectes, des manipulations, répétées sur le long terme, de la faire douter d'elle-même, de la culpabiliser et de l'insécuriser.

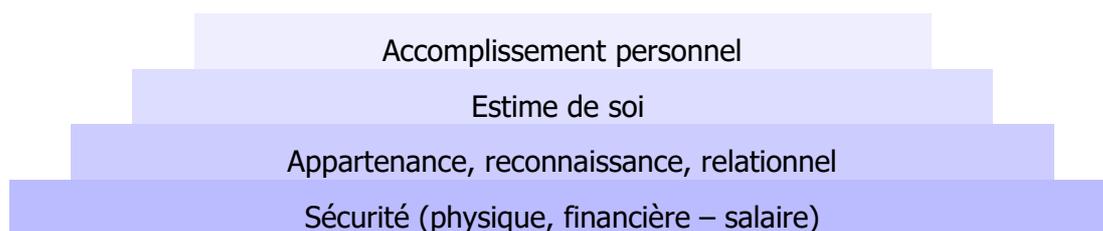
Nous n'évoquons pas ici les motifs en amont de ces pressions professionnelles, mais nous noterons simplement les effets destructeurs du harcèlement sur l'employé, qui :

- se maintient à un niveau d'insécurité incompatible avec une bonne estime de soi
- se considère comme incompetent et perçoit ses échecs comme des fautes
- apprend à considérer les échecs comme des catastrophes
- doute de l'utilité de faire des efforts
- doute de son propre jugement quand le harceleur se montre gentil par instants
- culpabilise quand le harceleur mêle l'affectif à l'agression
- s'angoisse par crainte de ne pas être à la hauteur
- se sent à la merci des circonstances, sent peser une menace
- renonce à toute idée de promotion

(C. André, 1999 p. 135)

### **La pyramide des besoins**

La modélisation théorique des besoins notamment celle des salariés dans l'entreprise est représentée sous la forme d'une pyramide.



## Besoins physiologiques (environnement matériel, survie)

### Pyramide des besoins dans l'entreprise

Selon Maslow, les besoins sont hiérarchisés. Chaque besoin supérieur ne devient conscient que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits. Ceci implique qu'un besoin supérieur n'est atteint qu'à condition de satisfaire les autres, alors qu'un palier peut être dépassé.

Il semblerait que les remaniements chez France Telecom font redescendre les paliers de la pyramide aux salariés concernés. Il n'est plus question hélas d'accomplissement personnel, mais l'estime de soi est altérée, ainsi que le palier inférieur au niveau de l'appartenance, de la reconnaissance. Mais aussi le palier qui concerne l'aspect salaire/finances/santé est ébranlé, ce qui est d'autant plus perturbateur pour la personne. Car l'on touche ici aux besoins fondamentaux de sécurité et d'intégration sociale.

### **La crise identitaire**

Lorsqu'une identité professionnelle est ainsi mise à mal, il en résulte une crise identitaire qui cette fois touche la personne dans toutes les scènes de sa vie de manière systémique : tout d'abord la scène professionnelle, la première impactée, puis en effet boule de neige les scènes familiale et occupationnelle (R. Fonteneau).

L'expression « crise d'identité » est apparue pour la première fois pendant la seconde guerre mondiale dans un établissement de rééducation militaire américain. Elle désignait de façon clinique des situations de perte de sens de l'identité personnelle, en raison des aléas de la guerre et pas spécifiquement en relation avec des chocs traumatisants ou des situations douloureuses.

Avec l'avancée des recherches en matière de développement de l'adulte, la notion de crise identitaire s'étend à tous les âges de la vie, et jusqu'à un âge avancé. D'ailleurs, E. Marc nous rappelle que « l'intrusion du « troisième âge » comme phénomène social a attiré l'attention des psychologues sur la crise identitaire grave que traversent souvent les personnes, notamment au moment de l'accession à la retraite».

Les facteurs sociaux de diverses natures sont sujets à variations et peuvent entraîner des modifications importantes dans la perception de soi.

Les facteurs à caractère professionnel (dans le sens de l'exercice d'une fonction donnée), sont également potentiellement déclencheurs de crise identitaire.

« ....lorsqu'un individu vit une crise d'identité, celle là peut certes provenir de la perte des repères de continuité : la personne ne sait plus où elle en est, comment elle évolue. Mais cela peut aussi provenir, souvent conjointement, d'une perte des repères de ressemblance : la personne ne sait plus à quel groupe elle appartient, à quel groupe « se référer », « se vouer ». » P. Tap - Marc

La crise identitaire est-elle la crise des identités ?

La crise des identités affecte la quasi-totalité des formes identitaires, c'est-à-dire :

- identités de métier (corporations, appartenance)
- identités de classe (ouvrière, ...)
- identités culturelles locales (groupes fermés, banlieues)
- identité nationale (Europe, mondialisation)
- identité individuelle (personnelle, professionnelle, sociale)

Pour le psychosociologue Gérard Artaud (1985-1997, p. 11), de l'université d'Ottawa, la crise identitaire de l'adulte « est vraiment une crise aux résonances émotives d'autant plus profondes qu'elle entraîne l'ébranlement d'une image de soi que l'on croyait construite une

fois pour toutes et la remise en question d'un mode de fonctionnement présenté comme la réalisation la plus achevée que puisse connaître la nature de l'homme » .

### **Les manifestations de la crise**

La notion de crise est subordonnée à la notion de tension, de perturbation. « De même, la composante conflictuelle inhérente à la crise n'apparaît qu'à l'élaboration secondaire de la tension, vécue comme une actualisation de forces antagonistes libérées par une dérégulation inquiétante : le marasme, la dépression, en économie comme en psychologie, signent le sentiment d'une impuissance à rétablir l'intégrité d'un processus ». ( Kaës, p.14)

E. Morin (1976), s'appuyant sur la théorie générale des systèmes, avance que tout système produit de l'antagonisme. A travers de multiples interactions, le système produit des contraintes qui viennent impacter les forces d'équilibre. Tel le principe de l'homéostasie, que l'on retrouve aussi bien dans l'organisation de la vie, dans celle de la société, que dans la régulation métabolique du corps humain.

En effet, tout déséquilibre est remarquable par :

- sa durée
- sa non capacité à se réguler

« Ce mouvement ne se fait pas sans ruptures et sans crises, en dehors même de tout état pathologique. » E. Marc - *Sciences Humaines Hors Série n° 15, (janv. 1997)*

Pour G. Artaud (1997, p. 11), « les manifestations de cette crise sont faciles à discerner : il s'agit la plupart du temps d'une anxiété diffuse dont on ne saisit pas bien la signification, d'un état habituel de tension qui risque de compromettre un équilibre interne péniblement conquis et en révèle la précarité, de phases dépressives accompagnées d'un sentiment de vide et de désarroi devant l'effritement de valeurs dont la stabilité semblait assurée. Des modes d'adaptation éprouvés se révèlent inadéquats».

Ce phénomène entraîne le système entier dans un état de désorganisation manifesté par un état de crise, rendu visible par une symptomatologie propre au système en question. Dans le cas de la personne, les symptômes peuvent être physiques (maladie) ou psychiques (mal-être, stress, dépression, voire pathologies mentales, suicides).

« Le symptôme est le signal d'alarme qui nous avertit que quelque chose d'essentiel est en désaccord ou insuffisant dans l'attitude consciente et que par conséquent il conviendrait d'élargir le champ du conscient. » C. Jung

La perturbation de base se situe au niveau des règles d'organisation du système, de ses capacités à s'auto-générer ou à se régénérer. Et Morin de préciser : « le dérèglement organisationnel va donc se traduire par dysfonction là où il y avait fonctionnalité, rupture là où il y avait continuité, feed-back positif là où il y avait feed-back négatif, conflit là où il y avait complémentarité ». (cité par Kaës p.19)

### **Les facteurs probables à l'origine de la crise identitaire**

Chaque individu étant unique, chaque crise est vécue de façon unique également, et il n'existe pas une cause établie pour expliquer l'origine des crises, car « elles ont assurément leur déterminisme propre, leur mode de résolution et leur signification dans la structure de la psyché du sujet singulier ». (Kaës, p. 2)

Bergeret parle de « traumatisme désorganisateur tardif » lorsqu'il s'agit notamment d'une « séparation réactionnelle » causée par un événement de type « rupture ». Dans le domaine qui nous intéresse, les événements pesant sur les salariés du groupe entrent dans cette catégorie. Le spectre non identifié de la rupture, que quelque ordre qu'elle soit, plane au-dessus des salariés.

E. Erikson (1968) et R.Thom (1976) distinguent deux sortes de causes aux crises :

- des « causes externes » provenant d'un conflit dans l'environnement.
- des « causes internes » comme les crises de développement selon Erikson, telles : « la crise de la mise au monde, celle du huitième mois chez le nourrisson, celles de la puberté et de l'adolescence, la crise du milieu de la vie, la crise d'entrée dans la vieillesse ». (Ibid, p.16)

Lorsque l'on considère la situation à France Telecom, éclairée à la lumière des auteurs, l'on peut penser que la crise identitaire est bien à l'origine de la souffrance et du stress au travail.

### ***Les salariés touchés dans leur intime***

L'humain ne fonctionne pas de façon morcelée mais s'inscrit dans une globalité.

Le stress et la souffrance professionnelle des salariés du groupe ne se limitent pas au domaine du travail mais viennent directement impacter leurs autres scènes de vie.

Selon la théorie de R. Fonteneau, l'organisation de la vie adulte se répartit selon trois divisions nommées « scènes » dont chacune représente un domaine de la vie :

- scène professionnelle
- scène familiale ou (affective)
- scène occupationnelle (loisirs, activités sociales)

L'individu se situe en tant qu'acteur de sa vie par rapport à ses trois scènes. Il lui est donné de vivre un rôle par scène, souvent de manière différente.

Les trois scènes font système, interagissent entre elles en formant des interfaces. C'est dans le vécu et la gestion des interfaces que la personne peut se construire, évoluer, et réguler son équilibre de vie. C'est alors qu'elle trouve son identité complète.

Il existe une multitude d'actes en fonction des étapes de la vie. La scène change de décor et l'acteur apprend un nouveau rôle.

De ce fait, on comprend que les atteintes délibérées de l'employeur sur l'équilibre professionnel ont des répercussions sur l'ensemble des scènes de la vie.

Il appartient à chacun de vivre ces rôles de la manière la plus équilibrée possible, à l'intérieur de chaque scène et dans une interaction harmonieuse entre elles. L'idéal est de trouver la juste répartition entre les scènes investies.

Normalement, lorsqu'un dysfonctionnement touche une des scènes de vie, l'équilibre est rompu et il s'agit de le rétablir dans les meilleurs délais. La personne aura alors tendance à développer une stratégie compensatoire sur une ou bien les deux autres scènes.

Pour le sujet en difficulté et/ou rupture professionnelle, une scène familiale solide et/ou une scène occupationnelle bien remplie resteront des sources de satisfaction et d'équilibre dans lesquelles il puisera de nouvelles forces pour reconstruire la scène défailante.

Or, il survient fréquemment qu'à la crise identitaire de cause externe ayant pour origine un stress professionnel s'accompagnant de crise identitaire vienne se surajouter une autre, voire plusieurs autres crises. Il peut s'agir d'autres facteurs déstabilisateurs survenant sur les autres scènes de la vie. Des événements touchant les aspects familiaux ou autres peuvent venir perturber le système entier et aggraver la crise initiale.

Ce cumul de difficultés est inhérent à un parcours de vie. Cependant, il en va de la responsabilité et de l'éthique des dirigeants et des ressources humaines de prendre ces facteurs en considération, en ne faisant pas peser lourdement et indéfiniment le poids d'une crise professionnelle sur les salariés.

Il faut dénoncer les pratiques des employeurs consistant à retourner contre eux les interactions entre les différentes scènes de la vie des employés. Par un tour de passe-passe sémantique, la tentation est grande pour l'employeur de stigmatiser les employés en affirmant que ceux qui sont touchés par le stress sont les plus fragiles et de se défausser de sa responsabilité dans les pratiques de mises sous pressions (les 5M). Pour s'exonérer de sa responsabilité, il tente d'exploiter la voie consistant à rendre

l'individu salarié responsable de sa souffrance. La personne "victime" du stress n'est plus qualifiée de "victime" mais on la reconnaît avec une certaine condescendance comme une personne porteuse de souffrance, résistante au changement, fragile et donc, *a minima*, coresponsable de son état de santé dégradé, voire, *in fine*, complètement responsable de son état.

### **La crise de milieu de vie ou crise de la quarantaine**

L'examen de la pyramide des âges des salariés de France Télécom met en évidence des particularités tout à fait exceptionnelles. Au-delà de la moyenne d'âge plutôt élevée située aux alentours de 47 ans, on constate une concentration des effectifs dans la tranche d'âge 45 – 55 ans et, au-delà de 56 ans, les effectifs sont quasiment réduits à zéro ayant été totalement vidés par les mesures de congés de fin de carrière. Avec l'allongement de la durée de cotisations à 41 ans pour ouvrir le droit à une retraite pleine, la plupart des salariés de 45 ans ont encore un peu plus de 20 ans de carrière à accomplir et bien entendu ceux de 55 ans ont selon le même mode de calcul 10 ans à accomplir.

Ils sont donc majoritairement concernés par ce que les auteurs nomment « la crise du milieu de la vie » ou « *midlife crisis* ». Celle-ci a été largement étudiée aux États-Unis où elle est devenue un concept incontournable dans la théorie des étapes de développement de l'adulte.

Cette période est une charnière dans laquelle interviennent des changements majeurs. J.P. Boutinet évoque le mal-être causé par un déficit de reconnaissance. Il ne s'agit pas de la reconnaissance du « faire », c'est-à-dire de l'acte, mais de la reconnaissance de « l'être » dans sa spécificité. Les adultes vivent « une souffrance identitaire par le fait de ne pas se sentir reconnus dans ce qu'ils sont, c'est-à-dire dans ce qui les différencie, au niveau de la singularité de leur itinéraire de vie ». Cet aspect vient corroborer le fait que l'adulte en milieu de vie vit une réévaluation de ses besoins et une profonde crise identitaire.

« Il finit par en ressentir un vif sentiment d'inutilité sociale, qui peut se transformer en sentiment d'inutilité personnelle ».

L'angoisse dépressive évitée jusqu'alors resurgit en milieu de vie et doit être affrontée. « Elle ne peut plus être mise de côté, sinon la vie en serait appauvrie ».

Si ces aspects sont acceptés, « le sentiment de continuité de la vie en sort renforcé. Il en résulte une prise de conscience, une réalisation de soi et une compréhension accrues. On peut cultiver des valeurs authentiques de sagesse, de fermeté, de courage, une capacité d'approfondir, d'amour, d'affection, d'humanité, et aussi d'espérance et de joie ». J.P. Boutinet, *Sciences Humaines*, n° 91, (fév. 1999)

La personne qui vit la période de milieu de la vie se rend compte que le temps qui lui reste lui est compté, même si elle en ignore la durée, et que c'est maintenant (ou jamais) qu'elle peut (peut-être) réajuster ses aspirations et développer un potentiel et des capacités jusque là mis de côté.

Dans des conditions « optimales », ce tournant de vie qui s'opère peut s'effectuer comme une transition positive qui amène vers un nouveau départ, mieux ajusté aux aspirations. Si une autre crise identitaire comme celle causée par une situation professionnelle en perte s'opère dans le même temps, il peut y avoir une grave crise de vie dont l'issue reste incertaine.

Si les employeurs prenaient en compte ce phénomène naturel dans leur gestion des ressources humaines, ils pourraient accompagner le processus de manière à permettre aux salariés de développer et installer leur nouveau potentiel créateur.

Mais nous en sommes loin. Tel le sujet qui nous préoccupe dans cet ouvrage.

Car les mesures prises par France Telecom touchent surtout les salariés de 40 à 56 ans, que l'on suppose en train de vivre les questionnements naturels et fondamentaux de cette crise de milieu de la vie.

Or, cette richesse humaine, en terme d'expérience, de maturité, de savoir, d'humanité, est jetée au panier car considérée comme moins productive. Comment ne pas le déplorer ? Cette attitude est semblable au geste d'un agriculteur qui jetterait le grain après la moisson pour replanter de jeunes pousses à la place des épis mûrs.

Comment cette richesse humaine pourrait elle s'épanouir ?

Il existe un développement vocationnel de l'adulte qui a été étudié et réparti en différentes étapes de la vie au travail. Le processus évolutif au fil des âges se présente comme une trajectoire, dont les étapes se distinguent par strates. Pour la catégorie des 45 – 55 ans évoquée plus haut, nous distinguerons trois processus évolutifs, selon la sociologue Danièle Riverin-Simard :

- de 43 à 47 ans

L'individu a acquis suffisamment d'expérience pour éviter d'être trop impliqué émotionnellement dans ses activités. Il souhaite préciser le but ultime de sa destinée en recherchant le fil conducteur de son histoire. Il en naîtra normalement une redéfinition de nouvelles finalités au travail.

- de 48 à 52 ans

L'adulte cherche à opérer une modification de trajectoire et s'interroge sur la manière de l'effectuer. Il a acquis une grande souplesse d'adaptation et sait faire face aux situations problématiques dans sa profession. Il est capable de tenir un rôle d'expert ou de conseiller. Il s'impose des changements pour éviter la routine.

Il souhaite apporter plus d'humanité au sein de son travail. La qualité des relations humaines prend une importance majeure et semble remplacer la notion de réussite sociale. Il fait preuve d'une certaine créativité en apportant sa touche personnelle (trucs et astuces) au quotidien, comme autant de moyens de perfectionnement et d'ajustement de ses aspirations personnelles.

- de 53 à 57 ans

Le sujet dans cette tranche d'âge est essentiellement à la recherche d'une sortie prometteuse qui lui permettrait de laisser son empreinte personnelle et spécifique dans le milieu où il a évolué. Il sent l'imminence d'un départ qui n'est pourtant pas proche. Il s'interroge de façon prenante et angoissante quant à la mort et la finitude de la vie (professionnelle et biologique). Il identifie la retraite à la mort, comme un pas à franchir sans possibilité de retour.

La recherche d'une sortie prometteuse peut prendre différentes formes. Elle peut être « privilégiée » (former une équipe, faire du tutorat), « active » (se définit lui-même en énonçant ses qualités et compétences), « calme » (savoure sereinement les dernières années sans dépassement), ou « désespérée » (ressent son futur départ comme une humiliation, une déchéance, diminue son rendement, vit beaucoup de tensions intérieures).

Oui, nous parlons bien de qualités. Il existe chez ces personnes tout un potentiel fait d'une nouvelle forme de créativité, capable de résoudre des problèmes, de former, tutorer les plus jeunes, un pouvoir fédérateur non dénué d'humanité. Les termes d'efficacité et de productivité devraient peut-être se penser autrement à la lumière de ces études.

### ***Et le stress dans tout cela ?***

Le stress est bien entendu la conséquence directe de cette désorganisation identitaire. Telle la partie visible de l'iceberg, le stress est la manifestation de la souffrance et l'expression du mal-être.

Le stress observé sur les salariés est le résultat d'un effet cumulatif avec le temps, en raison d'une exposition permanente, répétée aux facteurs de stress. L'organisme épuise peu à peu ses ressources et ses capacités d'adaptation et de récupération. Bien entendu, ce stress cumulatif non ou mal identifié et non traité aboutit à l'épuisement professionnel.

Dans le cas des remaniements chez France Telecom, les employés subissent non seulement un stress cumulatif, mais aussi une inhibition de l'action. En effet, comment réagir, comment agir, face à une menace diffuse, ressentie mais non clairement posée ?

Une réponse à l'agression extérieure que constitue un stress se fait généralement par la fuite ou la lutte (travaux du Professeur Henri Laborit). Plus qu'une réaction physiologique, c'est un mécanisme

instinctif qui intervient afin de résoudre le conflit. Cette réaction au stress aide à faire face à un danger réel. Mais lorsque l'événement échappe à notre contrôle, et se perpétue dans la vie quotidienne, l'organisme réagit quand même au stimulus, mais ne peut choisir ni la lutte ni la fuite. Il y a alors inhibition de l'action face à la menace d'agression, et les effets néfastes du stress sont alors subis sans échappatoire possible. Les ressources d'adaptation de la personne peuvent être mobilisées pendant une période propre à chacune, mais après un certain temps, le syndrome de stress et ses effets délétères sur la santé physique et psychique sont inéluctables.

Il est trop aisé pour l'employeur de se retrancher derrière des notions de fragilité psychologique des employés qui vivent mal les perturbations professionnelles.

Les questions traitées ici ne concernent pas des sujets isolés. Ce ne sont pas des « cas psychologiques » particuliers. Ce sont des phénomènes tout simplement inhérents à la nature humaine, et qui touchent tout un chacun, quel que soit son rôle dans l'entreprise, sa place hiérarchique. Les dirigeants sont-ils épargnés par la crise identitaire, notamment celle du milieu de la vie ? Font-ils l'impasse sur les questions existentielles propres à la nature humaine, pour durcir leur position en faveur de l'actionnariat, en réponse à des pressions qu'ils subissent eux-mêmes ?

Une meilleure connaissance de l'humain éviterait-elle de sacrifier l'humain ?

Combien de temps encore les entreprises vont-elles pouvoir ignorer la dimension humaine dans leurs projets ?

## **Le Global Compact**

C'est une initiative des Nations Unies visant à unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels. Il s'agit d'un pacte mondial que les adhérents s'engagent à respecter et auquel France Telecom a souscrit en 2000. Ce pacte invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de dix valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Le texte complet du pacte est fourni en annexe et sa lecture suggère que France Télécom, tout en ayant souscrit au Global Compact, ne s'est pas engagée au respect de l'ensemble de ces valeurs dans ses pratiques quotidiennes. Et si ces principes n'étaient pas aujourd'hui tous respectés dans le cadre de la politique de ressources humaines de France Telecom, peut-on se demander si l'entreprise elle-même ne souffre pas également de crise identitaire et en fait payer le prix à ses salariés ?



# La précarisation du travail des téléconseillers : un regard au travers des expertises C.H.S.C.T.

*Dominique LANOË, ergonome et directeur d'ISAST expertise CHSCT*

*Karim BENSALAH, sociologue, doctorant associé au laboratoire GTM - Paris X*

*Frédéric PEROUMAL, sociologue du travail, doctorant associé au laboratoire du CERLIS – Paris V*

*Christèle ROUSSEL, psychologue-ergonome*

## De la pérennité de l'emploi à la précarisation du travail

Le travail d'expertises que nous effectuons auprès des CHSCT de France Télécom, constitue un recueil de matériau riche pour analyser les transformations que vivent les salariés au niveau de leurs conditions de travail. A partir de la profession des téléconseillers, cet article montre comment le concept managérial de « mobilité » fonctionnelles et/ou géographiques, est en réalité un processus de remaniement de la condition salariale, dans son acception la plus large, c'est-à-dire tout ce qui participe à la construction d'une intégration professionnelle (insertion de l'individu dans le collectif de travail, sens du métier, perspectives de carrière, visibilité sur les orientations économiques de l'entreprise), qui s'est instaurée ces dernières années au sein de France Télécom. En effet, la mise en place des projets de réorganisation exige des salariés qu'ils s'ajustent toujours plus aux transformations, alors que celles-ci participent en retour à une précarisation croissante du travail de ces salariés (déclassement professionnel, pénibilité du travail...), susceptible d'affecter également leur vie sociale et familiale, ceci malgré la pérennité de leur emploi<sup>76</sup>.

Nous utiliserons le concept « précarisation du travail » tel que l'on désigné Béatrice Appay et Annie Thébaud-Mony pour désigner un processus prenant source au niveau des structures économiques et productives, impactant la vie sociale et professionnelle des salariés<sup>77</sup>. Le terme de « précarité », renvoyant à une conception plus statique. Par ailleurs, les changements organisationnels incessants, ainsi que les choix managériaux qui leurs sont associés, perturbent profondément le « rapport au travail » au sein de l'ancienne organisation publique. Serge Paugam<sup>78</sup> a complété les apports de Robert Castel<sup>79</sup> (la précarité définie par une situation d'emploi instable et/ou précaire - chômage, CDD ou travail intérimaire -) en distinguant « précarité de l'emploi » et « précarité du travail ». Ainsi, les AFO (fonctionnaires) chez France Télécom bénéficient statutairement du maintien à l'emploi tout en étant exposés à l'instabilité « fonctionnelle » et « géographique ».

Les changements que vivent les agents sont liés à une succession de transformations dans l'organisation des unités locales. Actuellement la stratégie économique de F.T. vise depuis ces deux dernières décennies à fermer progressivement les services de ces unités locales (quelques dizaines de personnes à la fois), pour ensuite amener les salariés à se redéployer sur des plateformes (regroupant quelques centaines de personnes). Bien souvent, les agents sont alors amenés à changer d'activité voire de métier. A cela, s'ajoute le développement de la sous-traitance, notamment pour les professions liées à la maintenance du réseau. Ainsi, des agents techniciens sont régulièrement sollicités par les services de ressources humaines pour aller travailler dans des entreprises sous-

---

<sup>76</sup>

Selon le bilan social du groupe, les AFO (fonctionnaires) représentaient au 1<sup>er</sup> janvier 2008 plus de 3 quarts des salariés de France Telecom puisqu'ils étaient 69.963 sur un total de 89.750 salariés. Nous privilégierons l'analyse de la situation des salariés de statut fonctionnaires dans cet écrit.

<sup>77</sup> Appay B. ; Thébaud-Mony A. ; Précarisation sociale, travail et santé (509-544) ; Actions scientifiques fédératives de l'IRESO ; 1997

<sup>78</sup> Paugam S ; *Le salarié de la précarité* ; Paris : PUF ; 2000

<sup>79</sup> Castel R. ; *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat* ; folio ; 1999.

traitantes. On observe les mêmes procédés concernant les téléconseillers qui reçoivent régulièrement des courriels les incitant à se redéployer vers d'autres administrations.

Dès lors, dans quelle mesure pouvons-nous parler de précarisation du travail pour les agents de France Télécom ? Il conviendra de rendre compte de l'individualisation du rapport au travail induite par les choix organisationnels et managériaux, dont un des outils privilégiés consiste à nommer judicieusement cet arsenal de mesures visant la transformation des modes de travail.

## **Communication et déformation de la réalité**

### ***Un vocabulaire managérial masquant une réalité professionnelle dégradée***

Les transformations structurelles qui s'opèrent chez France Télécom depuis plusieurs années entraînent de nombreux projets de réorganisation au sein des unités locales. Ainsi, depuis ces dernières années, on assiste à des fermetures de sites successives et des regroupements d'activités dans les zones urbanisées. Les textes internes de France Télécom (notamment Next, DG46...) qui servent de référence à partir desquels s'appuient les directions locales dans la mise en place des projets, indiquent les orientations de celles-ci en matière de gestion du personnel (accompagnement des salariés, formations, objectifs, etc.)

D'un côté, des directions locales présentent les projets de réorganisation comme une manière de permettre aux salariés de connaître une évolution positive au sein de l'entreprise, de les décloisonner de leurs métiers initiaux, mais, de l'autre côté, les salariés sont appelés à se soumettre davantage à de nouvelles formes organisationnelles, à être réduits, dans les faits, à une variable d'ajustement des facteurs de production en fonction des gains de productivité escomptés. Ce décalage entre une construction discursive du changement et la réalité mérite qu'on s'y attarde un peu.

En fait, les stratégies de communication visent à introduire les nouvelles normes de travail de FT auprès des téléconseillers (polyvalence, polycompétence, primat du savoir-être sur le savoir faire...) et également à légitimer auprès d'eux les techniques managériales (coaching, charte client, formations etc...) entérinant, à cet effet, le passage d'une entreprise imprégnée par « une relation de service public » à une entreprise orientée vers une relation commerciale. Ces termes, utilisés par les acteurs stratégiques de France Telecom (« volontariat », « montée en compétence », « reclassement », « formations », « essaimage ») à partir duquel se réfèrent les directions locales pour « accompagner » les salariés dans « le changement », prennent leurs origines dans les cercles conceptuels des Ressources humaines à partir desquels se construit un langage savant emprunté aux sciences humaines<sup>80</sup>. Mais surtout, ce vocable managérial s'inscrit dans une logique d'individualisation, de responsabilisation des agents par rapport à leurs résultats et leurs perspectives professionnelles.

### ***Derrière la « montée en compétences » : des agents transférables et des changements de métiers passés sous silence***

Les restructurations, visant des gains de productivité, impliquent la disparition et la transformation de certaines activités. Par exemple, à ce jour, les métiers du recouvrement font l'objet de changements notables. L'activité de recouvrement évolue vers le traitement informatisé et systématique des retards de paiement. Ces fonctions étaient jusque-là accomplies par des fonctionnaires soucieux de justice sociale, d'équité. Les agents n'avaient pas ainsi systématiquement recours aux mesures répressives, mais essayaient de trouver des solutions de paiement différé, sauf s'ils identifiaient le client comme malhonnête. En revanche, l'activité commerciale constitue aujourd'hui une activité définie comme « prioritaire ». Dans ce cas, la mobilité interne est présentée comme une « évolution », une « opportunité de carrière ». Selon les mesures prises par la direction du Groupe, elle est rendue possible grâce à un « plan de montée en compétences ». Or ces termes de communication ont un effet performatif, ils imposent une vision de la réalité en totale contradiction avec l'expression du vécu des salariés de France Télécom, comme l'illustre ce propos d'une conseillère recouvrement à la veille d'un déménagement de site :

---

<sup>80</sup> Olivesi Stéphane, La communication au travail-Edition PUG-2006

*« Ils nous mettent des objectifs qui maintenant sont aussi des objectifs de placement, de vente! Faut pas qu'on montre qu'on est trop bon non plus, car ensuite ils vont le voir et c'est la porte vers le 1014 ...Il y en a qui en viennent du 1014, suite à des pressions et plus jamais ils vont remettre les pieds. »*

En réalité, le « plan de montée en compétences » prend la fonction d'une mesure d'accompagnement pour l'accomplissement de l'aspect prescrit du travail. Il vise à « soutenir les téléconseillers en difficultés<sup>81</sup> » et/ou à inciter les agents à absorber indirectement des activités supplémentaires. Ce dispositif d'accompagnement leur est donc proposé, alors qu'ils ont parfois plus de 30 ans d'expérience dans l'entreprise. Cependant, ils vivent cette situation plutôt comme une régression dans le sens où ils ne sentent pas leur expérience reconnue et inversement, se plaignent des rigidités organisationnelles et des contraintes de travail.

### **Des moyens appauvris : « formation » ou « information » ?**

Ce discours managérial est une vision arbitraire de la réalité qui tend à masquer un projet visant à rendre les agents « transférables » sur les postes et les métiers, flexibles dans leur activité. Pour le cas des téléconseillers, relevons la confusion entre la transmission d'informations relatives à la connaissance des offres de produits et « formations », qui de plus sont dispensées sous contrainte temporelle et parfois trop en avance par rapport à la période de commercialisation de ceux-ci.

*« Quand les formations duraient deux ou trois jour, avec une journée à pratiquer pour nous mettre à l'aise, on était bien formé... Aujourd'hui, on vous dit « vous aller faire une formation » de quelques heures, et il faut tout assimiler » !... » (Conseillère 1014).*

*« Les objectifs sont chiffrés. J'ai l'impression que même les objectifs du soutien le sont devenus : normalement, ils devraient porter sur des choses qualitatives comme l'apprentissage. Or aujourd'hui, peu importe la qualité de la formation qu'on va faire ce qu'on va regarder c'est le nombre de vendeurs formés avant la date butoir. » (Soutien commercial).*

Cet ensemble discursif a donc pour effet de masquer l'intensification du travail, et le manque d'autonomie des téléconseillers de France Télécom. Il offre également l'illusion que les agents seraient maîtres de leur choix professionnels. Dès lors, certains d'entre eux se voient contraints de changer de métier pour maintenir une proximité domicile - lieux de travail et éviter les contraintes de la mobilité géographique (voir encadré).

## **Modes de management et précarisation du travail**

Les agents sont donc soumis à des pressions constantes en raison des choix managériaux. Autant le choix des nouveaux espaces de travail (open-space), l'individualisation des objectifs (sans cesse revus à la hausse selon les résultats de vente et de productivité de chacun, les rémunérations « au mérite » (PVV ou challenges), la quotidienneté de restitution des résultats de vente, ainsi que la fréquence des entretiens individuels (parfois plusieurs fois par mois) concourent à la précarisation du travail. Ainsi s'exprimait un téléconseiller lors d'une de nos expertises en 2007 :

### **La charte client : un outil managérial inadapté dans la relation entre les agents et les clients.**

*« Moi j'associe ça à du harcèlement, faut faire des briefings, on regarde les chiffres de la veille, c'est une pression permanente ! On n'est pas les maîtres de la durée téléphonique, il ne faut pas qu'on dépasse 15 minutes sinon faudrait accélérer les communications ou alors raccrocher le téléphone au client. Et après, il faut encore enchaîner les appels qui arrivent ».*

Lors d'une autre expertise, en 2008, un téléconseiller exprimait ainsi son ras-le-bol de la pression quotidienne aux chiffres :

*« Tous les jours on vous envoie vos chiffres par mail et en plus on vous envoie ceux des autres équipes, comme si vous étiez en compétition...Moi je fais mon travail, si les autres le font pas ça c'est leur problème... Vous voyez ce stress ! C'est tous les jours... »*

---

<sup>81</sup> Selon une expression employée dans un document interne

## Fermeture de sites et allongement des temps de trajet

Les trajectoires professionnelles des agents montrent qu'au cours de leur carrière, ces derniers ont vécu des mutations qui ne se sont pas produites sans heurt. Si leur recrutement au sein de France Télécom leur permet une stabilité de l'emploi, celle-ci ne leur offre pas toujours de la visibilité dans l'organisation de leur vie sociale. Dans bien souvent des cas, les salariés que nous avons rencontrés au cours des expertises C.H.S.C.T. ont dû différer leurs projets (par exemple l'achat d'une maison) et modifier leur mode de vie (éloignement de la famille, déménagement changements professionnels du conjoint) avant de trouver un équilibre. Intégrer la fonction publique permettait certes de s'assurer un emploi à vie mais contraignait les fonctionnaires à attendre quelques années avant de gagner une région et/ou un poste souhaité, par un système de fiches de vœux. Des lors, Lorsque les projets sont accompagnés par des transferts de site impliquant une augmentation du temps de trajet domicile-travail, les agents vivent à nouveau des bouleversements conséquents dans leur mode de vie, qui sont la plupart du temps vécus par eux comme un véritable bond en arrière. Les conséquences des augmentations de temps de trajets sont multiples. En premier lieu, ils modifient en profondeur pour certains agents leur organisation sociale.

« Avant je m'occupais de mon jardin, j'avais le temps, j'étais à 10 minutes du travail. J'avais tous les fruits et les légumes pour ma consommation, maintenant je les achète au supermarché. Je me lève à 5h30 pour aller à C, le soir j'arrive il est 17h30, parfois 18h00, et là je suis crevé ; Avant je rentrais le midi chez moi pendant la pause déjeuner, je pouvais faire du ménage, des petites courses, ça me permettait de gagner du temps pour le week-end. » (un agent récemment déplacé sur un site à 1h30 de son domicile).

De plus, dans certaines régions rurales, les infrastructures en matière de transports en commun sont plutôt pauvres, mal desservies, ce qui oblige les salariés à utiliser fréquemment leur véhicule personnel. C'est là un autre élément qui contribue à alourdir les budgets des agents qui sont amenés à se déplacer sur des sites éloignés de leur domicile (achat d'un véhicule neuf, frais d'essence etc.). Enfin l'allongement des temps de trajet augmente les risques routiers et contraint les agents à rechercher des solutions, lorsque c'est possible, basées sur l'entraide entre collègues comme par exemple le covoiturage.

Les mesures sont présentées de manière positive aux salariés, comme étant des moyens de « se réaliser ». Par exemple lors d'une de nos expertises en 2008 lié à un projet de restructuration concernant le recouvrement et la facturation, la direction prévoyait d'accompagner le personnel impacté par un plan de formation individualisé établi dans le cadre d'un « engagement de développement personnel ». Il s'agissait de faire passer les agents du recouvrement à l'activité commerciale. Ces derniers ont manifesté une totale résistance au changement de poste. Par ailleurs, il est demandé aux managers d'assurer le « coaching » des agents, notamment ceux désignés comme « en difficulté » sur le plan des « compétences » d'une part et de la « performance » d'autre part. Or l'expérience relationnelle que les agents les plus expérimentés ont développée tout au long de leur carrière n'est pas reconnue et valorisée. Et le fait de standardiser et de codifier le langage par la « charte client » leur donne l'impression d'être utilisés comme de simples exécutants où le savoir-faire personnel est annihilé.

*« Un client est unique ... un dialogue ça s'aborde pas par des phrases types. Moi je n'ai jamais eu de problèmes avec des gens, aussi bien par téléphone qu'à l'accueil, sauf la personne qui vient parfois pour insulter les gens. J'ai jamais eu besoin des « personnellement » et des phrases types pour voir si le client était content et si j'avais fait ce qu'il fallait pour lui... »*

Ainsi la charte client fait partie des contraintes auxquelles les téléconseillers doivent de plus en plus se soumettre. Elle participe également pour eux à une uniformisation du langage et des manières d'être au téléphone. La charte client les interroge sur la pertinence d'un tel procédé, d'autant plus qu'ils doivent modifier leurs attitudes face au client et être amenés à discipliner leur langage. Ils se retrouvent mal à l'aise dans les situations où la charte client devient inadaptée :

*« On doit dire : « bienvenue au service assistance », vous croyez que c'est normal que je souhaite la bienvenue, alors que le client appelle pour des problèmes ! Ca veut dire que je suis content qu'il soit en panne ?! »*

Le discours managérial renseigne sur la volonté de développer la « performance » des téléconseillers. La direction demande aux managers de « coacher » leurs subordonnés et d'élaborer des « plans de développement personnel ». Pourtant, de nombreux agents, notamment parmi les plus anciens, ont l'impression d'être infantilisés, exploités, et de « régresser » au niveau professionnel. Par conséquent, l'instrumentalisation des besoins psychiques se rapporte aux nouvelles formes de domination au travail. Comme l'expriment Vincent De Gaulejac et Nicole Aubert, les normes de management actuels visent à « susciter de l'intérieur l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, un projet collectif qui stimule un imaginaire et auquel il s'identifie »<sup>82</sup>. Ainsi, lors de nos expertises, un nombre important de téléconseillers ont manifesté leur opposition à ce modèle d'organisation en vigueur. La « performance » telle que la conçoit la Direction consiste plutôt en des injonctions pour se conformer à la charte client, à la vente d'un panel de chacun des produits, sous contrainte de temps. Les conditions de travail qui en résultent induisent les agents à culpabiliser.

*« Quand je suis là, je travaille mais ils disent qu'il y en a jamais assez. Faut toujours faire mieux, même quand ya mieux, il faut faire mieux !...A un moment moi je dis « stop »... Les objectifs ont toujours augmenté, si c'est 5 là il faudra faire 6, après faudra faire 7. On a l'impression qu'ils ne sont jamais satisfaits, quoi qu'on fasse... Moi j'ai de plus en plus de mal ! » (un téléconseiller 1014)*

### **Désintégration des collectifs de travail et dégradation de la santé du personnel**

Ainsi, certains des téléconseillers refusent ce modèle prôné par la direction de France Télécom, et pour cause : l'adhésion aux normes managériales génère plutôt un phénomène de destruction identitaire. Dans nos expertises, de nombreux salariés expriment en effet leur souffrance due à la précarisation de leur condition. Les départs sont en partie compensés par l'embauche de contractuels, souvent plus jeunes. Cette logique de recrutement est perçue par certains AFO comme une volonté de la direction de renforcer les logiques de concurrence, et d'affaiblir les collectifs.

Or le constat de nos dernières interventions est alarmant du point de vue des troubles psychosociaux. La dégradation de la santé psychique des agents est elle-même un facteur d'aggravation des relations de travail. Le découragement est tel qu'il affecte l'ambiance au sein de certaines équipes. Certains téléconseillers culpabilisent de ne plus pouvoir prendre le temps pour soutenir leurs collègues :

*« Là ce matin mon chef était revenue avec une collègue qui revenait d'arrêt de travail sous antidépresseur et anxiolytique. Rien que le fait d'avoir repris le travail, elle n'a pas dormi de la nuit. Hier elle est revenue et la pauvre on n'a même pas eu le temps nous de l'aider de lui montrer les applications qui ont changé tout ça. »*

Ainsi, la formalisation des évaluations et des outils de contrôle de l'activité des téléconseillers tend à modifier leur « économie affective »<sup>83</sup>. Elle implique une pression permanente sur ces derniers et est à l'origine pour eux de contradictions : l'organisation du management leur demande d'exécuter des objectifs qui ne vont pas dans le sens de leurs savoir-faire, notamment pour ceux qui pratiquent l'activité téléphonique depuis de nombreuses années. Entre soumission et résistance à l'organisation managériale actuelle, ils évoluent, chacun à leur manière, dans un contexte professionnel qui les use mentalement.

Par ailleurs, leur regroupement sur des plateaux ouverts de type « open-space » n'implique nullement une meilleure intégration au sein de nouvelles équipes- si le terme « équipe » peut encore dans ce cas posséder une signification pour eux. La perte des repères spatio-temporels, l'évolution dans des nouveaux métiers, la froideur fonctionnelle des plateformes, les développements des normes managériales, les relations anonymes avec des collègues inconnus et parfois uniquement de « passage », notamment lorsque l'on songe à la multiplication des statuts salariaux (stagiaires, C.D.D.,

---

<sup>82</sup> Aubert N., De Gaulejac V. ; *Le coût de l'excellence* (chapitre 2); Paris : Seuil ; 1991

<sup>83</sup> Cette expression, que nous empruntons à N.Elias, signifie que dans une période historique ou dans un contexte social les individus sont contraints de modifier leurs affects face à la diffusion des nouvelles normes dominantes. *Norbert Elias, la civilisation des mœurs, Edition Pocket, Paris.*

intérimaires) participent à individualiser toujours un peu plus les agents et, d'une certaine manière, à les rendre en cela plus « adaptables », plus conformes aux attentes salariales et aux nouvelles structures économiques de l'entreprise.

## Des formes de résistances qui restent fragiles

Le « stress », la « souffrance » des agents de France Telecom doivent être reliées à un contexte économique de réorganisations permanentes impliquant pour de nombreux agents des « mobilités forcées ». Ces mobilités décomposent à leur tour le tissu social (perturbations dans la sphère privée, au niveau familial, des loisirs et activités sociales etc.) et bouleversent en profondeur le sens que les agents donnent à leur travail. Paradoxalement, ce processus de concentration d'activités va de pair avec un éclatement progressif des collectifs de travail.

Les agents de France Télécom vivent des bouleversements qui étaient à leurs yeux improbables il y a encore quelques années (« jamais on aurait pu croire que l'on vivrait de telles situations »). Mais, dans la plupart du temps, les transformations qu'ils subissent ne s'opèrent pas brutalement. Les directions locales sont en effet confrontées à des formes de résistances de la part des agents à travers lesquelles se déploient des stratégies pour maintenir leurs activités sur leur site et pour éviter des déplacements géographiques particulièrement destructeurs sur le plan social et professionnel. A cette occasion, des initiatives sont prises par les agents comme on a pu le vérifier sur le site de Castres où, lors d'une fermeture de site, un « CV collectif » a été élaboré par les téléconseillers pour mettre en avant les divers savoir-faire que les agents avaient acquis durant leur carrière. C'était alors pour eux un moyen de prouver à leur direction qu'ils étaient non seulement capables de s'adapter à des changements de métiers, mais aussi de lui démontrer qu'ils avaient les moyens d'effectuer les tâches et de remplir en petite équipe les objectifs.

Pour maintenir les activités sur leur site, les agents sont donc souvent amenés à faire des concessions. Dans un environnement où l'offre des métiers ne cesse de diminuer, ils n'ont guère d'autre choix que de se positionner sur des emplois qui sont parfois totalement éloignés de leur cursus à FT. Pour d'autres, ils vivent un incessant échange d'activités entre les sites exigeant tantôt l'abandon d'activités qu'ils commençaient à peine de maîtriser, tantôt la recombinaison des équipes demandant de former des novices, voire de gérer les dysfonctionnements causés par les restructurations des services. C'est encore un moyen pour eux cette d'assurer la viabilité de leur site, d'exercer une profession qu'ils continuent souvent d'associer au service public. Ce sont alors les dernières compensations qu'ils trouvent à leurs activités, les derniers remparts qui leur permettent de donner encore du sens à ce qu'ils font.

Mais lorsqu'il n'y a plus de compromis possible, et que les personnels doivent subir un changement brutal voire violent (transfert géographique, passage de métiers techniques au commercial etc.), ils mettent en place des actions collectives (manifestation, piquet de grève, interpellation des élus etc.) qui demeurent cependant souvent isolées. Car entre temps les effets des restructurations ont brisé progressivement la base sociale des unités locales, et avec l'éclatement des services ou leur disparition, il ne reste qu'une poignée de salariés qui vient s'appuyer sur des organisations syndicales de proximité, qui sont affaiblies par la désertification des sites. Dans ce cas, le rapport de force entre la direction et les salariés concernés joue en faveur de la Direction. L'isolement, l'épuisement psychologique lié aux changements, les obstructions faites à leurs stratégies de défenses individuelles et surtout les menaces sur l'emploi qui planent sur les salariés conduisent à une dégradation profonde de leur santé.





## **Annexes**

## **Annexe 1 : Lettre d'un médecin du travail à propos des cellules d'écoutes à France Télécom**

Nous avons demandé le point de vue d'un médecin du travail qui a participé à une présentation des cellules d'écoute et d'accompagnement par la direction de France Télécom, le 26 octobre 2007 à Paris.

"Bonjour,"

"J'ai en effet participé à une journée à Paris le 26 octobre où deux intervenants nous ont présenté le fonctionnement d'une cellule d'écoute et de médiation dans un service interentreprises de Santé au Travail du Morbihan, ces intervenants étant le médecin du travail « écoutant » de la cellule et un psychologue clinicien également membre de la cellule."

"L'article R 241-41 du code du travail précisant que le médecin du travail est le conseiller du chef d'entreprise, des salariés et des représentants du personnel, c'est bien dans ce cadre que je vous transmets mes observations quant à cette journée."

"Je mets en copie Mr xxxxx responsable du service de santé au travail de la DTC.E.."

"Lors de la journée du 26 octobre, aucun document ne nous a été remis que je pourrais vous transmettre. Le discours est resté à un niveau général sans présentation de cas concrets pour permettre une meilleure compréhension et évaluation du fonctionnement de ladite cellule. Le psychologue nous a présenté rapidement en début d'après-midi les outils théoriques sur lesquels se fonde l'action de la cellule, mais il ne nous a pas donné de références bibliographiques ou de publications qui pourraient aider à intégrer les concepts exposés."

"De la présentation, il ressort que la cellule s'appuie sur deux postulats :"

"- Le premier postulat est que la souffrance au travail est liée à un conflit (ex. salarié/manager) et la cellule va donc s'attacher à résoudre ce conflit en s'interposant comme médiateur entre les deux parties."

"- Le deuxième postulat est que le conflit est lié soit à une personnalité difficile de l'un des protagonistes (hypertrophie d'une composante hystérique, obsessionnelle ou phobique) ou encore à une personnalité dangereuse (relevant d'une psychose « sociale » : pervers, paranoïaque). Ces types de personnalité génèrent une dégradation des relations de travail entre les individus et entraînent de la souffrance."

"Le psychologue insiste sur ce qu'il nomme la fonction « symbolique » de l'entreprise, à ses yeux essentielle, fonction « paternelle » qui apporte des repères dans l'entreprise. Pour résumer de manière schématique il ramène la souffrance au travail à la combinaison de carences symboliques de l'entreprise, d'un lien spécifique de l'individu au travail et d'un positionnement particulier de la personnalité. L'objectif de la cellule vise donc à regagner des marges de manœuvre pour l'individu afin de diminuer sa souffrance."

"Je relève suite à cette présentation plusieurs points :"

"a - Un point d'entrée sur la souffrance au travail qui privilégie la notion de conflit et une grille de lecture qui opère en termes de personnalité, le tout concourant à une individualisation des problèmes rencontrés."

“b - Peu (ou pas) de place pour des interventions qui viseraient à identifier dans l’organisation du travail des éléments qui pourraient être pathogènes pour la santé mentale. La cellule n’entretient en particulier aucun lien avec le C.H.S.C.T. de l’entreprise concernée.”

“c - Quelle place faite au médecin du travail de l’entreprise où la cellule intervient ?”

“d - Toutes les situations présentées comme relevant de l’intervention de la cellule sont des situations de harcèlement sexuel, harcèlement moral, conflit lié à une personnalité pathologique, débriefing après un décès.”

“Tous ces points appellent de ma part des commentaires.”

“a - La grille de lecture proposée de la souffrance au travail (conflit/type de personnalité) est très éloignée des références théoriques sur lesquelles je m’appuie dans mon travail au quotidien ( psychodynamique du travail, cf. travaux de C. Dejours, Y. Clot, Y. Schwartz, P. Davezies, etc. ...)”

“b - Les situations d’intervention de la cellule sont des situations dont je ne nie pas qu’elles existent dans notre entreprise. Personnellement depuis que j’exerce, je les ai rencontrées. Je persiste simplement à penser qu’elles relèvent d’abord du médecin du travail de l’entreprise. Disons que pour un médecin du travail, en charge d’une multitude de PME, dans lesquelles il n’y a pas toujours de C.H.S.C.T. ou de représentant du personnel, isolé dans sa pratique de service interentreprises, les choses peuvent se présenter différemment. L’intervention de la cellule ou le fait qu’il puisse se décharger sur elle de situations difficiles peut être une aide. Ce n’est pas le cas en service autonome où le médecin du travail est présent dans l’entreprise et où sa mission l’amène à prendre en charge ce type de situation. Il n’est d’ailleurs pas seul pour le faire et peut s’appuyer sur d’autres acteurs, D.R.H., assistante sociale, manager, syndicat, etc.. .”

“c - Les situations de souffrance présentées demeurent marginales dans notre entreprise. (Ce qui ne signifie évidemment pas qu’elles ne doivent pas être traitées et soulagées).”

“d - C’est dans certains types d’organisation du travail que des traits de personnalité vont pouvoir s’exprimer. De même c’est souvent dans des organisations du travail qui dysfonctionnent que les conflits interpersonnels s’exacerbent et prennent le devant de la scène.”

“e - Très rapidement ce que j’identifie aujourd’hui comme « faisant souffrir » les salariés dont j’assure le suivi ce sont :”

“- les réorganisations et restructurations qui se succèdent à un rythme soutenu quand elles sont mal accompagnées et qu’elles entraînent la perte du métier ou des savoirs faire niant alors l’identité professionnelle”

“- les fermetures de services et de site qui obligent à des reconversions ou des relocalisations géographiques qui peuvent être douloureuses”

“- La question de la qualité qui divise les managers et les salariés : la qualité pour le manager est la qualité en référence aux normes du marché. Pour le salarié, il en va tout autrement, la qualité fait référence à l’idée qu’il se fait du « bon » travail. De cette différence peuvent naître la souffrance et le sentiment diffus chez les salariés de faire du « mauvais travail » et de ne travailler que pour les indicateurs. \* l’intensification du travail dans le cadre d’une augmentation de la productivité lorsqu’elle oblige le salarié à faire des choix parmi toutes les tâches qui lui sont demandées au détriment de certaines autres qui sont sans cesse repoussées à plus tard, laissant une impression de jamais fini, de course contre l’urgence parce qu’il est illusoire de penser que l’on peut sans cesse faire plus vite et mieux...”

“f - Les C.H.S.C.T. et les groupes de travail qui en sont issus sont des outils qui doivent permettre la mise en débat « social » de ce qui fait la souffrance au travail dans l’entreprise.”

“Pour toutes les raisons que je viens d’exposer, je ne suis pas sûre que le modèle de la cellule d’écoute et de médiation présenté soit :”

“- un outil adapté au contexte de notre entreprise (même rebaptisé cellule d’écoute et d’accompagnement)”

“- qu’il réponde aux situations de souffrance au travail que nous rencontrons.”

“À noter que la cellule présentée fonctionne avec des personnes qui n’appartiennent pas aux entreprises dans lesquelles la cellule intervient et que tous les membres de la cellule sont volontaires.”

“Il me semble que plusieurs points restent en suspens dans le fonctionnement envisagé sur nos D.T., à savoir :”

“- le fonctionnement d’une cellule avec des individus directement impliqués dans la vie de l’entreprise ce qui pose à la fois la question de son indépendance et du « statut » des membres de la cellule”

“- la participation d’un médecin du travail de l’entreprise en tant que médecin « écoutant » et de plus sur le secteur de collègues, ce qui pose clairement un problème de déontologie et réglementaire”

“- la question du secret médical qui est occultée”

“- l’obligation de participation à la cellule dans le cas où il n’y aurait pas de volontaire”

“- l’évaluation des actions de la cellule”

Monique Fraysse-Guiglini Médecin du travail



## Annexe 2 : Polémique autour d'une étude sur les cancers

---

Article de presse

Revue Santé au Travail N°60 - octobre 2007.

---

Alors qu'une première étude conclut à l'absence de risque de cancer du poumon lié à l'amiante chez les lignards de France Télécom, une seconde aboutit au résultat inverse. Celle-ci n'est pas diffusée. Mais un médecin du travail l'a trouvée sur Internet...

Il y aurait une augmentation significative du risque de décès par cancer du poumon pour les agents des lignes de France Télécom exposés à de faibles doses d'amiante. C'est avec stupéfaction que Christian Torres, médecin du travail chez l'opérateur téléphonique, a découvert fortuitement sur Internet ce constat scientifique pour le moins inquiétant.

En effet, cette information importante n'a pas été communiquée aux médecins du travail de France Télécom. Qui plus est, ce constat va dans le sens de ce que défend ce médecin depuis plusieurs années, sur la base de ses observations cliniques : l'existence d'un lien entre l'apparition de mésothéliomes chez des agents chargés de la maintenance et de la construction du réseau et leur exposition à l'amiante. Enfin et surtout, il provient d'une étude épidémiologique menée dans l'entreprise qui, des années auparavant, avait conclu à une absence de risque. De quoi motiver un courrier d'alerte envoyé par le médecin à l'ensemble de ses confrères, que Santé & Travail s'est procuré.

En 1995, à la suite d'une série inexplicable de décès par cancer chez des lignards travaillant à Saint-Nazaire et d'une plainte du syndicat C.F.D.T., les médecins du travail de France Télécom, dont Christian Torres, avaient plaidé pour la réalisation d'une étude épidémiologique. La direction du groupe avait confié cette étude à deux chercheurs de l'institut de recherche public Inserm, Pascal Guénet et Danièle Luce financée par l'entreprise, l'étude avait pour objectif de déterminer si les travaux sur les lignes téléphoniques augmentaient ou non la mortalité par cancer. Un groupe de travail sur la question, regroupant quelques médecins du travail de France Télécom et des représentants des salariés, était alors constitué pour aider les chercheurs.

Dans leur rapport, remis en avril 2003 à la direction de France Télécom et communiqué aux médecins du travail comme au C.N.H.S.C.T., les deux épidémiologistes tenaient des propos rassurants : " Parmi les causes de décès par cancer observés chez les agents des lignes (poumon, cerveau, testicule, plèvre), qui avaient à l'origine attiré l'attention sur les risques professionnels éventuels à France Télécom, aucune n'est associée à une nuisance professionnelle », écrivaient les deux chercheurs. Concernant plus spécifiquement la question de l'exposition professionnelle à l'amiante des agents pouvant intervenir dans des bâtiments contaminés, ils précisait encore : « Globalement, l'exposition à l'amiante ne semble pas associée, à France Télécom, à une augmentation du risque de cancer. » Ils ajoutaient cependant que l'augmentation de la mortalité par cancer observée chez les lignards posait question, faisant part de leur intention de mener des investigations complémentaires. Avec un engagement, inscrit au procès verbal du C.N.H.S.C.T. extraordinaire du 20 juin 2003 : présenter leurs nouveaux résultats devant le comité, et ce « avant publication dans des revues spécialisées ».

### Versions contradictoires

Les deux épidémiologistes contiennent alors le soin à une doctorante de leur laboratoire d'analyser plus finement les données, Cette nouvelle étude est publiée en 2006 dans le *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, revue scientifique en langue anglaise. Or, elle met en évidence un risque multiplié par deux de cancer du poumon chez les lignards exposés à des concentrations d'amiante aussi faibles que deux fibres par cm<sup>3</sup> et par an. « Ce risque est assorti d'incertitude, tempère Pascal Guénet. Ces résultats participent pour le moment au débat scientifique sur le sujet, ils doivent être confortés par d'autres études. » Quoi qu'il en soit, ni les médecins du travail du groupe ni les membres du C.N.H.S.C.T. n'ont été informés de ces nouveaux résultats. Les chercheurs soulignent qu'ils ont pourtant prévenu en temps et en heure le médecin coordonnateur du groupe, le Dr Bernard Siano. Celui-ci, qui a depuis quitté l'entreprise, reconnaît avoir reçu pour commentaire une copie du projet de publication en septembre 2005. Mais il explique que les chercheurs lui ont demandé de ne pas diffuser leur manuscrit en attendant la réponse de l'éditeur, pour des problèmes de copyright. Recevant un an plus tard une copie de l'article, cette fois-ci publié, Bernard Siano indique l'avoir transmis à son successeur, la Dre Camille Nguyen Khoa.

Contactée à plusieurs reprises par Santé & Travail cette dernière a préféré laisser au service de communication du groupe le soin de justifier l'absence de diffusion des résultats au sein de l'entreprise. « Le poste de médecin coordonnateur a été vacant pendant quelque temps, le nouveau médecin coordonnateur venant d'arriver Lorsque nous avons reçu cette étude en 2006, argumente-t-on chez France Télécom. Qui plus est, il s'agit d'une étude pointue, en anglais. »

A la suite de l'alerte donnée par Christian Torres, la Dre Camille Nguyen Khoa a rencontré mi-septembre les deux chercheurs de l'Inserm. Ceux-ci ont promis de traduire leur publication et de l'accompagner d'une note de présentation explicative. « Nous diffuserons bien sûr à l'ensemble des médecins du travail cette traduction accompagnée de la note des chercheurs dès que les documents nous seront parvenus », renchérit le porte-parole du groupe. Cela dit, France Télécom aura mis au moins deux années avant de faire état auprès de ses médecins du travail des résultats de cette étude. En 2003, l'entreprise avait convoqué le C.N.H.S.C.T. bien plus rapidement, lorsqu'il s'agissait de communiquer aux syndicats les premières données rassurantes des chercheurs...

Qui devait diffuser l'information ?

Cette affaire relance également le débat sur la prise en compte par les chercheurs des enjeux internes liés à la diffusion et à l'exploitation des résultats de leurs études menées en entreprise, Ainsi, le médecin coordonnateur était-il le seul interlocuteur valable pour diffuser l'information ? Il est considéré comme un membre de la direction : la question de son indépendance peut être posée. Et quid de la promesse faite par les épidémiologistes de présenter leurs résultats devant le C.N.H.S.C.T. !

Pour Marcel Goldberg, directeur de recherche à l'Inserm et responsable du groupe de travail déontologie au sein de l'association des épidémiologistes Adelf, ce n'est pas aux chercheurs d'organiser la diffusion interne de leurs résultats dans une entreprise. « Déontologiquement, tout a été fait dans les règles », affirme-t-il. De plus, les chercheurs assurent avoir envoyé une copie de leur manuscrit à un syndicaliste C.F.D.T., membre du groupe de travail sur l'étude. Mais celui-ci rétorque aujourd'hui ne jamais avoir reçu le courrier, les épidémiologistes ayant utilisé une ancienne adresse mail qui n'a plus cours à France Télécom. En attendant, fin septembre, l'ensemble des représentants syndicaux du C.N.H.S.C.T., comme les salariés exposés, n'étaient toujours pas au courant de l'existence de ce risque professionnel !

Joëlle Maraschin.



## **Annexe 3 : Appel des 1000 élus du groupe France Télécom**

Les Assises nationales de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées dans le groupe France Télécom lancent un appel à destination des élus :

Depuis le plan triennal de 22 000 départs commencés en 2006, et les mobilités forcées supplémentaires de 10 000 salariés, la politique R.H. de la direction est essentiellement tournée vers la pression sur les salariés pour les faire quitter l'entreprise. L'ensemble, sans aucune négociation collective qui pourrait garantir les droits des salariés menacés, alors même que l'entreprise dégage des bénéfices imposants ! Les moyens utilisés sont la pression sur les objectifs, les mobilités forcées, tant géographiques que professionnelles, et les conséquences : stress professionnel, situations de détresse importante pouvant mener à des gestes désespérés. La direction de France Télécom refuse toujours d'ouvrir le dialogue pour mettre en place les moyens d'analyse, de prévention et d'intervention contre cette situation : dès 2000, la commission nationale santé, hygiène et conditions de travail avait émis des préconisations qui sont encore aujourd'hui restées lettre morte ! Par ailleurs, les élus du personnel (C.C.E., C.E., C.H.S.C.T., D.P.) sont confrontés aux blocages des directions dès que les questions de souffrance au travail sont évoquées dans l'analyse des conséquences des restructurations. Enfin, les médecins et les assistants sociaux malgré les alertes répétées, voient leurs moyens réduits et leur indépendance menacée, au nom d'un "devoir de neutralité" invoqué à bon compte par la direction. Les élus C.C.E., C.E., C.H.S.C.T., D.P. les médecins, les assistants sociaux soussignés tirent le signal d'alarme. Ils exigent rapidement :

- l'ouverture d'une négociation collective sur l'emploi à France Télécom, les restructurations et les conditions de travail , sur le plan national et local.
- l'arrêt des fermetures de sites et des mobilités forcées, l'ouverture de négociations avec la publication du plan immobilier de l'entreprise.
- l'ouverture d'un dialogue national et local, avec les élus du personnel, sur les risques psychosociaux liés aux restructurations, aux fermetures de sites, aux suppressions d'emploi ;
- le respect de l'indépendance des médecins des services de santé au travail et la dénonciation d'un "devoir de neutralité" exigé par la direction ;
- l'attribution de moyens et le respect de la confidentialité des assistants sociaux ; - l'élaboration d'un plan d'action national, sur la base des travaux de la commission nationale santé, hygiène et conditions de travail, engageant la consultation des C.C.E., C.E. et C.H.S.C.T. sur la mise en place d'outils d'analyse, de prévention et d'intervention sur les questions de stress professionnel et de situation de détresse ;
- le gel des « cellules d'écoute et d'accompagnement », aujourd'hui sous la tutelle de la direction, sans les garanties de protection des salariés qui y feront appel.



## **Annexe 4 : Liste des questions du 1er Baromètre de l'Observatoire du Stress et de la Mobilité forcée - France Télécom**

Q1-1 - Qui êtes-vous ?

Femme Homme

Q1-2 - Quel est votre âge ?

Q1-3 - Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Q1-4 - Quel est votre statut ?

Non réponse, Fonctionnaire non cadre, Fonctionnaire cadre, Contractuel (salarié) non cadre, Contractuel cadre, Autre

Q1-5 - Quelle est votre classification/bande ?

Q1-6 - Quelle est votre D.T./Division

Q1-7 - Quelle est la typologie d'emploi occupé ?

Réseaux, Technique (autres), Commercial, Marketing, Support, Innovation

Q1-8 - Etes-vous attaché à votre entreprise ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-9 - De votre point de vue, l'entreprise va-t-elle bien ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-10 - Sur quels critères?

Dynamisme commercial, Oui, Non, Ne sais pas

Chiffres d'affaires, Oui, Non, Ne sais pas

Rentabilité boursière, Oui, Non, Ne sais pas

Qualité de service, Oui, Non, Ne sais pas

Satisfaction des salariés, Oui, Non, Ne sais pas

Exigence du service public, Oui, Non, Ne sais pas

Q1-11 - Comment percevez-vous l'évolution de l'emploi sur FTSA ?

Forte augmentation, Faible progression, Stagnation, Faible baisse, Forte réduction, Autre

Q1-12 - Comment percevez-vous l'évolution de votre emploi ?

Amélioration sensible, Faible amélioration, Stagnation, Faible dégradation, Forte dégradation, Menace, Suppression, Autre

Q1-13 - Comment percevez-vous le mode de management sur l'emploi et la mobilité ?

Inexistant, Coopératif, Autoritaire, Autre

Q1-14 - La gestion par la direction de l'emploi et de la mobilité vous paraît :

En amélioration, Sans changement, En dégradation, Autre ,

Q1-15 - Vous sentez-vous, personnellement, d'une culture de service public ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-16 - Estimez-vous que l'entreprise remplit suffisamment ses missions dans ce domaine

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-17 - Pensez-vous que vous allez :

Rester à France Télécom, Choisir de partir, Être contraint de partir, Ne sais pas

Q1-18 - Sur la question de l'emploi et des restructurations, faites-vous confiance à vos responsables?

N+1 Oui, Non, Ne sais pas

N+2 Oui, Non, Ne sais pas

Direction générale Oui, Non, Ne sais pas

Q1-19 - Sur la question de l'emploi et des restructurations, pensez-vous que vos R.H. agirons avec mesure ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-20 - Sur la question de l'emploi et des restructurations, pensez-vous que les C.E./D.P. sont efficaces ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-21 - Sur la question de l'emploi et des restructurations, pensez-vous que les organisations syndicales sont efficaces ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-22 - Pensez-vous que votre charge de travail va augmenter dans les prochaines années ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-23 - Constatez-vous autour de vous un recours plus important de l'entreprise à du travail externe ou précaire (intérim, contrat de sous-traitance, C.D.D., consultants externes) ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-24 - Croyez-vous que France Télécom doive embaucher ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-25 - Selon vous, le travail est-il plus dur ou pénible qu'il y a 5 ans ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-26 - Connaissez-vous autour de vous des salariés en situation de stress ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-27 - Connaissez-vous autour de vous des salariés en situation de détresse ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-28 - Avez-vous, vous-même, connu une de ces situations ?

Stress Oui, Non, Ne sais pas

Détresse Oui, Non, Ne sais pas

Q1-29 - Vous considérez-vous actuellement en situation de stress ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-30 - Vous considérez-vous actuellement en situation de détresse ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-31 - Votre situation a-t-elle des impacts négatifs sur :

Votre environnement familial

Oui, Non, Ne sais pas

La pérennité de projets (crédits immobiliers, etc.)

Oui, Non, Ne sais pas

Votre sphère relationnelle

Oui, Non, Ne sais pas

Votre vision de l'avenir

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-32 - Connaissez-vous, autour de vous, des collègues en arrêt longue maladie ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-33 - Avez-vous dans les derniers 24 mois recouru à un congé longue maladie ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-34 - Comment qualifiez-vous votre relation avec votre hiérarchie ?

N+1 Excellente, Bonne, Satisfaisante, Médiocre, Mauvaise, Exécrable,

N+2 Excellente, Bonne, Satisfaisante, Médiocre, Mauvaise, Exécrable,

Q1-35 - Connaissez-vous dans votre entourage ou dans votre environnement :

Des fermetures de site, Des fermetures de services, Des licenciements, Des pressions au départ, Autre

Q1-36 - Seriez-vous à titre individuel, favorable à :

Un essaimage (création ou reprise d'entreprise), Un départ vers la fonction publique, Un départ vers une entreprise privée, Un départ dans une nouvelle formule de préretraite, Autre

Q1-37 - Avez-vous, dans les douze derniers mois, envisagé de quitter France Télécom ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-38 - L'envisagez-vous aujourd'hui ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-39 - Vous sentez-vous utile à l'entreprise ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-40 - Vous sentez-vous pleinement employé ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-41 - Vous sentez-vous placardisé ?

Non-concernés, Oui, Non, Ne sais pas

Q1-42 - Vous a-t-on demandé de quitter votre site actuel ?

Oui, Non, Ne sais pas

Q1-43 - pour un poste situé dans une autre ville ?

Non-concernés, Oui, Non, Ne sais pas

Q1-44 - La distance entre les deux sites était :

Non-concernés, Inférieure à 20 km, Supérieure à 20 km, Supérieure à 1 heure de transport

Q1-45 - Le cas échéant, avez-vous accepté cette proposition ?

Non-concernés, Oui, Non

Q1-46 - Connaissez-vous dans votre entourage, des cas de déqualification ?

Oui, Non

Q1-47 - Êtes-vous, vous-même, concerné par une déqualification ?

Oui, Non

Q1-48 - Vous a-t-on proposé des postes inférieurs à votre qualification ?

Non-concernés, Oui, Non

Q1-49 - L'avez-vous accepté ?

Non-concernés, Oui, Non, Ne sais pas

Q1-50 - Avez-vous déjà changé de métier au sein de France Télécom depuis 2004?

Oui, Non, En cours

Liste des questions posées dans le 2ème questionnaire de l'Observatoire du Stress et de la Mobilité forcée - France Télécom

Q2-1 - Qui êtes-vous ?

Femme / Homme

Q2-2 - Quel est votre âge

Q2-3 - Quelle est votre classification / bande ?

Q2-4 - Quel est votre statut ?

Fonctionnaire non cadre, Fonctionnaire cadre, Contractuel (salaré) non cadre, Contractuel cadre

Q2-5 - Quelle est votre Direction Territoriale / Division

Q2-6 - Vos locaux de travail sont situés :

dans une grande agglomération urbaine, dans une ville de taille moyenne, dans une petite ville (moins de 10 000 habitants.)

Q2-7 - Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Q2-8 - Votre domaine d'activité...

Aujourd'hui et lors de votre entrée chez France Télécom : Technique, Commercial, Fonction Support (administratif, informatique ....), Marketing, Autre

Q2-9 - Votre fonction... Aujourd'hui et lors de votre entrée chez France Télécom : Intervention chez le client ou sur le réseau, Informatique, Assistance technique sur un centre d'appel (clients internes ou externes), Accueil physique vente, Accueil physique autre que vente, Accueil téléphonique vente, Accueil téléphonique autre que vente, Autre

Q2-10 - Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel

Q2-11 - Combien de postes et de sites avez-vous fréquenté ces 5 dernières années ?

Q2-12 - Contrainte au changement

Si vous avez changé de métier y avez-vous été contraint ?

Toujours, Souvent, Rarement, Jamais, Non concerné(e)

Si vous avez changé de site, y avez-vous été contraint ?

Toujours, Souvent, Rarement, Jamais, Non concerné(e)

Q2-13 - Si vous avez déjà changé de site, cela a-t-il occasionné une augmentation de temps de trajet domicile - travail?

Oui / Non

Q2-14 - Combien de temps (Aller/retour) ?

Q2-15 - Quelle est la durée totale de votre temps de transport quotidien (Aller-retour Domicile - travail) ?

Moins de 45 mn, Entre 45 mn et 1h 15 mn, Entre 1h 15 mn et 2 h, Plus de 2 h

Q2-16 - Lorsque vous avez changé de poste, considérez-vous avoir été suffisamment formé(e) ?

Oui / Non

Q2-17 - Lors de votre dernier changement de poste avez-vous bénéficié d'une formation... ?

Avec formateur, Par e-learning, Sur le tas, Pas de formation, Non concerné(e)

Q2-18 - Estimez-vous que cette formation est...

Suffisante pour faire correctement votre travail

Non réponse, Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord, Non concerné(e) Adaptée à votre travail

Non réponse, Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord, Non concerné(e)

Q2-19 - A quel moment avez-vous pu bénéficier de cette formation ?

Avant de pratiquer, Après, Non concerné

Q2-20 - Quelle appréciation portez-vous sur les idées présentées ci-dessous?

Je suis en accord avec les principes généraux de l'organisation de F.T. :

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Je crois en l'avenir de mon métier

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

J'ai l'impression d'avoir réussi ma vie professionnelle

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Mon métier est valorisé par France Telecom

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Avec le temps, je parviens à résoudre une partie des problèmes que je rencontre dans le travail

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Il y a de moins en moins d'emplois et j'ai des craintes quant à la pérennité de mon emploi

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Mes contraintes professionnelles influencent négativement la qualité de ma vie familiale

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

J'ai l'impression que le travail ne cesse de se dégrader, à tout point de vue

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

J'attends avec impatience l'âge de la retraite

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

J'ai envie de quitter l'entreprise

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Q2-21 - Perception de votre hiérarchie ...

Êtes-vous en accord avec votre hiérarchie sur la pertinence des objectifs de travail qu'elle vous fixe ?

Toujours, Souvent, Rarement, Jamais

Pensez-vous que les objectifs de travail fixés par votre hiérarchie tiennent compte de votre avis ?

Toujours, Souvent, Rarement, Jamais

Q2-22 - Si vous êtes en désaccord avec votre hiérarchie sur la question des objectifs, ce désaccord porte :

Sur la qualité du travail ?

Sur la productivité de votre travail ?

Sur la possibilité d'atteindre les objectifs ?

Sur la contradiction entre les objectifs ?

Autre

Q2-23 - De façon générale considérez-vous que les objectifs et/ou procédures à suivre... ?

Facilitent l'accomplissement de votre activité

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Sont adaptés à votre activité

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Sont complexes

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Varié constamment

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Sont contradictoires

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Q2-24 - Concernant les objectifs qui vous sont assignés (lors des entretiens individuels ou des réunions d'équipe) êtes-vous en accord avec votre hiérarchie... ?

Sur la pertinence des objectifs retenus

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord, Non concerné(e)

Sur sa manière de tenir compte de votre avis

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord, Non concerné(e)

Sur le sens qu'elle attribue à votre métier

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord, Non concerné(e)

Q2-25 - Avez-vous la possibilité de trouver aide et soutien dans votre travail... ?

Auprès de votre hiérarchie directe (N+1)

Systématiquement, Souvent, Rarement, Jamais

Auprès de vos collègues

Systématiquement, Souvent, Rarement, Jamais

Auprès des soutiens métier

Systematiquement, Souvent, Rarement, Jamais

Q2-26 - Indiquez sur l'échelle suivante si vous travaillez plutôt :

seul ou avec collègues Réponse sur une échelle de 1 à 10

Q2-27 - Vous diriez que votre travail... ?

Est trop routinier

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Est varié

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Vous laisse une certaine liberté de décision

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Vous permet d'être créatif

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Vous laisse assez de temps pour le faire correctement

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Ne vous laisse pas le temps de souffler

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Empiète trop sur votre vie personnelle

Oui tout à fait d'accord, Plutôt oui, Plutôt non, Non pas du tout d'accord

Q2-28 - Estimez-vous que votre santé générale se trouve affectée par votre travail ?

Oui / Non

Q2-29 - Parmi ces effets, quels sont ceux que vous imputez à votre travail ?

Fatigue générale

Épuisement

Troubles du sommeil

Irritabilité

Douleurs articulaires ou dorsales

Troubles organiques (troubles ouïe, vue, céphalées, cutanés, allergies, digestifs, cardiovasculaires...)

Consommation de psychotropes

Q2-30 - Estimez-vous que, pour des raisons professionnelles principalement...?

Vous vous fatiguez vite ou vous vous sentez continuellement fatigué

Vous vous sentez nerveux, tendu et irritable

Vous avez du mal à vous endormir ou à vous réveiller très tôt le matin

Vous vous mettez facilement en colère

Vous avez du mal à faire face aux événements

Vous avez des difficultés à entrer en contact avec les autres

Q2-31 - Avez-vous eu un (des) arrêt(s) maladie en relation avec votre travail au cours de ces 12 derniers mois ?

Oui / Non

Q2-32 - Combien ?

Q2-33 - Vous-vous êtes vous absenté (hors accidents et maladie) plus souvent au cours de ces 12 mois sur des durées courtes (absences de moins de 3 jours) par rapport aux années précédentes ?

Non réponse

Plus souvent

Moins souvent

Ni plus, ni moins

Non concerné(e)

Q2-34 - Êtes-vous suivi actuellement par un psychologue ou envisagez-vous de le faire ?

Oui / Non

Q2-35 - La plupart des pays européens augmentent la durée de vie au travail. Pensez-vous que ces mesures sont :

Non réponse

Inévitables

Utiles

Positives pour les salariés (maintien dans l'activité)

Négatives pour les salariés (fatigue, pénibilité)

Q2-36 - Espérez-vous le retour à un système de préretraites comme les C.F.C. ?

Non réponse, Oui, Non

Q2-37 - Pensez-vous possible ce retour à un système de préretraites ?

Non réponse, Oui, Non

Q2-38 - Comment appréciez-vous l'appellation de « senior » ?

Non réponse, Réaliste, Péjorative, Ne sais pas

Q2-39 - Pensez-vous que, passé 45 ans, les chances d'augmentations de salaires sont

Non réponse, Égales à celles des autres salariés, Supérieures, Inférieures

Q2-40 - Pensez-vous que, passé 45 ans, les chances de promotion sont :

Non réponse, Égales à celles des autres salariés, Supérieures, Inférieures

Q2-41 - Estimez-vous que les chances des femmes seniors en matière d'augmentation et de promotion sont : (question posée aux femmes)

Non-concernés, Non réponse, Supérieures aux seniors hommes, Égales, Inférieures

Q2-42 - Estimez-vous que les chances des femmes seniors en matière d'augmentation et de promotion sont : (question posée aux hommes)

Q2-43 - Estimez vous que l'âge est un handicap dans la progression de carrière ?

Non réponse, Oui, Non

Q2-44 - Estimez-vous que votre expérience est reconnue par l'entreprise ?

Non réponse, Oui, Non

Q2-45 - Estimez vous que votre expérience est reconnu par votre N + 1 ?

Non réponse, Oui, Non

Q2-46 - Vous estimez-vous personnellement

En situation de stress

Non réponse, Oui, Non

En situation de détresse

Non réponse, Oui, Non

Q2-47 - En cas d'affectation dans une autre ville,

Non réponse

Vous acceptez quelles que soient les conditions

Vous acceptez sous la condition d'un aménagement de votre travail (horaires par ex.)

Vous acceptez sous la condition d'une indemnisation (augmentation de salaire)

Vous acceptez les conditions d'un aménagement et d'une indemnisation

Vous refusez dans tous les cas

Q2-48 - Estimez-vous à titre personnel, avoir besoin actuellement

Non réponse

D'une formation de fond

De formations complémentaires

Pas besoin de formation



## **Annexe 5 : Présentation de l'échantillon et guide d'entretien - Fiche résumée des caractéristiques techniques de l'enquête**

Nombre d'entretiens conduits par les enquêteurs : 39 dont 25 hommes et 14 femmes.

Entretiens conduits entre décembre 2007 et avril 2008

Entretiens semi-directifs conduits par les 4 enquêteurs suivants : Noëlle Burgi (CNRS), Monique Crinon, Sonia Fayman et Lilia Santana (sociologues ACT Consultants).

Durée des entretiens : entre 1h30 et 2h. Aucun entretien n'a duré moins d'une heure.

Presque tous les entretiens étaient du type face à face ; cinq étaient téléphoniques.

Âge de la personne interviewée la plus jeune : 31 ans ; âge de la personne la plus âgée : 57 ans.

Ancienneté dans l'entreprise :

- entre 1 et 10 ans : 9 personnes
- entre 11 et 20 ans : 5 personnes
- entre 20 et 25 ans : 3 personnes
- entre 26 et 30 ans : 5 personnes
- plus de 30 ans : 3 personnes
- information indisponible : 10 personnes

L'échantillon comprenait :

- Représentants syndicaux : 4 (numérotés S1 à S4)
- Cadres fonctionnels rattachés à la direction générale : 4 (numérotés F5-F8)
- Dirigeants opérationnels : 1 (numéroté Op9)
- Encadrement de proximité (managers de proximité ou transverses): 11 (numérotés P10 à P20)
- Salariés de « première ligne » : ceux qui produisent les services de masse et sont en contact avec les clients : 12 (téléconseillers affectés à différents services — Privilège, installations téléphoniques, services techniques divers...) (numérotés PL21-PL32)
- Autres salariés (autres cadres opérationnels ; autres salariés de « l'arrière », répartiteurs, départ en C.F.C., service archives...) : 7 (numérotés A33-A39).

## **Le guide d'entretien**

Après avoir demandé à la personne de préciser son métier, son statut, son grade et son lieu de travail, tenter de saisir le plus rapidement possible la situation de l'interviewé par rapport au plan de mobilité de F.T. :

l'interviewé-e est-il (elle) concerné-e ?

Même si nous savons, *a priori*, que tous ceux que nous rencontrons sont concernés, il est bon de le faire dire par la personne elle-même. La façon de l'exprimer dénotera déjà d'une part son degré de stress ou de détresse et d'autre part son mode de réaction.

Selon ce qui aura été donné par la personne comme indication de la façon dont elle est touchée par le plan de mobilité, l'objectif de l'entretien est d'établir les répercussions de la stratégie de F.T. sur sa situation. Pour cela, nous connaissons quelques uns des mécanismes poussant au départ.

## **La mise en mobilité (le cas échéant la mise à la retraite) :**

Si l'interviewé-e est concerné :

Quel est l'écart entre son âge et celui de la retraite ? (*pour saisir l'écart à la norme*)

Qui lui a parlé de mobilité (ou de retraite) en premier ? (*pour situer le niveau hiérarchique chargé des basses œuvres*)

A-t-il (elle) été sollicité-e à plusieurs reprises à ce sujet ? Par plusieurs personnes ou toujours la même ? (*même objectif et pour vérifier si harcèlement et pour situer le niveau de résistance de la personne*)

Quels arguments ont été avancés pour tenter de le-la convaincre ? (*pour déconstruire la méthode F.T.*)

Ces arguments ont-ils évolué au fil de la « négociation » ? dans quel sens ?

Est-ce une situation de harcèlement ? (*pour vérifier la congruence avec la réponse à l'autre question sur le même thème*)

S'est-il ou elle ouvert de ce problème à d'autres ? Si oui, à quel type d'interlocuteur : syndicat, C.H.S.C.T., médecin, collègues ? Quelles conséquences ? (*pour saisir le degré d'isolement ou au contraire de mise en commun de la souffrance ainsi que le type de réseau de solidarité mobilisé*)

Autres cas semblables connus de l'interviewé-e : les personnes ont-elles réagi de la même façon ? Quelles sont les différentes réactions ? (*même objectif*)

Y a-t-il moyen de tirer avantage de ce genre de situation ? (pour situer le type de réaction de la personne)

Que cherche France Télécom en agissant ainsi ? (pour avoir, de la part de la personne interviewée, sa qualification de la stratégie de F.T. et son point de vue sur la culture d'entreprise).

## **La placardisation, le harcèlement :**

Si l'interviewé-e est concerné :

En quoi consiste la placardisation ou le harcèlement de la personne interviewée : changement de fonction ? privation d'une partie de la charge de travail ? tâches et missions inutiles ? (*pour situer précisément le type de dégradation de la situation professionnelle de la personne*)

Quand cela a-t-il commencé ? (*pour vérifier si le processus est bien lié à la stratégie de mobilité forcée*)

Quand et comment en-a-t-elle pris conscience ? (*pour cerner le mode opératoire adopté*)

- Quels arguments ont été avancés et par qui pour répondre aux questions du « placardisé » sur les changements survenus dans sa situation (*cf. plus haut, niveau hiérarchique chargé des basses œuvres* »)

Qui en est responsable ? (*pour une approche de la stratégie F.T. selon la personne interviewée*)

Qui l'a organisé ? (*même objectif et pour situer le niveau hiérarchique impliqué dans la stratégie*)

Était-il possible de résister ? de refuser ? (*pour caractériser le type de réaction, le degré de confiance en soi et la capacité de résistance et, en regard, l'intériorisation des « contraintes » de F.T.*)

Avez-vous pu négocier ? (*même objectif*)

La personne concernée a-t-elle bénéficié d'une solidarité contre ces manœuvres ? Si oui, de la part de qui ? collègues ? syndicats ? autres ? (*cf. questions retraite*)

Y a-t-il moyen de tirer un avantage de cette situation ? (*idem*)

Que cherche France Télécom ? (*idem*)

## **Le mouvement perpétuel ou la délocalisation :**

Il s'agit des changements de locaux, déménagements et mutations qui créent un sentiment de précarité, d'incertitude et qui détruisent les repères acquis dans le collectif de travail.

L'interviewé-e a-t-il-elle eu à changer de bureau sur le même lieu de travail ou à changer de lieu de travail ? (*pour caractériser sa position par rapport à la mobilité forcée*)

Si oui, quand et dans quelles conditions ? (*pour situer le cas de cette personne dans le déroulement de la stratégie F.T.*)

A-t-il ou elle eu le choix ? (*pour établir la force de la menace*)

A-t-il ou elle gagné au change ou a-t-il eu des compensations ? (*pour saisir la capacité de négociation de la personne face à cette menace*)

Les raisons du changement lui ont-elles été expliquées ? (*pour identifier le degré de cynisme*)

Étaient-elles plausibles ? (*idem*)

S'il ou elle a refusé, quelles en ont été les conséquences ? (*pour évaluer les marges de manœuvre face à la stratégie de mobilité forcée*)

Que cherche France Télécom ?



## **Annexe 6 : Les récentes grandes évolutions de France Télécom**

On rappelle ici brièvement les grandes évolutions que France Télécom a connues au cours des vingt dernières années.

Administration longtemps reliée à la Poste, France Télécom est devenue un E.P.I.C. (Établissement public industriel et commercial) en 1996. La société a été privatisée en 2003, mais l'État reste de loin le 1er actionnaire, il est également le 1er employeur : 70% des 120 000 salariés de FTSA sont fonctionnaires. Le groupe compte dans son ensemble, filiales en France et à l'étranger compris, 210 000 personnes.

Cependant, l'héritage de la fonction publique marque encore profondément l'entreprise : le « principe d'obéissance » propre aux fonctionnaires est toujours de rigueur, l'ensemble des fonctionnaires échappe toujours à la négociation collective (rémunération, emploi, mobilité..) et la garantie de l'emploi subsiste.

Contrepartie de cette protection : s'ils démissionnent, les fonctionnaires n'ont droit à aucune indemnité.

Le secteur européen des Télécommunications a deux principales caractéristiques : d'une part, un taux de croissance de 10% l'an et, d'autre part le fait que le secteur est également l'activité économique européenne la plus régulée, et ce depuis les décisions européennes de 96/97 instaurant paradoxalement une série de circulaires de l'UE sur la « dérégulation » du secteur.

L'objectif est de créer à partir de 15 monopoles nationaux (nombre d'États adhérents à l'époque) une privatisation générale du secteur propre à susciter un renouvellement de la concurrence par l'intervention d'opérateurs privés. Parmi les mesures incitatives ou contraignantes, il faut noter la désignation dans chaque pays d'un « gendarme » national, indépendant de l'État ; en France, il s'agit de l'A.R.C.E.P..

Ces instances de régulation ont notamment déterminé le statut « d'opérateurs dominants » imposés aux principaux acteurs du marché européen (France Télécom, Deutsche Telecom..) en vertu duquel ils doivent appliquer des tarifs supérieurs à leurs concurrents. Elles leur imposent également le « dégroupage », c'est-à-dire le libre accès des concurrents aux infrastructures lourdes des Télécommunications. Celles-ci, bâties dans les années 70/90, ont nécessité l'embauche de très nombreux agents, ce qui explique que ces groupes comptent plusieurs centaines de milliers de salariés.

Le secteur a connu deux mutations importantes

- Une unification organique des Télécommunications

Téléphonie fixe, téléphonie mobile, Internet, gestion de la relation client par l'Internet, diffusion de la télévision par Internet, création de contenus (en clair création de chaînes de télévision) sont ou vont être des activités portées aujourd'hui par les mêmes groupes capitalistes.

- Une financiarisation accélérée

Une spéculation sur l'Internet (bulle spéculative de 2001) a entraîné un profond endettement de l'ensemble des grands opérateurs du secteur (F.T., 1ère entreprise du monde pour l'endettement avec 70 milliards d'Euros !). La croissance a permis de réduire la pression de la dette mais a entraîné une dénationalisation rapide et un appel aux marchés avec une politique de fortes primes à l'actionnaire.

En 2006, FTSA a versé 5,5 milliards de dividendes à ses actionnaires pour une masse salariale de 7,5 milliards d'Euros en masse salariale globale (4,5 en salaires bruts). En 2007, +20% aux actionnaires

Dans un marché en forte progression mais soumis à forte concurrence, les opérateurs dominants qui ne sont pas libres de leur politique de tarification doivent, pour « rassurer les marchés financiers », réduire drastiquement les coûts fixes.



## Annexe 7 : Le projet Privilège. Un exemple de manœuvres procédurières

Parmi d'autres, les manœuvres de procédure offrent un moyen commode de contourner les résistances, notamment syndicales, susceptibles de grandir ; quelquefois même elles permettent de reporter sur les syndicats la responsabilité des dysfonctionnements découlant de projets de réorganisation ou d'« adaptation » mal conçus. L'exemple de la mise en place « Projet Privilège » en offre une bonne illustration.

Ce projet consiste à offrir un point d'entrée unique pour le traitement des appels commerciaux concernant les trois univers (fixe, mobile et Internet). Au début du processus d'expérimentation, à partir de 2005, le projet avait été présenté aux élus du personnel qui avaient émis un avis initial. A l'heure actuelle, le C.H.S.C.T. est appelé à se positionner sur la réorganisation concrète d'un service déjà passé par sa phase expérimentale, et dont les critères de recrutement et de productivité ne correspondent plus du tout à ceux qui avaient motivé leur premier avis. Or, la procédure veut que le C.H.S.C.T. ne puisse plus revenir sur le fond du projet et de son organisation une fois qu'il a émis son avis initial. La manœuvre permet à la direction non seulement de contourner les élus syndicaux, donc les revendications des salariés<sup>84</sup>, mais encore et surtout de retourner contre ces élus la responsabilité des dysfonctionnements en tout genre du service.

En pratique, cela signifie que toutes les questions de fond posées par les syndicats à la direction obtiennent ou des réponses évasives, ou des arguments sous-tendus par l'idée normative de « compétitivité ». Ainsi, à la question de savoir pourquoi les personnes ayant intégré le plateau haute valeur multiéquipée (HVME) ont été « désignées volontaires » par leurs supérieurs hiérarchiques pour suivre une formation accompagnant leur mobilité (et cela, faute de candidatures extérieures — ce qui témoigne déjà de la faible attractivité du poste), les porte-parole de la direction répondent évasivement que ces personnes ont été « positionnées », « identifiées ». Il en va de même quand les élus du personnel soulèvent le problème de la reconnaissance des salariés dont le salaire a tendanciellement baissé du fait de la difficulté d'accéder à la P.V.V., elle-même liée à la complexification du travail. Ce défaut de reconnaissance est durement ressenti par ceux qui ont rejoint le service privilège sur les bons conseils de leur manager qui, en phase avec le discours de l'entreprise valorisant ce service de pointe, leur avait laissé espérer, à tort, de meilleures conditions de travail, une progression de carrière et un meilleur niveau de rémunération. Mais les syndicats, qui risquent de se le voir reprocher par leur base, n'ont guère de prise sur ces questions (s'ils ne sont pas appuyés dans les instances de « dialogue » par une action collective assez conséquente). Voici le genre de réplique obtenu par les syndicats :

*« Je crois que la formation, c'est déjà une reconnaissance, non ? »*

Ou encore :

*« Ça [la reconnaissance] ne fait pas partie d'une discussion de C.H.S.C.T.. Que vous puissiez l'évoquer, oui. (...) C'est à un autre niveau que ça se décide. »*

Et quand les syndicats argumentent sur la complexification et la surcharge de travail, on leur dit par exemple :

*« ... ce n'est pas, comme vous dites, ça s'ajoute, ça s'ajoute. C'est l'activité qui change et qui évolue. (...) On n'est pas dans de l'addition des choses. »*



---

84

Sous réserve de développements postérieurs au moment où nous conduisons notre enquête et que nous n'avons pas encore vérifiés.

## Annexe 8 : les 5M ou les cinq classes de pratiques pour mettre les salariés sous pression et les pousser au départ

### Suppressions d'emplois : les 5 M de France Télécom

Les ateliers des Assises Nationales de l'Observatoire ont mis en évidence fin 2007 quatre puis cinq familles de pratiques de la Direction de France Télécom pour mettre le personnel sous pression et à l'inciter au départ..

Ce sont les **5 M** comme

**M**anagement par le Stress,

**M**obilités Forcées,

**M**ouvement Perpétuel,

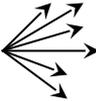
**M**ise au Placard,

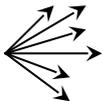
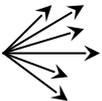
**M**ise à la Retraite.

L'Observatoire dénonce vigoureusement ces pratiques qui mettent en scène l'agression voire la violence de l'employeur vis-à-vis de ses salariés.

Ces pratiques doivent être combattues par tous les moyens disponibles et mobilisables.

Un premier schéma de résistances collectives peut être décrit selon le canevas suivant :

<b>Quelques contre-mesures, et parades ...</b>	
<i>Management par le Stress</i>	<i>Création et activation de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées d'initiative salariale.</i>
	<i>Mise en place des indicateurs psychosociaux (CHSCT)</i>
	<i>Mobilisation des CHSCT et de toutes les instances représentatives du Personnel</i>
	<i>Recours à une assistance psychologique individuelle indépendante (plutôt qu'à la cellule d'écoute mise en place par F.T.)</i>
	<i>Multiplier les déclarations préalables à chaque début de réunion pour dénoncer ce genre d'attitude managériale (dont l'existence est trop souvent niée par la Direction) : l'objectif est de mettre en lumière le décalage entre les discours et les écrits officiels ("on accompagne les seuls volontaires"), et certaines</i>

		<p><i>pratiques managériales empreintes d'irrespect Travail collaboratif avec d'autres instances (autres OS, médecins du travail, assistants sociaux, etc)</i></p>
<p>Mobilités Forcées</p> 		<p><i>Lutte collective contre la suppression de sites</i></p> <p><i>Mobilisation des C.E.</i></p> <p><i>Lutte contre les mobilités géographiques forcées et les mobilités fonctionnelles arbitraires,</i></p> <p><i>Mobilisation des D.P.</i></p> <p><i>Accompagnement des salariés concernés (individuel et collectif)</i></p> <p><i>Faire "dire le droit" (il semble que certaines réorganisations soient mises en œuvre au mépris des règles élémentaires du droit) : ne pas hésiter à saisir les juridictions compétentes (Inspection du Travail, Tribunal Administratif, Conseil des Prud'hommes, élus politiques locaux et nationaux, etc)</i></p>
<p>Mouvement Perpétuel</p> 		<p><i>Mobilisation des C.E. et de toutes les Instances Représentatives du Personnel sur le thème des restructurations continues</i></p> <p><i>Gestion des carrières</i></p> <p><i>G.P.E.C. (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) idem ci-dessus</i></p>
<p>Mise au Placard</p> 		<p><i>Négociation Collective des conditions de départ à la retraite,</i></p> <p><i>Mise en place d'une vraie G.P.E.C. négociée</i></p> <p><i>Proposer un accompagnement individuel (entretien avec le D.R.H. en présence d'un D.P. voire d'un D.S.)</i></p>
<p>Mise en conditions de Retraite</p> 		<p><i>Négociation Collective des conditions de départ à la retraite,</i></p> <p><i>Mise en place d'une vraie G.P.E.C. négociée</i></p> <p><i>Proposer un accompagnement individuel (entretien avec le D.R.H. en présence d'un D.P. voire d'un D.S.)</i></p> <p><i>Faire savoir ce qui se pratique : au travers de tracts, d'Heures d'Information Syndicale, de témoignages de ceux qui sont partis (l'entreprise fait bien témoigner nos collègues partis en essaimage et autre Fonction Publique), etc</i></p>

Nous faisons bien face à une autre lecture des 5M d'Ishikawa et du diagramme par analyse des causes et des effets, chers aux préventeurs et aux acteurs de la prévention et des CHSCT. Cette nouvelle lecture nous incite à œuvrer à la fois, à la source, sur les causes du stress (négo G.P.E.C., actions collectives de l'Observatoire du stress) et sur les effets (accompagnement individuel, soutien psychologique, etc), tout ceci au service d'une convergence d'intérêts individuels et collectifs des salariés de France Télécom.

## **Annexe 9 : Mandat du Conseil Scientifique de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées chez France Télécom**

Considérant l'objet que s'est fixée l'Association, l'Observatoire du Stress et de la Mobilité Forcée de France Télécom a décidé d'y associer la contribution d'un Conseil Scientifique indépendant dont le mandat est défini de la manière suivante :

- veiller à ce que l'Observatoire utilise une démarche rigoureuse et scientifique,
- assurer que l'observation des phénomènes de souffrance au travail, de stress et de mobilité forcée privilégie l'approche humaine et sociale,
- harmoniser la mesure et la lecture des phénomènes précités en s'assurant qu'elles utilisent une approche multidisciplinaire :
  - o Pour ce faire le Comité Scientifique vérifiera que l'observation des problèmes soulevés intègre bien, en fonction des besoins, toutes les composantes professionnelles, médicales, psychologiques, syndicales, sociales, sociétales, sociologiques, juridiques et économiques...
  - o Croisement des lectures et analyses
- conseiller l'association en matière d'outils et de méthodes de suivi et de mesure des phénomènes
  - o En particulier, il s'agit d'évaluer les caractéristiques du premier questionnaire élaboré au 2<sup>ème</sup> trimestre 2007 par l'Observatoire, de fournir une aide au dépouillement des résultats de l'enquête et à leur interprétation et de proposer une évolution afin de constituer un ou des questionnaires ou tout autre outil permettant à la fois une mesure de la situation à un instant donné et une analyse de tendance ultérieure.
  - o exploitation des bilans sociaux, création et utilisation d'indicateurs et de métriques généraux et spécifiques, recoupements
- proposer à l'Observatoire une typologie des situations de souffrance au travail, (pression, stress, harcèlement, etc.) et des risques auxquels sont exposés les travailleurs de France Télécom,
- mettre en perspective l'observation des phénomènes propres à France Télécom. Il s'agit en particulier, de pouvoir effectuer des comparaisons
  - o selon les différentes branches, filiales et métiers de France Télécom
  - o au sein du secteur d'activité du Groupe France Télécom (secteur des services télécom et informatiques)
  - o avec d'autres secteurs de l'activité économique à la fois dans le secteur public et le secteur privé
  - o examen des spécificités régionales, comparaison entre bassins d'emplois en France
  - o situations en France, en Europe et dans le reste du Monde
  - o délocalisations, suppressions d'emplois et mobilité forcée
- proposer différentes lectures sur le traitement social qui est fait par des entreprises en situation économique bénéficiaire, de leur sursuffisant supposé ou réel selon les angles suivants :
  - o propositions faites à des classes de travailleurs à risques spécifiques : travailleurs âgés, femmes, handicapés, emplois faiblement qualifiés, emplois à forte pénibilité ou de nature stressante (employabilité, reconversion, formation, recours aux congés maladie de longue durée, conditions de cessation d'activité partielle ou totale, CFC, préretraite, etc.)
  - o suppressions d'emploi
  - o non remplacement de personnels
  - o impact sur l'emploi des achats de filiales, fusions acquisitions, délocalisations,...
  - o mutations
  - o licenciement secs

- organisation du travail (complexité, lisibilité, fonctionnement en silos, fréquence des réorganisations, etc.)
- veiller à la prise en compte dans les activités de l'Observatoire de l'analyse systématique, exhaustive et solidaire des situations de toutes les catégories de personnel.
  - fonctionnaires et salariés de droit privé ainsi que des différentes situations en matière de contrat de travail (CDI, CDD, intérim, filiales, sous-traitance, etc.)
- être en mesure de porter conseil et d'orienter l'action de l'association en cas de situation paroxystique (alertes ou crises) nécessitant une action urgente
  - constitution d'une capacité d'expertise utilisable en cas de crise
  - questions relatives au suicide, conflits interpersonnels exacerbés, conflits sociaux, etc.
- participer à l'information et à la formation des acteurs syndicaux en matière d'identification et de lutte contre les différentes formes de souffrance au travail.
- conseiller et orienter l'Observatoire pour promouvoir les méthodes et outils de prévention du stress à disposition des salariés cadres et non cadres
- compléter le Comité Scientifique en y incorporant des membres dont la compétence est utile à son fonctionnement.
- autres



## Annexe 10 : Global Compact

Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi :

Attendu que la création de l'OIT procédait de la conviction que la justice sociale est essentielle pour assurer une paix universelle et durable;

Attendu que la croissance économique est essentielle mais n'est pas suffisante pour assurer l'équité, le progrès social et l'éradication de la pauvreté, et que cela confirme la nécessité pour l'OIT de promouvoir des politiques sociales solides, la justice et des institutions démocratiques;

Attendu que l'OIT se doit donc plus que jamais de mobiliser l'ensemble de ses moyens d'action normative, de coopération technique et de recherche dans tous les domaines de sa compétence, en particulier l'emploi, la formation professionnelle et les conditions de travail, pour faire en sorte que, dans le cadre d'une stratégie globale de développement économique et social, les politiques économiques et sociales se renforcent mutuellement en vue d'instaurer un développement large et durable;

Attendu que l'OIT doit porter une attention spéciale aux problèmes des personnes ayant des besoins sociaux particuliers, notamment les chômeurs et les travailleurs migrants, mobiliser et encourager les efforts nationaux, régionaux et internationaux tendant à résoudre leurs problèmes, et promouvoir des politiques efficaces visant à créer des emplois ;

Attendu que, dans le but d'assurer le lien entre progrès social et croissance économique, la garantie des principes et des droits fondamentaux au travail revêt une importance et une signification particulières en donnant aux intéressés eux-mêmes la possibilité de revendiquer librement et avec des chances égales leur juste participation aux richesses qu'ils ont contribué à créer, ainsi que de réaliser pleinement leur potentiel humain emplois;

Attendu que l'OIT est l'organisation internationale mandatée par sa Constitution, ainsi que l'organe compétent pour établir les normes internationales du travail et s'en occuper, et qu'elle bénéficie d'un appui et d'une reconnaissance universels en matière de promotion des droits fondamentaux au travail, en tant qu'expression de ses principes constitutionnels;

Attendu que, dans une situation d'interdépendance économique croissante, il est urgent de réaffirmer la permanence des principes et droits fondamentaux inscrits dans la Constitution de l'Organisation ainsi que de promouvoir leur application universelle

La Conférence internationale du Travail

### 1. Rappelle:

(a) qu'en adhérant librement à l'OIT, l'ensemble de ses Membres ont accepté les principes et droits énoncés dans sa Constitution et dans la Déclaration de Philadelphie, et se sont engagés à travailler à la réalisation des objectifs d'ensemble de l'Organisation, dans toute la mesure de leurs moyens et de leur spécificité;

(b) que ces principes et droits ont été exprimés et développés sous forme de droits et d'obligations spécifiques dans des conventions reconnues comme fondamentales, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation.

2. Déclare que l'ensemble des Membres, même lorsqu'ils n'ont pas ratifié les conventions en question, ont l'obligation, du seul fait de leur appartenance à l'Organisation, de respecter, promouvoir et réaliser, de bonne foi et conformément à la Constitution, les principes concernant les droits fondamentaux qui sont l'objet desdites conventions, à savoir:

- (a) la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective;
- (b) l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire;
- (c) l'abolition effective du travail des enfants
- (d) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

3. Reconnaît l'obligation qui incombe à l'Organisation d'aider ses Membres, en réponse à leurs besoins établis et exprimés, de façon à atteindre ces objectifs en faisant pleinement appel à ses moyens constitutionnels, pratiques et budgétaires, y compris par la mobilisation des ressources et l'assistance extérieures, ainsi qu'en encourageant d'autres organisations internationales avec lesquelles l'OIT a établi des relations, en vertu de l'article 12 de sa Constitution, à soutenir ces efforts:

- (a) en offrant une coopération technique et des services de conseil destinés à promouvoir la ratification et l'application des conventions fondamentales;
- (b) en assistant ceux de ses Membres qui ne sont pas encore en mesure de ratifier l'ensemble ou certaines de ces conventions dans leurs efforts pour respecter, promouvoir et réaliser les principes concernant les droits fondamentaux qui sont l'objet des dites conventions
- (c) en aidant ses Membres dans leurs efforts pour instaurer un climat propice au développement économique et social.

4. Décide que, pour donner plein effet à la présente Déclaration, un mécanisme de suivi promotionnel, crédible et efficace sera mis en œuvre conformément aux modalités précisées dans l'annexe ci-jointe, qui sera considérée comme faisant partie intégrante de la présente Déclaration.

5. Souligne que les normes du travail ne pourront servir à des fins commerciales protectionnistes et que rien dans la présente Déclaration et son suivi ne pourra être invoqué ni servir à pareilles fins; en outre, l'avantage comparatif d'un quelconque pays ne pourra, en aucune façon, être mis en cause du fait de la présente Déclaration et son suivi.

EN FOI DE QUOI ont apposé leurs signatures, ce dix-neuvième jour de juin 1998:

Le Président de la Conférence,

JEAN-JACQUES OECHSLIN.

Le Directeur général du Bureau international du Travail,

MICHEL HANSENNE

[http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.static\\_jump?  
var\\_language=FR&var\\_pagename=DECLARATIONTEXT](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.static_jump?var_language=FR&var_pagename=DECLARATIONTEXT)



## **Fiches pratiques à l'usage des C.H.S.C.T.**



# **Fiche n°1 : Comment faire insérer les risques psychosociaux (dont le stress) dans le programme de travail des C.H.S.C.T. ?**

*Aujourd'hui, chez France Télécom un nombre encore très restreint de C.H.S.C.T. a officialisé la prise en compte du stress et plus généralement des risques psychosociaux dans leur programme de travail.*

*Cette fiche suggère plusieurs façons de parvenir à ce résultat. Il conviendra, bien sûr d'adapter sa propre façon de faire, aux circonstances locales du C.H.S.C.T. de l'Établissement et tenir compte des événements récents **et** prévisibles, en quelque sorte, tenir compte des conditions de travail actuelles ou futures, bien sûr !*

Inscrire les risques psychosociaux en régime de routine

La situation actuelle est que l'entreprise ne prend pas en compte les risques psychosociaux dans le programme de travail des C.H.S.C.T., souvent en invoquant le fait qu'il n'y a pas ou qu'il n'y aurait pas de raison de le faire.

Que faire face à une attitude de déni, de dénégation ou de minimisation du risque ?

*Exemples : oui, il se passe bien des choses, mais ça n'est vraiment pas grave, il y a des gens fragiles, cela concerne finalement très peu de gens, on n'a pas eu d'accident imputable au travail, c'est de la faute des victimes, etc. la liste des prétextes est longue.*

On peut convoquer une réunion extraordinaire du C.H.S.C.T.. En effet, le C.H.S.C.T. peut être réuni à la demande motivée de deux de ses membres. (voir motivations en annexe)

L'employeur ne peut pas se faire juge du bien fondé de cette demande (Cass. crim. 4-1-1990 n°88.83.311 : RJS 3/90 n°215). Pour motiver une réunion supplémentaire du C.H.S.C.T., une liste des motivations qui peuvent être apportées figure en annexe à cette fiche. Ensuite, pour pouvoir voter en C.H.S.C.T. la prise en compte de ces risques, il faudra s'assurer bien sûr faire converger la majorité des membres vers cet objectif.

Les C.H.S.C.T. doivent être informés et/ou consultés (au moins annuellement) sur les documents suivants :

Rapport annuel du Médecin du Travail

Document unique : se reporter à la Circulaire DRT N°6 DRT du 18 avril 2002 qui oblige l'employeur à analyser le travail réel [http://www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/etud\\_impact/circ\\_ei633.pdf](http://www.sante.gouv.fr/htm/dossiers/etud_impact/circ_ei633.pdf)

Plan de prévention : corrélé au document unique il doit respecter les principes généraux de l'art. L. 230-2 du code du travail

Le C.H.S.C.T. peut ou devra, à l'occasion de la présentation de ces documents demander l'insertion des risques psychosociaux (dont le stress) dans ces documents et lorsqu'il est conduit à émettre un avis, refuser l'approbation ou approuver sous réserve ces documents en particulier s'il estime que ces risques ne figurent pas ou n'y figurent pas à la place qu'ils méritent, avec la priorité suffisante.

plus généralement, il faut insister sur le caractère préventif des missions du C.H.S.C.T. (en s'appuyant sur les principes généraux (L. 230-2)) s

a) Combattre les risques à la source

b) Prendre des mesures de protection collectives en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelles

La combinaison de ces deux principes disqualifie voire interdisent les solutions auto-suffisantes et à moindre frais du type :

- Formation gestion du stress
- Information des salariés

Il faut commencer par envisager des mesures touchant "l'organisation du travail" et/ou "la nature de la tâche" et/ou "les relations de travail" (cf. notamment Fiches INRS), seules à même d'être durablement préventives et de prioriser les mesures collectives sur les mesures individuelles.

Inscrire les risques psychosociaux suite à - ou avant un incident, un accident ou une crise

Dans ce cas, la plupart du temps, il ne sera pas difficile de faire inscrire l'incident, l'accident ou le fait générateur de la crise à l'ordre du jour du C.H.S.C.T.. En effet, dans ce cas, une réunion extraordinaire du C.H.S.C.T. doit être convoquée, et généralement le sera. La difficulté résidera plutôt dans la nécessité de faire élargir le cadre du débat pour faire prendre en compte l'ensemble des risques. Il faut alors saisir l'occasion pour faire voter un diagnostic complet sur l'ensemble de ces risques et de refuser toute tentative de faire de l'incident constaté une question très localisée ou *a fortiori* une question de personne, une question individuelle liée à la personnalité ou la situation supposée du ou des salariés impliqués dans l'événement déclencheur. On évitera clairement les pré-diagnostic timides ou les diagnostics partiels, limités par exemple à une catégorie d'emplois ou d'employés ou bien à un site particulier. Rappeler avec insistance que le C.H.S.C.T. a pour vocation de développer les actions de prévention sur l'ensemble de l'Établissement, servira de clé à l'argumentation.

Si on pressent l'arrivée d'un danger imminent et grave en matière de stress, souffrance au travail, etc. il faut exercer le droit d'**alerte du C.H.S.C.T.**

Que faire en cas de refus insistant de l'entreprise ?

Lui enjoindre officiellement de se conformer à l'obligation réglementaire de protection de la santé des salariés

Évaluer les risques professionnels dont les risques psychosociaux dont fait partie le stress, est une des obligations réglementaires de l'employeur. L'article L230-2 du Code du Travail définit l'obligation générale de sécurité qui incombe à l'employeur et précise qu'il lui appartient de prendre les mesures nécessaires pour garantir la santé tant physique que **mentale** – (loi de modernisation sociale 2002-73 du 17/1/02) et la sécurité des salariés. L'employeur est par ailleurs invité à prendre en compte l'ensemble des facteurs de risque.

Fédérer tous les membres du C.H.S.C.T. de l'Établissement, voter une résolution

Responsabiliser le Médecin du Travail et s'en faire un allié

Transformer le Médecin du Travail en un allié objectif est possible et souhaitable en prenant en compte la nature très particulière de sa position :

Il est lié par le secret médical

Il a des moyens encore très limités pour quantifier les risques psychosociaux, mais il est un des mieux placés pour constater les dégâts, qualitativement et individuellement

Il n'a que très peu ou pas du tout de moyen d'action en matière d'organisation et particulièrement d'organisation du travail

Il vit avec une marge de manœuvre limitée - rémunéré par l'employeur il doit être au service de la santé des employés et à ce double titre, il doit conseiller à la fois les salariés et l'employeur. De ce fait, il peut être soumis à des exigences contradictoires et même au stress.

Saisir l'Inspection du Travail

Il peut être utile de faire intervenir l'Inspecteur du travail. Voici à titre d'exemple la lettre que l'Inspection du Travail a envoyée au Président du C.H.S.C.T. d'un établissement de France Télécom à Guyancourt. Tout y est.

«Monsieur,

*J'ai pris connaissance de la tenue d'un C.H.S.C.T. extraordinaire le x mars 2008 de l'établissement x à GUYANCOURT.*

*Lors de cette réunion devait être abordée les mesures mises en œuvre pour protéger la santé physique et mentale des travailleurs.*

*Je vous demande de me transmettre dès que celui-ci sera établi le compte rendu de cette réunion.*

*Je vous rappelle à toutes fins utiles :*

*que l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires afin de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (article L.230-2 du Code du Travail)*

*qu'aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont 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 (article L.122-49 du Code du Travail)*

*que dans ce cadre une obligation de sécurité de résultat pèse sur l'employeur (Cass. 28 février 2006)*

*L'absence de faute n'exonère pas l'employeur de sa responsabilité lorsqu'il a connaissance des faits reprochés (Cass. Soc. 21 juin 2006).*

*Je vous demande en conséquence de m'indiquer quelle évaluation et quelles mesures préventives ont été mises en œuvre concernant le risque psychosocial au sein de votre entreprise.*

*Je vous demande par ailleurs de me transmettre le document unique d'évaluation des risques concernant ce risque conformément à l'article R.230-1 du Code du Travail qui prévoit une mise à jour de ce document au moins chaque année et lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail ou lorsqu'une information supplémentaire concernant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.*

*Je vous demande enfin de me transmettre tous les éléments et documents utiles afin que je puisse vérifier le respect de la réglementation en la matière. etc.»*

*Par ailleurs, le Directeur Départemental du Travail peut être amené à intervenir en cas de situation dangereuse.*

Faire voter une expertise par le C.H.S.C.T.

Faire voter une expertise par le C.H.S.C.T. peut être une façon de faire prendre en compte la question globalement et de manière professionnelle, avec une approche qui pourra être plus distanciée, voire plus objective. L'expertise peut être déclenchée à n'importe quel moment en exerçant ou sans avoir besoin d'exercer le **droit d'alerte prévu en cas de danger imminent et grave**. Dans tous les cas, l'entreprise devra prendre en charge les frais de cette expertise. Les cabinets de conseil et de consultants agréés pouvant réaliser ces expertises sont nombreux et répartis sur toute la France. Certains connaissent déjà très bien le contexte de France Télécom. Vous pouvez utilement consulter l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées pour vous guider dans votre choix. La manière de procéder fait l'objet de la fiche pratique n°2.



## **Motiver l'insertion des risques psychosociaux ou un C.H.S.C.T. extraordinaire sur le sujet**

Voilà une liste des motifs pouvant être invoqués :

- 1) survenance d'un incident ou accident mettant en évidence l'état de stress, de souffrance au travail, de tension excessive, etc. ou impliquant une violence vis-à-vis de soi-même ou vis-à-vis d'autrui (par exemple, malaises, repli sur soi, pétage de plombs, pleurs, injures, coups, grève de la faim, tentatives de suicide, suicides, homicides, etc.)
- 2) l'existence de risques psychosociaux substantiels que l'on peut identifier par différents moyens dont les résultats des enquêtes quantitative et de l'enquête qualitative menées par l'Observatoire du Stress et son Conseil Scientifique,
- 3) la prévalence et la fréquence non nulles des risques suicidaires au sein de France Télécom, et de l'Établissement
- 4) la fréquence et l'ampleur des restructurations passées, en cours ou à venir affectant directement ou indirectement les personnels de l'Établissement
- 5) les observations du Médecin du Travail,
- 6) le fait que le secteur d'activité de France Télécom et en particulier celui des salariés de l'Établissement est un secteur dit "à risques" à cause notamment :
  - de la nature (critique ou complexe) des activités qui s'y déroulent,
  - des enjeux, financiers et commerciaux importants,
  - de l'activité technico-commerciale,
  - des relations avec le public et la clientèle,
  - l'emploi de nouvelles technologies modifiant les conditions de travail,
  - la nature complexe des interfaces homme – machine impliquées dans les tâches confiées aux salariés,
  - du travail de nuit, (ou de rythmes de travail particulièrement sollicitants)
  - de conditions de travail cumulant des facteurs défavorables tels que par exemple bruit, mouvements continus de personnes, charge mentale élevée, etc.
- 7) L'Accord National Interprofessionnel sur le Stress (A.N.I.) du 2 juillet 2008 sur le stress
- 8) toutes les dispositions, qui incluent notamment l'article 5 relatif au stress, de l'accord de branche dit «Accord relatif à la santé au travail et à la prévention des risques professionnels dans les télécommunications» signé de façon unanime le 14 novembre 2003. <http://www.unetel-rst.com/page.asp?TabId=68>
- 9) la mise à disposition par l'INRS d'outils récents et performants de pré-diagnostic et de diagnostic de risques psychosociaux jusqu'à ce jour non exploités.
  - Dépister les risques psychosociaux - des indicateurs pour vous guider - Document INRS ED6012 de décembre 2007, D. Chouanière, M. François, V. Langevin, A. Pentecôte et al. Stress et risques psychosociaux : concepts et prévention - dossier médico technique INRS documents pour le médecin du travail TC108 n°106 du 2ème trimestre 2006 pages 169 à 186 [http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/6A3C1AE70DD2631E412573AA002F880E/\\$File/ed6012.pdf](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/6A3C1AE70DD2631E412573AA002F880E/$File/ed6012.pdf)
  - Développement d'un questionnaire orienté bien-être - pour un dialogue renforcé Médecine du Travail - Ressources Humaines, N. Robert, V. Grosjean Document INRS NS620, septembre 2006
- 10) les conclusions du rapport Nasse Légeron remis au ministre du travail Xavier Bertrand le 12 mars 2008 rendent le recueil d'indicateurs, leur analyse et leur suivi incontournables.

11) etc. ■



## Fiche n°2 : Stress au travail - C.H.S.C.T. : saisissez un expert !

*Aujourd'hui, chez France Télécom un nombre encore très restreint de C.H.S.C.T. a officialisé la prise en compte du stress et plus généralement des risques psychosociaux dans leur programme de travail et le recours à l'expertise est resté très exceptionnel.*

*Cette fiche suggère plusieurs façons de déclencher une expertise sur le sujet*

Liste des facteurs réguliers et ordinaires susceptibles d'occasionner une expertise

Ce sont des éléments de fait, comme :

des conditions de travail difficiles non contestées par l'employeur,

les rapports du médecin du travail,

les attestations d'anciens salariés,

les comptes-rendus d'inspection du comité d'hygiène et de sécurité (C.H.S.C.T.) mentionnant un stress important,

l'intervention de l'Inspection du travail,

la preuve de l'existence d'un climat relationnel délétère,

Un ou plusieurs de ces faits cumulés peuvent établir la persistance d'un stress au travail malgré d'éventuelles mesures prises par l'employeur et restées inefficaces.

Des situations exceptionnelles peuvent légitimer le recours à une expertise.

L'avènement d'un incident, d'un accident ou d'une crise peuvent justifier la convocation d'un C.H.S.C.T. extraordinaire et le recours à un expert.

Ces situations ne peuvent toutes être décrites par avance; on peut toutefois mentionner à titre d'exemple les situations ou événements suivants : *violences verbales ou physiques d'une certaine importance, manifestations de détresse et de colère excessives, dégradations volontaires de matériel et déprédations, abandons de poste non justifiés par un danger imminent ou grave, grèves de la faim, tentatives de suicide et suicides, agressions, tentatives d'homicides et homicides, etc.*

Si on pressent l'arrivée d'un **danger imminent et grave** en matière de stress, souffrance au travail, etc. il faut exercer le droit d'**alerte du C.H.S.C.T.**

Faire voter une expertise par le C.H.S.C.T. peut être une façon de faire prendre en compte la question globalement et de manière professionnelle, avec une approche qui pourra être plus distanciée, voire plus objective. L'expertise peut être déclenchée à n'importe quel moment en exerçant ou sans avoir besoin d'exercer le droit d'alerte prévu en cas de danger imminent et grave.

L'expertise est bien l'un des **derniers recours possibles** pour résoudre cette situation exceptionnelle.

Dans tous les cas, l'entreprise devra prendre en charge les frais de cette expertise. Les cabinets de conseil et de consultants agréés pouvant réaliser ces expertises sont nombreux et répartis sur toute la France. Certains connaissent déjà très bien le contexte de France Télécom. Vous pouvez utilement consulter l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées pour vous guider dans votre choix.

L'utilité et la nécessité d'une expertise ressort de la nature même du risque constitué par le stress au travail puisque les membres du C.H.S.C.T. – ou tout autre élément interne à l'entreprise – n'ont généralement aucune compétence spécifique en matière de psychologie sociale, hormis dans une certaine mesure certains Praticiens de Santé<sup>85</sup> qui auraient été formés pour cela, et seuls des spécialistes peuvent procéder à des investigations complexes.

Aucun abus ne saurait être reproché à un CHSTC qui, en application de l'article L. 236-9 du Code du travail, décide de saisir un expert.

L'employeur ne saurait s'opposer à l'expertise au motif que son coût est élevé. En effet, le coût de l'expertise ne doit pas être rapporté au nombre de salariés puisque d'autres personnes seront nécessairement auditionnées (médecin du travail, service des ressources humaines, inspection du travail...).



## **Fiche n°3 : Comment les événements liés au stress peuvent-ils être classés comme accident du travail ?**

*L'apparition du stress comme un risque psychosocial est tellement récente que l'on songe encore trop rarement à déclarer les manifestations psychologiques et physiologiques du stress comme Accident du Travail.*

*Cette fiche suggère plusieurs façons de permettre de faire classer les accidents qui sont imputables au stress, ou qui en sont les conséquences directes, comme accidents du travail.*

### Évolution de la jurisprudence

Depuis 2002, la jurisprudence des accidents du travail a évolué. Elle est devenue plus favorable aux victimes.

La jurisprudence de la Cour de cassation est claire « du seul fait de sa survenue pendant l'horaire de travail, toute lésion physique ou psychique est présumée imputable au travail ». Attention, ces dispositions ne s'appliquent pas aux fonctionnaires : c'est France Télécom qui décide, après avis de la Commission de réforme s'il y a une contestation de sa part ou un arrêt supérieur à 15 jours.

L'article L 411-1 du Code de la Sécurité sociale précise « Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprises. »

De nombreuses cassations ont précisé cette évolution: Sont des accidents du travail tous les « malaises » survenus sur le temps du travail par exemple les « chocs émotionnels ne laissant pas de trace » : telles les crises de nerf, de larmes, les mutismes... Bref, en particulier, tout ce qui peut résulter d'une situation de « Stress ».

Il n'est donc plus exigé « un événement soudain et accidentel » (un choc, une chute, une lésion...). Notamment, il n'est plus nécessaire de démontrer l'existence d'une relation entre l'accident et la lésion (physique ou psychique). Les témoins doivent seulement confirmer que l'accident est survenu pendant le temps du travail « à une date certaine ». C'est important quand le salarié est isolé.

Comment déclarer un accident du travail imputable ou conséquence directe du stress ?

Comme pour tout accident du travail, la déclaration par le salarié doit être faite dans les 24 heures. Elle peut être faite par oral auprès d'un représentant de l'entreprise sur le lieu de l'accident de travail ou bien par lettre recommandée avec accusé de réception. L'employeur doit faire une déclaration d'accident à la Sécurité Sociale. Si l'employeur ne le fait pas le salarié dispose d'un délai de deux ans pour faire reconnaître l'accident du travail par la sécurité sociale.

L'employeur n'a « pas à se faire juge du caractère professionnel d'un accident de travail ».

C'est une obligation, il est tenu de déclarer l'accident de travail à la Sécurité sociale (C.P.A.M.).

De la part de l'employeur, ne pas le déclarer, quelles que puissent être les causes, est illégal, donc punissable. Si l'employeur veut contester l'accident du travail, il doit alors démontrer que la lésion (physique ou psychique) a une origine totalement étrangère au travail, ce qui est quasi irréfragable d'après « La Charte des Accidents de Travail de la C.N.A.M. »

Le rôle du C.H.S.C.T. est dans un premier temps, de contrôler si la déclaration est faite et/ou si elle a été contestée par l'employeur.

Conclusion : il ne faut absolument pas hésiter à déclarer les troubles liés au stress, en Accident du Travail.

Tout malaise, crise de nerf, choc émotionnel, mutisme, etc. doit faire l'objet d'une déclaration et d'une demande de reconnaissance d'Accident du travail. Il faut réunir et consigner par écrit le maximum de témoignages.

ET dans tous les cas, le C.H.S.C.T. doit examiner et évaluer les causes de tous les accidents de travail (reconnus ou pas).

De plus, la législation précise le caractère obligatoire, de la visite de reprise, par le médecin du travail de l'entreprise, après tout arrêt maladie supérieur à 21 jours ou arrêt pour accident du travail de plus de 8 jours. Il est donc du rôle du C.H.S.C.T. aussi de vérifier que cette visite médicale de reprise a bien été effectuée.

Le C.H.S.C.T. veille et fait renforcer la prévention

Mais n'oublions pas que le rôle essentiel des C.H.S.C.T. doit s'inscrire en premier lieu sous l'angle de la prévention.

Afin d'intervenir en amont quand les problèmes sont naissants, les indicateurs de santé doivent faire l'objet d'une analyse et d'un suivi rigoureux et régulier de la part des représentants du personnel, le C.H.S.C.T. ayant un rôle prépondérant.

Les risques psychosociaux doivent être obligatoirement intégrés au plan de prévention. En cas de suspicion forte de risques psychosociaux dans un service, le droit d'alerte et/ou le recours à une expertise au titre de l'article L 236-9 du Code du Travail pourraient ainsi se justifier.

Fonctionnaire ou CDI, vous pouvez télécharger le formulaire de déclaration d'accident de service ou de travail sur le site de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées de France Télécom → le formulaire : <http://www.observatoiredustressft.org/>



## Fiche n°4 : Faire examiner les modalités et les caractéristiques des Entretiens Individuels par le C.H.S.C.T.

*Un arrêt du 28 novembre 2007 de la Cour de Cassation (joint en annexe) mettant en cause le Groupe Mornay a légitimé le fait que la création et la modification du contenu et des conditions de mise en œuvre des entretiens d'évaluation anciennement dénommés chez France Télécom "Entretiens de Performance" et aujourd'hui "Entretiens Individuels" devaient faire l'objet d'une évaluation en C.H.S.C.T.. Cette fiche propose de détailler le travail qui s'y rapporte.*

Évolution de la jurisprudence

Extrait du site internet de la Cour de Cassation

[http://www.courdecassation.fr/jurisprudence\\_publications\\_documentation\\_2/publications\\_cour\\_26/em\\_rapport\\_annuel\\_em\\_36/rapport\\_2007\\_2640/quatrieme\\_partie\\_jurisprudence\\_cour\\_2653/travail\\_securite\\_2656/droit\\_du\\_travail\\_2663/sante\\_securite\\_au\\_travail\\_2667/sante\\_securite\\_au\\_travail\\_11321.html](http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_publications_documentation_2/publications_cour_26/em_rapport_annuel_em_36/rapport_2007_2640/quatrieme_partie_jurisprudence_cour_2653/travail_securite_2656/droit_du_travail_2663/sante_securite_au_travail_2667/sante_securite_au_travail_11321.html)

**Hygiène et sécurité - Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – Consultation – Nécessité – Cas - Projet d'évaluations** annuelles des salariés - Condition  
[Chambre sociale, 28 novembre 2007 \(pourvoi n° 06-21.964\) n° 201](#)

1°) Cet arrêt invite à faire le départ entre les dispositions de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée par la loi du 6 août 2004 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel, qui s'appliquent à tout traitement de données à caractère personnel et celles qui ne s'appliquent qu'aux seules données faisant l'objet d'un traitement automatisé. L'obligation de procéder à une déclaration préalable auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés des traitements de données à caractère personnel n'est imposée par l'article 22. I, que si les données sont appelées à faire l'objet d'un traitement automatisé. De façon plus spécifique, la norme simplifiée n° 46 de la CNIL vise les traitements relatifs à l'évaluation professionnelle de l'employé : dates des entretiens d'évaluation, identité de l'évaluateur, compétences professionnelles de l'employé, objectifs assignés, résultats obtenus, appréciation des aptitudes professionnelles sur la base de critères objectifs et présentant un lien direct et nécessaire avec l'emploi occupé, observations et souhaits formulés par l'employé, prévisions d'évolution de carrière.

2°) Selon l'article L. 236-2 du code du travail, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés de l'établissement, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Il est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène 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. **Dès lors que les juges du fond ont constaté que le projet d'évaluations annuelles des salariés devait permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, qu'il pouvait avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération, et que les modalités et les enjeux de l'entretien étaient manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail, c'est à bon droit qu'ils font obligation à l'employeur de consulter le C.H.S.C.T. préalablement à la mise en œuvre d'un tel projet.**

C'est la première fois que la Cour de cassation est appelée à se prononcer sur ce point d'une particulière actualité. Il convient cependant de ne pas conclure que tout projet d'évaluation du personnel doit, en soi, donner lieu à une consultation préalable du C.H.S.C.T.. Pour que cette obligation soit requise il faut que le projet par son objet et ses conséquences entre dans les prévisions de l'article L. 236-2 du code du travail. Les constatations des juges du fond sont ici déterminantes.

Voir en [annexe](#) le texte complet du pourvoi

Argumentaire pour France Télécom

Étant donné que :

la fréquence des entretiens est passée à deux par an de manière progressive entre mi 2006 (?) et début 2008 (?),

les entretiens font l'objet d'un enregistrement informatisé systématique dont le caractère est obligatoire depuis (?),

que la clôture de l'application informatique rend la date butée de réalisation et de signature des entretiens indépassable et qu'elle limite ou rend difficile voire impossible le droit de rectification des informations qui y ont été enregistrées dans le délai de 6 mois pour lequel l'EI sert de référence principale,

que les EI sont destinés à atteindre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs,

que les EI peuvent avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération,

que les EI abordent la question des mobilités géographiques et fonctionnelles et enregistrent le désir ou la volonté d'être déclaré "en mobilité"

que les modalités et les enjeux de l'entretien sont manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail,

C'est à bon droit que :

les salariés demandent à l'employeur de consulter le C.H.S.C.T. préalablement à la pérennisation de la forme la plus récente des Entretiens Individuels,

les salariés demandent à France Télécom de mettre en place une procédure simple et rapide permettant la rectification des données enregistrées,

La pratique des EI est du ressort des managers dit de proximité et au-delà des prescriptions générales des R.H. du Groupe elle est pour une bonne part laissée à l'initiative de ces managers dit de proximité avec une prise en compte des spécificités des métiers, du bassin d'emploi, et des conditions locales de travail. Pour ces raisons, il est légitime de demander à ce que chacun des C.H.S.C.T. du Groupe soit consulté sur ce sujet sans qu'une consultation nationale unique ne puisse être considérée comme une procédure de consultation unique suffisante pour être considérée comme une consultation de l'ensemble des salariés.

Comment mettre la modification des EI à l'ordre du jour ?

L'inscription de ce sujet à l'ordre du jour du prochain C.H.S.C.T. peut être faite sur simple demande de deux élus (ou plus) du C.H.S.C.T.. Cette demande peut être motivée par les éléments exposés au paragraphe ci-dessus. N.B. : Le Président du C.H.S.C.T. ne peut pas s'opposer à une telle demande, sous peine des sanctions qui s'appliquent à ce qui constituerait un délit d'entrave. La tenue d'un C.H.S.C.T. extraordinaire peut également être demandée par deux élus.

Points de vigilance : déclaration CNIL

A la date de création de cette fiche, il reste à vérifier que la déclaration CNIL des fichiers d'EI a été faite de manière correcte.

Quelques exemples des dérives des EI de nature à générer une pression psychologique (pratiques intimidantes, agressives ou déloyales,...)

Beaucoup de ces dérives (il y en a de plus en plus) dans les EI conduisent ceux qui les ont subies à de véritables chocs psychologiques totalement déstabilisants. C'est un moment "fort" pour le "manager de proximité" qui cherche à "écarter" ceux qu'il souhaite voir partir (ou ceux à qui ont lui a demandé de mettre la pression).

- la mobilité : le manager pousse chacun de ses subordonnés à évoquer le sujet, si ce dernier a le malheur de dire "oui, cela peut m'intéresser" (et que cela "arrange" son manager), voilà le subordonné piégé et obligé à terme de quitter le service (dans les deux ans, voire moins)..!!
- la culpabilité /mobilité : le pire est quand on a poussé quelqu'un à la mobilité (on lui a donc dit " qu'on comptait sur lui pour qu'il ait quitté le service dans les.. mois " ). Et le voilà toujours là.. Cela donne : "Un, tu n'as pas fait tous tes objectifs, et en plus tu n'as encore rien trouvé.. Il faut vraiment que tu te remues rapidement..". On est largement ici dans un cas de quasi-harcèlement. Ou pire : "si tu n'as pas trouvé dans 3 mois, je serai obligé de te mettre en mobilité forcée, et là je ne sais pas où tu vas atterrir..!"
- la non signature : le subordonné qui passe un EI, dont le résultat écrit ne le satisfait pas (et le manager ne veut rien en changer), il ne le signe pas ! J'ai signé deux EI en 10 ans.. Et ne suis pas le seul. Même des collègues qui ont tout de même eu des promo récentes ont fait la même chose..
- le caractère non obligatoire : faire un EI, signer un EI n'a rien de strictement obligatoire. Des collègues ont refusé de faire un EI car le manager cherchait à les manipuler. Pour réaliser un EI il faut un comportement honnête et responsable du manager et de son subordonné.
- les objectifs : vaste sujet ! Ils sont souvent soit non réalisables, soit flous, soit d'un mélange insipide de qualitatifs et quantitatifs (et incompréhensibles).. *"Ce qui se conçoit clairement s'énonce clairement" (Pascal) !*
- les fausses raisons pour marginaliser, et noter moins bien un collaborateur. J'ai déjà vu : "mauvaise rédaction dans ces mails" ou "comportement étrange" ou "pas assez agressif"... !!
- le politiquement correct : interdiction de critiquer (même en critique positive) ce que fait F.T....! Se traduit par : "tu as une mauvaise influence sur tes collègues.."
- entretien d'évaluation d'une mission - exemple : pour un collègue de 54 ans, a été organisé par téléphone, un bilan de sa mission de 3 mois, c'était sa première mission à F.T. (lui seul face à 3 personnes pour l'évaluer) - Ce bilan a été très mal vécu par lui, que des critiques de mauvaise foi (tu n'as pas compris la mission, tes indicateurs sont bidon, tes objectifs ne sont pas atteints..)..

Conclusion : (provisoire ?)

Les EI devraient être soumis à la consultation des quelques 400 C.H.S.C.T. du groupe. La portée tout à la fois pratique et symbolique de cette action concertée est un enjeu très important.

<http://www.observatoiredustressft.org/>



Cour de cassation

chambre sociale

Audience publique du 28 novembre 2007

N° de pourvoi :06-21964

Publié au bulletin

Cassation partielle

Mme Collomp, président

M. Béraud, conseiller rapporteur

M. Aldigé, avocat général

SCP Célice, Blancpain et Soltner, SCP Masse-Dessen et Thouvenin, avocat(s)

REPUBLIQUE FRANCAISE

AU NOM DU PEUPLE FRANCAIS

LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE SOCIALE, a rendu l'arrêt suivant :

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que l'association pour la gestion du groupe Mornay Europe (AGME) employant 2 300 salariés a, en juin 2005, saisi pour consultation le comité d'entreprise d'un projet d'évaluation du personnel au moyen d'entretiens annuels ; que ce dernier ainsi que le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (C.H.S.C.T.) et des organisations syndicales ont saisi le juge des référés pour qu'il soit fait défense à l'employeur de mettre en œuvre le projet tant que le C.H.S.C.T. n'aurait pas été consulté et tant que le traitement des données à caractère personnel recueillies au cours de ces entretiens n'aurait pas fait l'objet d'une déclaration auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) ;

Sur le second moyen ;

Attendu que l'AGME fait grief à l'arrêt de lui avoir fait interdiction de mettre en application le projet concernant les entretiens annuels d'évaluation des salariés tant qu'elle n'aura pas recueilli l'avis du C.H.S.C.T. et transmis cet avis au comité d'entreprise, alors, selon le moyen :

1°/ qu'un simple risque de tension, de stress ou de pression psychologique imputé par l'arrêt à la pratique courante des entretiens d'évaluation n'est pas de nature à compromettre la santé physique ou mentale des travailleurs au sens de l'article L. 236-2, alinéa I, de sorte que viole ce texte par fausse application, l'arrêt qui décide que la mise en œuvre du projet relevait des compétences du C.H.S.C.T. ;

2°/ que la consultation préalable du C.H.S.C.T. n'est obligatoire que dans le cas où la décision de l'employeur concerne un aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail ; que le fait pour un employeur d'évaluer le travail des salariés placés sous son autorité est inhérent à la relation de travail ; que dès lors, la décision d'instituer un cadre objectif et transparent à ce processus d'évaluation en mettant en place des entretiens individualisés des salariés ne constitue pas un aménagement important des conditions de travail, de sorte qu'en décidant du contraire et en jugeant que la mise en œuvre de ce projet nécessitait de la part de l'AGME la consultation préalable du C.H.S.C.T. cumulativement avec celle du comité d'entreprise, la cour d'appel a violé l'article L. 236-2, alinéa 7 du code du travail ;

3°/ que le juge ne peut s’immiscer dans le pouvoir de direction de l’employeur ; qu’en l’espèce, l’AGME avait prévu d’écarter toute incidence directe entre les entretiens annuels d’évaluation et les décisions concernant la rémunération des salariés ; qu’en décidant cependant que le projet envisagé aurait comporté un lien nécessaire» et évident» sur la rémunération du salarié, la cour d’appel a substitué son appréciation à celle de l’employeur quant au contenu et à la portée de ce projet et a ainsi méconnu son office, violant de plus fort les dispositions de l’article L. 236-2 du code du travail ;

4°/ que l’article L. 236-2 ne retient l’incidence éventuelle sur la rémunération des travailleurs que dans le cas où celle-ci est consécutive à une modification des cadences et des normes de productivité et que viole dès lors, par fausse application, ce texte, l’arrêt qui estime que l’incidence éventuelle du projet de l’AGME sur la rémunération suffirait, à elle seule et en l’absence de ces autres éléments, à rendre obligatoire la consultation du C.H.S.C.T. ;

Mais attendu qu’ayant relevé que les évaluations annuelles devaient permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l’accomplissement des objectifs, qu’elles pouvaient avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération, et que les modalités et les enjeux de l’entretien étaient manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail, c’est sans encourir les griefs du moyen que la cour d’appel a exactement décidé que le projet de l’employeur devait être soumis à la consultation du C.H.S.C.T. chargé, par application de l’alinéa 1 de l’article L. 236-2 du code du travail, de contribuer à la protection de la santé des salariés ; que le moyen n’est pas fondé ;

Mais sur le premier moyen, pris en sa troisième branche :

Vu l’article 22 de la loi du 6 janvier 1978 relative à l’informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée par la loi du 6 août 2004 relative à la protection des personnes physiques à l’égard des traitements de données à caractère personnel, et les articles 1er et 3 de la norme simplifiée n° 46 adoptée par la CNIL le 13 janvier 2005, modifiée le 17 novembre 2005 ;

Attendu que, selon le premier de ces textes, les traitements automatisés de données à caractère personnel font l’objet d’une déclaration auprès de la CNIL, et que, en vertu des seconds, les traitements automatisés relatifs à l’évaluation professionnelle des salariés font l’objet d’une déclaration simplifiée ;

Attendu qu’en faisant interdiction à l’AGME de mettre en application le projet d’entretiens annuels d’évaluation de ses salariés tant que le traitement des données à caractère personnel recueillies au cours de ces entretiens n’aura pas fait l’objet d’une déclaration auprès de la CNIL sans constater que ces données sont destinées à faire l’objet d’un traitement automatisé, la cour d’appel a privé sa décision de base légale au regard des textes susvisés ;

PAR CES MOTIFS, et sans qu’il y ait lieu de statuer sur les deux premières branches du moyen ;

CASSE ET ANNULE, mais seulement en ce qu’il a fait interdiction à l’AGME de mettre en application le projet d’entretiens annuels d’évaluation tant qu’elle n’aura pas justifié auprès du comité d’entreprise de la déclaration simplifiée auprès de la CNIL, l’arrêt rendu le 3 novembre 2006, entre les parties, par la cour d’appel de Paris ; remet, en conséquence, sur ce point, la cause et les parties dans l’état où

elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel de Paris, autrement composée ;

Condamne les défendeurs aux dépens ;

Vu l'article 700 du nouveau code de procédure civile, rejette les demandes ;

Dit que sur les diligences du procureur général près la Cour de cassation, le présent arrêt sera transmis pour être transcrit en marge ou à la suite de l'arrêt partiellement cassé ;

Ainsi fait et jugé par la Cour de cassation, chambre sociale, et prononcé par le président en son audience publique du vingt-huit novembre deux mille sept.

Publication :

**Décision attaquée :** Cour d'appel de Paris du 3 novembre 2006

**Titrages et résumés :** TRAVAIL REGLEMENTATION - Hygiène et sécurité - Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - Consultation - Nécessité - Cas - Projet d'évaluations annuelles des salariés - Condition

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, chargé, par application de l'alinéa 1er de l'article L. 236-2 du code du travail, de contribuer à la protection de la santé des salariés, doit être consulté sur un projet d'évaluations annuelles des salariés dès lors qu'il est constaté que ces évaluations devaient permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, qu'elles pouvaient avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération, et que les modalités et les enjeux de l'entretien étaient manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail. Doit dès lors être rejeté le pourvoi qui reproche à une cour d'appel d'avoir fait interdiction à un employeur de mettre en œuvre un tel projet tant que le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ne serait pas consulté

CONTRAT DE TRAVAIL, EXECUTION - Employeur - Pouvoir de direction - Etendue - Organisation de l'entreprise - Évaluation professionnelle des salariés - Projet d'évaluations annuelles - Consultation du comité d'hygiène et de sécurité - Nécessité - Condition

CONTRAT DE TRAVAIL, EXECUTION - Employeur - Pouvoir de direction - Étendue - Organisation de l'entreprise - Évaluation professionnelle des salariés - Traitement des données recueillies au cours des entretiens - Déclaration préalable à la CNIL - Nécessité - Condition

Aux termes de l'article 22 de la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, modifiée par la loi du 6 août 2004 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements de données à caractère personnel, les traitements automatisés de données à caractère personnel font l'objet d'une déclaration auprès de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), et, aux termes des articles 1er et 3 de la norme simplifiée n° 46 adoptée par la CNIL le 13 janvier 2005, modifiée le 17 novembre 2005, les traitements automatisés relatifs à

l'évaluation professionnelle des salariés font l'objet d'une déclaration simplifiée. Doit dès lors être cassé l'arrêt d'une cour d'appel qui fait interdiction à un employeur de mettre en application un projet d'entretiens annuels d'évaluation de ses salariés tant que le traitement des données à caractère personnel recueillies au cours de ces entretiens n'aura pas fait l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL, sans constater que ces données sont destinées à faire l'objet d'un traitement automatisé

INFORMATIQUE - Informatique et libertés (loi du 6 janvier 1978) - Traitement automatisé d'informations nominatives - Mise en œuvre - Formalités préalables - Déclaration à la CNIL - Traitement de données recueillies au cours d'entretiens d'évaluation professionnelle - Caractère automatisé - Nécessité



## **Fiche n°5 : Les rôles des C.H.S.C.T. sur la question des suicides de salariés de l'entreprise et leur prévention**

*La question du traitement des suicides dans l'entreprise est fort complexe, une fiche ne saurait les énumérer tous. La question fait l'objet d'un dossier plus étoffé qui en traite les différents aspects. Pour le consulter ou le télécharger on se reportera au site Internet de l'Observatoire : <http://www.observatoiredestressft.org/>*

*Cette fiche tente de faire le point spécifiquement sur les rôles du C.H.S.C.T. face à ces situations. Ils sont cruciaux pour un accompagnement à la fois des situations résultant d'une tentative ou d'un suicide et ce sont des considérations extrêmement importantes pour leur prévention. Beaucoup d'autres entités et d'intervenants ont aussi leur(s) rôle(s) à jouer et il conviendra de ne pas se limiter aux actions préconisées dans la présente fiche et de se reporter, entre autres, au dossier cité plus haut.*

Suicide et C.H.S.C.T. : les rôles à tenir

L'employeur, en cas de suicide, se retranche bien souvent derrière l'argument des causes multiples inhérentes à tout suicide pour s'affranchir de la plupart de ses obligations en termes d'analyse, d'enquête et d'évaluation des causes éventuelles liées au travail. De plus, dans ce cas-là, un certain voile de pudeur a tendance à s'installer et être entretenu aussi bien du côté de la direction que du côté des élus et salariés. Certes même si, à la hauteur du drame, cette pudeur est légitime vis-à-vis du respect des familles, elle ne doit pas faire oublier les devoirs de chacun en la matière. Tout d'abord, à la question : Le suicide peut-il être un accident de travail ? La réponse du Code de la Sécurité Sociale est sans ambiguïté : C'est oui ! Depuis 2002, la jurisprudence des accidents du travail a évolué. Elle est devenue plus favorable aux victimes.

La jurisprudence de la Cour de Cassation est claire « du seul fait de sa survenue pendant l'horaire de travail, toute lésion physique ou psychique est présumée imputable au travail ».

L'article L 411-1 du Code de la Sécurité Sociale précise « Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprises. »

De nombreuses cassations ont précisé cette évolution : Sont des accidents du travail tous les « malaises » survenus sur le temps du travail par exemple les « chocs émotionnels ne laissant pas de trace » : telles les crises de nerf, de larmes, les mutismes... Bref, en particulier, tout ce qui peut résulter d'une situation de « Stress ». Donc, pour tout décès survenu sur le lieu du travail, même pour un suicide, un malaise cardiaque, etc..., la présomption d'origine professionnelle doit jouer systématiquement.

Il n'est donc plus exigé « un événement soudain et accidentel » (un choc, une chute, une explosion...). Surtout, il n'est plus nécessaire de démontrer l'existence d'une relation entre l'accident et la lésion. Les témoins doivent seulement confirmer que l'accident est survenu pendant le temps du travail « à une date certaine ». C'est important quand le salarié est isolé.

L'employeur n'a « pas à se faire juge du caractère professionnel d'un suicide et plus largement d'un accident de travail. C'est une obligation, il est tenu de déclarer l'accident de travail (le suicide) à la Sécurité Sociale (C.P.A.M.). Ne pas le déclarer, quelles que puissent être les causes, est illégal, donc punissable.

Si l'employeur veut contester l'accident du travail, il doit alors démontrer que la lésion a une origine totalement étrangère au travail, ce qui est quasi irréfutable<sup>86</sup> d'après « La Charte des Accidents de Travail de la C.N.A.M. »

Le rôle du C.H.S.C.T. est dans un premier temps, de contrôler si la déclaration est faite et/ou si elle a été contestée par l'employeur, ceci pour aider la victime à veiller au respect de ses droits à réparation y compris la pension de veuf ou veuve.

D'autre part, dans ces cas-là, il faut savoir que les caisses primaires d'assurance maladie mènent parallèlement et systématiquement des enquêtes et qu'il est possible de l'obtenir via le médecin du travail.

Important :

Un suicide ou même une tentative survenue au domicile (hors du travail) n'exclut pas forcément la reconnaissance en accident de travail.

La Cour de cassation, 1ère chambre civile, vient le 22 février 2007 de reconnaître le caractère professionnel d'un accident de travail pour une tentative de suicide le 27 septembre 2001 alors que la victime se trouvait en arrêt depuis le 28 août 2001 pour « syndrome anxiodépressif » suite à une dégradation des relations avec l'employeur. De plus, l'employeur a été reconnu comme ayant commis une « faute inexcusable » car il n'a pas pris les mesures pour protéger la santé du salarié.

Pour les fonctionnaires, « l'administration », décide de l'imputabilité au service d'un accident de travail ou d'une maladie, après avoir sollicité l'avis de la Commission de Réforme. Cette commission est composée de représentants de l'employeur, de médecins inspecteurs de la DDASS, et de représentants du personnel.

En conclusion :

Dans tous les cas et même si le suicide (ou la tentative) ne s'est pas produit(e) sur le lieu du travail, le C.H.S.C.T. doit en examiner et évaluer les causes liées au travail mais aussi, dans son rôle de prévention, doit évaluer au sein du service l'impact de cet acte sur les collègues de la personne.

Le C.H.S.C.T. doit donc systématiquement se réunir dans l'urgence pour diligenter une enquête interne et au besoin se faire aider d'un psychologue externe pour examiner cet impact sur le personnel du service en terme peut-être de culpabilité, de responsabilité ou de témoignages. L'ensemble des collaborateurs pouvant être particulièrement affecté par cette disparition.

En particulier, Il faut savoir aussi que ce genre de drame a été, presque systématiquement, précédé d'un ou plusieurs arrêts de maladie plus ou moins prolongés. Or la législation précise le caractère obligatoire, de la visite de reprise, par le médecin du travail de l'entreprise, après tout arrêt maladie supérieur à 21 jours ou arrêt pour accident du travail de plus de 8 jours. Il est donc du rôle du C.H.S.C.T. de vérifier au cours de son enquête que cette visite médicale de reprise a bien été effectuée. La non-réalisation de cette visite de reprise serait un facteur primordial pour la reconnaissance de la responsabilité de l'employeur.

Prévention

Mais n'oublions pas que le rôle essentiel des C.H.S.C.T. doit s'inscrire en premier lieu sous l'angle de la prévention.

Dans le cadre du plan de prévention des C.H.S.C.T., des actions de sensibilisation doivent être prévues et engagées pour que tous les salariés soient à l'écoute des signaux de détresse environnants.

Afin d'intervenir en amont quand les problèmes sont naissants, les indicateurs de santé doivent faire l'objet d'une analyse et d'un suivi rigoureux et régulier de la part des représentants du personnel, le

---

<sup>86</sup>

qu'on ne peut contredire

C.H.S.C.T. ayant un rôle prépondérant. Les risques psychosociaux doivent être obligatoirement intégrés au plan de prévention.

En cas de suspicion forte de risques psychosociaux dans un service, le droit d'alerte et/ou le recours à une expertise au titre de l'article L 236-9 du Code du Travail pourraient ainsi se justifier. Voir aussi la fiche pratique n°2 de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées intitulée : "Stress au travail - C.H.S.C.T. : saisissez un expert !"

La prévention doit être revue, améliorée et renforcée par l'environnement de travail, par la Direction et les collègues à la lumière des événements les plus récents dans une optique constructive à court, moyen et à long terme.

La démarche de prévention du suicide, du stress, de tous les types de risques psychosociaux est indispensable.

<http://www.observatoiredustressft.org/>



# Dossier : Le suicide en lien avec le travail

*... sujet complexe, enjeux vitaux*



**Le suicide en lien  
avec le travail**

Préliminaire : pour la plupart des sujets qui se rapportent au suicide et donc à l'impérieuse nécessité d'agir en matière de prévention, il est nécessaire d'agir de manière très similaire qu'il s'agisse d'une tentative de suicide non suivie du décès de la personne ou bien d'un suicide effectif. C'est par exemple le cas pour les demandes d'expertises par le C.H.S.C.T. à déclencher dès qu'une tentative de suicide en lien avec le travail est portée à la connaissance des élus du C.H.S.C.T.. Dans de nombreux cas, le fait qu'il s'agisse d'une tentative et non pas d'un suicide renforce l'urgence de l'action et rend la nécessité de l'action encore plus forte, et augmente les chances de son succès. On voit donc, que pour se saisir de ces questions, il faut assurer une prise en compte complète à la fois des tentatives de suicide et des suicides. Par défaut, tout ce qui suit dans ce document se rapportera, sauf mention contraire, à la fois aux tentatives de suicides et aux suicides.

### **Phénomène nouveau ou en augmentation ?**

Les cas de suicide liés au travail ne sont pas un phénomène nouveau et, selon l'INRS<sup>1</sup>, il existe très peu d'études exploitables en donnant une approche statistique. Les cas de suicides liés au travail font actuellement l'objet d'une mise en visibilité accrue par la Presse, notamment du fait des suicides en série qui se sont produits au Technocentre de Renault ainsi que chez Peugeot pour ne citer que deux exemples. Le rapport Nasse-Légeron<sup>2</sup> du 12 mars 2008 remis au Ministre du Travail Xavier Bertrand préconise que les suicides soient dénombrés et qu'une enquête systématique établisse les causes psychosociales des suicides en lien avec le travail.

Comme pour toute statistique<sup>3</sup> il vaut mieux lire les chiffres en suivant l'évolution de tendance et non pas en valeur relative. Débattre du fait que l'on se suicide plus ou moins chez les constructeurs automobiles ou chez les opérateurs de télécommunications ou dans la population générale n'a qu'un intérêt très relatif. En tout état de cause, cela n'est concevable que si une véritable politique de prévention existe et donc que si l'entreprise veille à diminuer les risques psychosociaux, stress, dépression, etc. que son activité ou son organisation du travail génèrent.

Il est condamnable de ne pas prendre en compte la problématique du suicide lié au travail sous prétexte que le taux de suicide constaté dans la population des employés ne dépasse pas celui de la population générale. La démarche de prévention est essentielle et ob-li-ga-toi-re. (voir plus loin)

Pour le nombre de suicides, il ne peut être question de parler d'un nombre de suicides acceptable dans l'entreprise, parce que, par exemple, il serait situé en dessous de la moyenne nationale. Tout collègue suicidé est un mort dans des circonstances dramatiques et qui signifie l'aboutissement d'un échec personnel et le plus souvent collectif.

Comme l'a montré Émile Durkheim dès 1897, le fondateur<sup>87</sup> de la sociologie moderne a mis en évidence que la tendance au suicide diminue d'autant plus que l'individu est uni à une collectivité (famille, entreprise, syndicat, clan, Église, nation, corporation, etc.) par des liens plus forts, plus précis et plus nombreux - le suicide procède de causes sociales et non individuelles.

La rupture de l'isolement, le renforcement des liens, et la mise en pratique quotidienne par des preuves de la solidarité et de la fraternité, valeurs premières de l'action syndicale et de la République constituent à n'en pas douter des lignes à suivre dans la prévention du suicide.

---

<sup>87</sup>

Émile Durkheim, "Le suicide, étude de Sociologie", 1897

## **Fragilité individuelle ou lien avec le travail ?<sup>88</sup>**

Les raisons d'un suicide sont toujours complexes et difficiles à démêler, mais la part qu'a joué le travail dans la décision du salarié de mettre fin à ses jours ne peut être exclue d'emblée. Réduire d'emblée les causes du suicide à des fragilités individuelles ou à des raisons personnelles fait passer le message que l'entreprise ne s'interroge pas sur son organisation du travail et que rien ne va bouger.

De nombreuses études épidémiologiques<sup>3</sup> ont établi un lien entre les contraintes au travail génératrices d'un état de stress chronique, c'est-à-dire d'un stress durable, et l'apparition d'une dépression. Parmi les contraintes au travail généralement étudiées, on peut citer le « job strain », c'est-à-dire le déséquilibre entre une forte exigence psychologique et une absence de marge de manœuvre. L'organisation, lire l'organisation inappropriée ou défaillante du travail, doit être examinée parmi l'éventail des causes majeures conduisant au suicide.

Les personnes qui décompensent le plus, sont souvent celles qui ont le plus "collaboré", et se sentent, à un moment ou un autre, abandonnées par "leur boîte" ; ou brusquement confrontées à leur choix ; sans recours à un collectif qu'elles ont plus ou moins trahi. En mettant en lumière la chaîne de responsabilités individuelles lors d'un suicide, on peut ainsi confronter des responsables à leurs choix, et les mettre dans une situation où eux-mêmes risquent le suicide. Les personnes à risques suicidaires ne seraient donc pas obligatoirement celles qui ressentent le plus de stress au travail, mais se situeraient parmi celles qui paraissent mieux adaptées ; celles qui sont stressées au travail développent d'autres problèmes de santé.

L'atteinte de l'identité au travail d'une personne est un facteur qui ressort dans l'éventail des causes de nombreux suicides ; cette dégradation de l'identité au travail est aussi un trait majeur des phénomènes de harcèlement, de discrimination, de violence, pour n'en citer que quelques uns.

Précisons à propos du lien entre conditions de travail et suicide que des situations de harcèlement moral ou sexuel, ou de grandes violences physique et psychologique peuvent également entraîner un état dépressif, sans toujours être précédées d'une période de stress chronique.

Rappelons enfin que certains suicides sur le lieu du travail peuvent être complètement indépendants de la situation professionnelle, le lieu du travail fournissant alors des occasions pour passer à l'acte (suicide par chute de hauteur dans le secteur du bâtiment, usage d'une arme de service, prise de médicament pour des personnels de santé par exemple).

### **La provocation au suicide**

L'article 223-13 du Code Pénal punit de trois ans d'emprisonnement et d'une amende de 300 000 F " le fait de provoquer au suicide d'autrui [...] lorsque la provocation a été suivie du suicide ou d'une tentative de suicide. "

L'acte de provocation peut être réalisé par tout moyen, oral, écrit ou gestuel, privé ou public.

Dans un autre contexte que celui du travail, le tribunal correctionnel de Nevers a ainsi condamné une personne qui avait placardé, dans l'ascenseur de son immeuble, une affichette relatant les poursuites exercées pour vol à l'encontre d'un habitant du même immeuble, lequel s'était par la suite suicidé.

### **Le fait de ne pas porter secours à une personne en péril**

L'article 223-6 du Code Pénal alinéa 2 punit de cinq ans d'emprisonnement et d'une amende de 500 000 F " quiconque s'abstient volontairement de porter à une personne en péril l'assistance que, sans risque pour lui ou pour les tiers, il pouvait lui prêter, soit par son action personnelle, soit en provoquant un secours. "

Cet article qui sanctionne l'omission de porter secours pourrait être invoqué dans les cas les plus graves à l'encontre de témoins passifs de situation de harcèlement moral.

## **Que faire en urgence, après un suicide ou une tentative de suicide ?**

Une « épidémie<sup>89</sup> » de suicides sur un même lieu de travail peut résulter d'un effet de contagion. Il est possible qu'un suicide entraîne chez d'autres personnes, qui vivent une situation professionnelle similaire, la levée d'un tabou. Dès lors qu'un collègue y a déjà recouru, le suicide peut apparaître comme une issue.

Un suicide ou la tentative de suicide constitue à la fois une situation d'urgence à gérer et un signal d'alerte sur un possible phénomène de malaise plus largement répandu. Pour éviter une possible contagion, des mesures peuvent être adoptées en urgence.

La solidarité doit être organisée avec les proches de la victime et une prise en charge psychologique des collègues de la victime doit être mise en place avec, le plus souvent, une aide extérieure. Les personnes touchées par cet événement doivent pouvoir « évacuer » le traumatisme.

Il convient de préciser qu'au-delà de la prise en charge psychologique, la prise en charge doit aussi être sociale, donc collective, ce qui incite à insister sur toute action qui renforce la cohésion de groupe. Permettre et organiser l'écoute des collègues et proches et rendre la prise de parole possible sont essentiels.

Pour les personnes identifiées comme en danger, les orienter vers un thérapeute peut relever de la compétence du médecin, celui des syndicats étant d'obtenir que la prise en charge financière de ces soins soit effectuée au titre de l'accident de travail ou de service.

## **S'exprimer publiquement dans le contexte d'un suicide**

S'exprimer en public et communiquer après un suicide est le plus souvent délicat et le respect d'un certain nombre de recommandations peut permettre d'éviter de contribuer à la contagion, d'éviter d'augmenter encore la douleur des proches et de privilégier une attitude de respect du disparu.

On peut, en première analyse se référer à la liste simple des choses à faire et à ne pas faire / dire et ne pas dire établie par l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées de France Télécom, pour sa propre communication :

Liste des choses à ne pas faire (pour l'Observatoire):

- Ne pas faire la course à la communication entre ou avec les syndicats,
- Ne pas se taire et surtout pas un silence systématique, trop long, trop fréquent,
- L'Observatoire ne doit pas être tenté de mettre un curseur de responsabilité sur l'employeur ou la personne,
- Ne pas faire une communication uniquement compassionnelle,
- Éviter l'approche statistique qui est piégeante : risques minoration / majoration de la dimension individuelle, et comparaisons aux moyennes nationales sont vouées à des dérives (prétexte à l'inaction par exemple)
- La communication sur les thèmes du suicide ne doit pas alimenter un phénomène de contagion, ou d'épidémie de suicide,

Liste des choses qu'on peut ou doit chercher à faire :

- S'en tenir aux faits,
- Respecter la douleur de la famille, des proches, des collègues,

---

<sup>89</sup> Parler de "contagion" ou "d'épidémie" à propos du suicide est une facilité de langage. Toutefois, il s'agit parfois de termes impropres ou au moins discutables sur le plan scientifique. Le suicide ne peut pas en effet, être réduit à un phénomène assimilable à une maladie physiologique dont la propagation serait assurée par un mode de transmission, d'ailleurs largement inconnu. En revanche, le danger de multiplication des suicides est bien réel, puisque les conditions sociales et psychologiques dans lesquelles a vécu la personne qui s'est suicidée sont bien souvent partagées par les proches survivants -qu'il s'agit de protéger en priorité en agissant sur les causes psychosociales dont l'organisation du travail fait partie.

- On peut faire passer un message invitant les salariés à rompre leur isolement, à solliciter une aide,
- faire connaître les Numéros d'appels d'urgence pour les personnes en difficulté,
- Privilégier la solidarité,
- Rappeler le devoir de prévention.

(L'Observatoire n'a pas de nécessité de communiquer dans l'urgence.)

(L'Observatoire cherchera à avoir un Canevas de communiqué prêt.)

Certains de ces principes sont généralisables, d'autres dépendent de la situation depuis laquelle la personne ou le groupe est amené à s'exprimer.

### ***La prévention est indispensable et elle est rendue obligatoire par le Code du Travail***

L'article L4121-1 dans son en-tête et à l'alinéa 7 (anciennement L.230-2) du Code du travail stipule qu'il convient d'évaluer les risques d'atteinte à la santé physique et mentale et *d'entamer une démarche de prévention qui couvre aussi les risques de suicide* : « *L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.* » et « *7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;* »

### ***Le traitement des suicides dans les entreprises : rôles des C.H.S.C.T. et prévention***

L'employeur, en cas de suicide, se retranche bien souvent derrière l'argument des causes multiples inhérentes à tout suicide pour s'affranchir de la plupart de ses obligations en termes d'analyse, d'enquête et d'évaluation des causes éventuelles liées au travail. De plus, dans ce cas-là, un certain voile de pudeur a tendance à s'installer et être entretenu aussi bien du côté de la direction que du côté des élus et salariés. Certes même si, à la hauteur du drame, cette pudeur est légitime vis-à-vis du respect des familles, elle ne doit pas faire oublier les devoirs de chacun en la matière. Tout d'abord, à la question : Le suicide peut-il être un accident de travail ? La réponse du Code de la Sécurité Sociale est sans ambiguïté : C'est oui ! Depuis 2002, la jurisprudence des accidents du travail a évolué. Elle est devenue plus favorable aux victimes.

La jurisprudence de la Cour de Cassation est claire « du seul fait de sa survenue pendant l'horaire de travail, toute lésion physique ou psychique est présumée imputable au travail ».

L'article L 411-1 du Code de la Sécurité Sociale précise « Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprises. »

De nombreuses cassations ont précisé cette évolution : Sont des accidents du travail tous les « malaises » survenus sur le temps du travail par exemple les « chocs émotionnels ne laissant pas de trace » : telles les crises de nerf, de larmes, les mutismes... Bref, en particulier, tout ce qui peut résulter d'une situation de « Stress ». Donc, pour tout décès survenu sur le lieu du travail, même pour un suicide, un malaise cardiaque, etc..., la présomption d'origine professionnelle doit jouer systématiquement.

Il n'est donc plus exigé « un événement soudain et accidentel » (un choc, une chute, une explosion...). Surtout, il n'est plus nécessaire de démontrer l'existence d'une relation entre l'accident et la lésion. Les témoins doivent seulement confirmer que l'accident est survenu pendant le temps du travail « à une date certaine ». C'est important quand le salarié est isolé.

L'employeur n'a « pas à se faire juge du caractère professionnel d'un suicide et plus largement d'un accident de travail. C'est une obligation, il est tenu de déclarer l'accident de travail (le suicide) à la

Sécurité Sociale (C.P.A.M.). Ne pas le déclarer, quelles que puissent être les causes, est illégal, donc punissable.

Si l'employeur veut contester l'accident du travail, il doit alors démontrer que la lésion a une origine totalement étrangère au travail, ce qui est quasi irréfragable<sup>90</sup> d'après « La Charte des Accidents de Travail de la C.N.A.M. »

Le rôle du C.H.S.C.T. est dans un premier temps, de contrôler si la déclaration est faite et/ou si elle a été contestée par l'employeur, ceci pour aider la victime à veiller au respect de ses droits à réparation y compris la pension de veuf ou veuve.

D'autre part, dans ces cas-là, il faut savoir que les caisses primaires d'assurance maladie mènent parallèlement et systématiquement des enquêtes et qu'il est possible de l'obtenir via le médecin du travail.

Important :

Un suicide ou même une tentative survenue au domicile (hors du travail) n'exclut pas forcément la reconnaissance en accident de travail.

La Cour de cassation, 1<sup>ère</sup> chambre civile, vient le 22 février 2007 de reconnaître le caractère professionnel d'un accident de travail pour une tentative de suicide le 27 septembre 2001 alors que la victime se trouvait en arrêt depuis le 28 août 2001 pour « syndrome anxiodépressif » suite à une dégradation des relations avec l'employeur. De plus, l'employeur a été reconnu comme ayant commis une « faute inexcusable » car il n'a pas pris les mesures pour protéger la santé du salarié.

Pour les fonctionnaires, « l'administration », décide de l'imputabilité au service d'un accident de travail ou d'une maladie, après avoir sollicité l'avis de la Commission de Réforme. Cette commission est composée de représentants de l'employeur, de médecins inspecteurs de la DDASS, et de représentants du personnel.

En conclusion :

Dans tous les cas et même si le suicide (ou la tentative) ne s'est pas produit(e) sur le lieu du travail, le C.H.S.C.T. doit en examiner et évaluer les causes liées au travail mais aussi, dans son rôle de prévention, doit évaluer au sein du service l'impact de cet acte sur les collègues de la personne.

Le C.H.S.C.T. doit donc systématiquement se réunir dans l'urgence pour diligenter une enquête interne et au besoin se faire aider d'un psychologue externe pour examiner cet impact sur le personnel du service en terme peut-être de culpabilité, de responsabilité ou de témoignages. L'ensemble des collaborateurs pouvant être particulièrement affecté par cette disparition.

En particulier, Il faut savoir aussi que ce genre de drame a été, presque systématiquement, précédé d'un ou plusieurs arrêts de maladie plus ou moins prolongés. Or la législation précise le caractère obligatoire, de la visite de reprise, par le médecin du travail de l'entreprise, après tout arrêt maladie supérieur à 21 jours ou arrêt pour accident du travail de plus de 8 jours. Il est donc du rôle du C.H.S.C.T. de vérifier au cours de son enquête que cette visite médicale de reprise a bien été effectuée. La non-réalisation de cette visite de reprise serait un facteur primordial pour la reconnaissance de la responsabilité de l'employeur.

Mais n'oublions pas que le rôle essentiel des C.H.S.C.T. doit s'inscrire en premier lieu sous l'angle de la prévention.

Dans le cadre du plan de prévention des C.H.S.C.T., des actions de sensibilisation doivent être prévues et engagées pour que tous les salariés soient à l'écoute des signaux de détresse environnants.

Afin d'intervenir en amont quand les problèmes sont naissants, les indicateurs de santé doivent faire l'objet d'une analyse et d'un suivi rigoureux et régulier de la part des représentants du personnel, le C.H.S.C.T. ayant un rôle prépondérant. Les risques psychosociaux doivent être obligatoirement intégrés au plan de prévention.

---

<sup>90</sup> qu'on ne peut contredire

En cas de suspicion forte de risques psychosociaux dans un service, le droit d'alerte et/ou le recours à une expertise au titre de l'article L 236-9 du Code du Travail pourraient ainsi se justifier. Voir aussi la fiche pratique n°2 de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées intitulée : "Stress au travail - C.H.S.C.T. : saisissez un expert !"

La prévention doit être revue, améliorée et renforcée par l'environnement de travail, par la Direction et les collègues à la lumière des événements les plus récents dans une optique constructive à court, moyen et à long terme.

La démarche de prévention du suicide, du stress, de tous les types de risques psychosociaux est indis-pen-sa-ble.

### **Pour en savoir plus**

- 1) fiche de l'INRS destinée aux directions des entreprises et aux médecins du travail  
[http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Dossier%20Suicide/\\$File/Visu.html](http://www.inrs.fr/inrs-pub/inrs01.nsf/IntranetObject-accesParReference/Dossier%20Suicide/$File/Visu.html)
- 2) rapport Nasse-Légeron : Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail - 12 mars 2008  
[http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT\\_FINAL\\_12\\_mars\\_2008.pdf](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008.pdf)
- 3) statistiques nationales  
<http://www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er488/er488.pdf>

### **Les numéros d'appels téléphoniques**

<i>SOS amitié</i>	<i>SOS salariés</i>	<i>France</i>	<i>PSYA</i>
01.42.96.26.26	<b>0825 057 241</b> <i>n°indigo 0,15€ TTC/min</i>		0800 715 555

*N.B. important : les cellules d'écoute et d'accompagnement mises en place par le management de France Télécom qui ne fonctionnent pas dans l'anonymat, ni en 24h/24 ne sont pas conçues pour recevoir des appels de détresse.*

En cas de risque suicidaire, n'hésitez pas à appeler votre médecin traitant, le SAMU (15) ou les Urgences (112)



## Bibliographie sommaire

*Actes de la recherche en sciences sociales*, « Santé et travail », n° 163 et 165, juin et décembre 2006.

ANDRÉ C., LELORD F., *L'estime de soi*, O. Jacob, 1999

ARTAUD G., *L'adulte en quête de son identité*, Ed. de l'Université d'Ottawa, 1985

AUBERT Nicole et de GAULÉJAC Vincent (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil

BERNOUX Philippe (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les Organisations*, Paris, Seuil, p. 257.

BOLTANSKI Luc et Thévenot Laurent, *De la Justification*, Paris, Métailié, 1991.

BOUTINET J.P., *L'immaturité de la vie adulte*, Paris, PUF, 1998

CLOT Yves (1998 [1995]), *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.

CLOT, Yves (1999), *La Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.

DAVEZIES Philippe, « *Souffrance au travail, le risque organisationnel* », Conférence introductive aux *Journées Médicales du CISME sur le risque organisationnel*, février 2004.

DECÈZE Dominique (2004), *La Machine à broyer. Quand les privatisations tuent : France Télécom*, Paris, Jean-Claude Gawsewitech.

DEJOURS Christophe, "Souffrance en France" 1997

DEJOURS Christophe, *Travail usure mentale*

DUBAR C., COLIN A., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, « U », 1996 -3ème éd. 2000 - La crise des identités, Paris, PUF, 2000

DUBAR C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Masson et A. Colin, 1996

DUJARIER Marie-Anne (2006), *L'idéal au travail*, Paris, PUF.

DURAND Jean-Pierre et LINHART Danièle (dir.) (2005), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octarès.

ERIKSON, E.H. - "*Identity crisis*" in perspective. In E.H. Erikson, *Life history and the historical moment*. New York : Norton, 1975

GAULÉJAC (de) Vincent (2005), *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.

HUEZ Dominique, "*Souffrir au travail*", 2008

JUNG C., *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, Gallimard, Paris, 1964

KAËS R., *Crise, rupture et dépassement*, Dunod Paris, 2004

KAMATA Satoshi, *Toyota. L'usine du désespoir*, Paris, Demopolis, 2008.

KAUFMANN, *L'invention de soi*, A. Colin, 2004

LECHA G., *du harcèlement moral ou du harcèlement immoral*, E.S.T., 2004

Revue Sciences Humaines :

- Hors Série n° 15, déc.1996-janv.1997
- n° 40, Entretien avec C. Dubar
- n° 91, fév. 1999
- n° 131, oct. 2002

LECUYER R., *Le développement du concept de soi de l'enfance à la vieillesse*, Presses Universitaires de Montréal, 1994

LHUILIER Dominique (2002), *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil.

LINHART Danièle (2004 [1994]), *La Modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.

LINHART Danièle (dir.) (2008), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Ramonville Saint-Agne, Erès.

LINHART Danièle, avec Barbara RIST et Estelle DURAND (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville Saint-Agne, Erès.

LINHART, Danièle (1991), *Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil.

METZGER Jean-Luc (1997), « *Le professionnalisme dans une entreprise publique. Le cas des ouvriers* », *Travail et emploi*, vol. 2, n° 71, p. 21-33.

METZGER Jean-Luc (2000), *Entre utopie et résignation. La réforme permanente d'un service public : concept d'utopie et compréhension des pratiques modernisatrices*, Paris, L'Harmattan.

METZGER Jean-Luc (2000b), « *Réforme permanente et qualité des échanges dans une entreprise publique : une analyse critique* », *Travail et emploi*, vol. 4, n° 82, p.73-85.

MOLINIER Pascale (2006), *Les Enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot & Rivages.

PALPACUER Florence, SEIGNOUR Amélie et VERCHER Corinne, *Sortie de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et Société », 2007.

RAVEYRE Marie (2008), « *Le management social des restructurations et la prise en compte du travail* », *International Management*, Numéro spécial « Restructurations », Montréal, Canada.

RAVEYRE Marie (dir.) (2005), *Restructurations, nouveaux enjeux*, *Revue de l'IRES*, Numéro spécial N° 47, Paris, IRES.

THEBAUD-MONY Annie, "*Travailler peut nuire gravement à la santé*"

*Travailler. Revue internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du travail*, Martin Media, Laboratoire de psychologie du travail et de l'action du CNAM, 10, Avenue Victor Hugo, 55800 Revigny-sur-Ornain.

VELTZ Pierre (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000



# Glossaire raisonné

Dans le domaine social, il n'est pas toujours facile de s'entendre sur les définitions. Il est vrai que le champ théorique et pratique des sciences humaines et sociales qui se consacrent aux risques psychosociaux est lui-même très vaste. Il nécessite de faire appel à une approche pluridisciplinaire et d'allier des disciplines aussi variées que la psychologie, la sociologie, la médecine, le droit, l'économie, etc. Qui plus est, le domaine de la lutte et de la prévention des risques psychosociaux est récent et il en résulte que le vocabulaire s'y rapportant n'est pas encore parfaitement stabilisé; de nombreux termes apparaissent, souvent créés par des spécialistes, d'autres expressions ne prennent pas ou tombent en désuétude assez rapidement. Cependant, ces termes foisonnent et sont diversement adoptés. L'usage qui en est fait peut varier assez notablement selon le contexte et selon le locuteur.

Nous vous proposons donc ce glossaire raisonné qui se contentera de s'efforcer de vous proposer une définition possible d'un mot clef en utilisant les connaissances les plus récentes en matière de risques psychosociaux.

La plupart du temps, au delà de leur valeur explicative, ces définitions véhiculent implicitement ou explicitement une option sociale et parfois syndicale. Elles sont en conséquence sujettes à débat et ne prétendent pas à restituer et encore moins à établir une vérité encyclopédique. Elles nous ont semblé utiles pour éclairer le chemin vers une meilleure compréhension des phénomènes et des enjeux dont ce livre est porteur.

## **ANOO**

Site accessible sur l'intranet de France Télécom délivrant toutes les informations relatives à la gestion des ressources humaines.

## **Burn out**

Cette expression anglo américaine désigne littéralement le fait de brûler jusqu'à la dernière extrémité ce qui est nécessaire à la propulsion d'un véhicule à moteur, automobile ou fusée. En d'autres termes, burn out désigne le fait pour une voiture de brûler ses pneus "jusqu'à la corde" à force de les faire tourner, crisser, user et faire chauffer sur place ou bien encore d'épuiser la totalité de ses ressources de carburant, jusqu'à la dernière goutte, pour une fusée. C'est une expression très imagée à plus d'un titre. En effet, sur les véhicules que l'on mène ainsi jusqu'au bout de leurs possibilités, la période pendant laquelle on brûle les derniers millimètres de gomme ou bien les dernières réserves de carburant, s'accompagne d'ultimes soubresauts, cahots, vibrations. Tout ceci mène tout droit à l'incendie et le plus souvent, outre la destruction des pneus ou du moteur à celle du véhicule tout entier et la destruction complète par l'explosion et même la désintégration en vol pour la fusée.

Sans qu'il soit possible d'en donner une traduction parfaite, l'expression "burn out" peut être transcrite par des analogues comme "être totalement au bout du rouleau".

Dans le domaine psychosocial, cette métaphore est utilisée pour désigner l'épuisement au travail tellement intense qu'il débouche inévitablement sur des troubles graves de la santé et/ou à un arrêt de travail le plus souvent prolongé. Le concept initialement décrit par Maslach et Jackson à la fin des années 1970 était utilisé pour "mesurer" les phénomènes d'épuisement au travail du personnel médical. Il associait alors aux épuisements physique et émotionnel le constat d'une coexistence de ces épuisements avec l'apparition de cynisme dans l'exercice de leur profession. Ce terme s'utilise aujourd'hui pour l'épuisement dans toutes les catégories professionnelles et n'est plus nécessairement associé à l'apparition de comportements cyniques.

Voir aussi la définition de [karocho](#).

## Comportements hostiles vécus au travail

La première étude Sumer réalisée par la DARES dès 2003 avait établi une liste des principales catégories de comportements hostiles vécus au travail qui est rappelée ci-dessous. Cette étude a été exploitée par une mise à jour des enseignements qui ont été tirés de l'enquête en mai 2008 qui indique qu'un salarié sur 6 fait l'objet de comportement(s) hostile(s) au travail. En voici les principales catégories :

Les atteintes dégradantes

- Laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé(e)
- Vous dit des choses obscènes ou dégradantes
- Vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante
- Le déni de reconnaissance du travail
- Critique injustement votre travail
- Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes
- Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement

Les comportements méprisants

- Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là
- Tient sur vous des propos désobligeants
- Vous empêche de vous exprimer
- Vous ridiculise en public

Pour plus d'informations voir :

<http://www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/statistiques/sante-au-travail/enquetes/sumer.html>

## Crise identitaire

«Penser l'homme en crise, c'est le penser comme un système vivant en organisation, désorganisation et réorganisation permanentes»

Source : Cette citation récente (2004) est due à René Kaës, psychosociologue professeur à l'Université Lyon 2-Lumière.

## Détaché

A France Télécom, qualifie un fonctionnaire travaillant dans une filiale et restant assujéti aux règles et décrets associés à ce statut, par opposition à « Mis à disposition » (cf. M.A.D.).

## Discrimination

Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi, comme l'origine, le sexe, le handicap etc., dans un domaine visé par la loi, comme l'emploi, le logement, l'éducation, etc.

Les principaux critères de discrimination répertoriés par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, la H.A.L.D.E. sont les suivants : activités syndicales, âge, apparence physique, caractéristiques génétiques, convictions religieuses, état de grossesse, handicap - état de santé, mœurs, opinions politiques, orientation sexuelle, origine, sexe, situation de famille.

La notion de discrimination et une partie de l'arsenal juridique permettant de la contrer sont déclinées dans le Code du Travail, notamment dans la partie législative nouvelle au Titre III aux articles L1131 à L1134.

Il faut noter que les tests de discrimination sont légaux depuis l'année 2000. Sanctionner les discriminations, c'est faire respecter la loi, mettre fin à l'impunité et restaurer l'égalité. Mettre en place les mesures qui permettent d'éviter que la discrimination ait lieu, c'est promouvoir l'égalité.

Dans le monde du travail et en matière d'emploi, la discrimination doit être considérée de la manière la plus large possible. En effet, elle concerne non seulement les pratiques inégalitaires qui se produisent pendant la période active au travail mais aussi celles qui précèdent le travail ou qui lui succèdent. Pour exemple on gardera à l'esprit que les "discriminations à l'embauche" sont très répandues, et que la plus grande des vigilances est également nécessaire pour lutter contre les discriminations lors de la cessation d'activité, que ce soit lors des licenciements ou à l'occasion de départs à la retraite, par exemple.

Source : <http://www.halde.fr/>

## Emprise

L'emprise est la domination intellectuelle ou morale, l'ascendant, ou l'influence. La relation d'emprise est un phénomène courant et pourtant encore méconnu et relativement peu décrit. L'entreprise a incontestablement une emprise sur ses employés à travers du lien de subordination hiérarchique et contractuel et de la dépendance créée par le lien monétaire, le salaire et par l'emploi lui-même. Ainsi, se pose d'emblée le problème de la dénomination des acteurs de la relation d'emprise, de celui qui la subit et de celui qui la fait subir : employeur et employé ? chef et subordonné ? dominant et dominé ? victime et agresseur ? opprimé et bourreau ? Jusqu'où peut aller l'emprise ? Selon M.-F. Hirigoyen, [«Résister à l'emprise c'est s'exposer à la haine»](#)

## Entretien individuel

A France Télécom, entretien semestriel du salarié avec son manager pour :

- définir ses objectifs qualitatifs et quantitatifs du semestre et en faire le bilan
- gérer son évolution professionnelle et saisir toute opportunité de mobilité
- prévoir des actions de formation

Une utilisation malencontreuse ou volontairement détournée donc abusive, de l'Entretien Individuel peut être source de stress et de déstabilisation des salariés. Voir la jurisprudence dans la fiche C.H.S.C.T n°5 incluse dans cet ouvrage.

## Essaimage

Projet d'un salarié le conduisant à quitter France Télécom, l'«essaimage» est accompagné d'une aide au départ pour les salariés qui souhaitent créer ou reprendre une entreprise. Un des éléments du programme A.C.T. à France Télécom..

## Harcèlement moral

Le harcèlement moral au travail est un ensemble de conduites et de pratiques qui se caractérisent par la systématisation, la durée et la répétition d'atteintes à la personne ou à la personnalité, par tous les moyens relatifs au travail, ses relations, son organisation, ses contenus, ses conditions, ses outils, en les détournant de leur finalité, infligeant ainsi, consciemment ou inconsciemment, une souffrance intense afin de nuire, d'éliminer, voire de détruire. Il peut s'exercer entre hiérarchiques et subordonnés, de façon descendante ou remontante, mais aussi entre collègues, de façon latérale.

La définition d'origine était la suivante : «Par harcèlement sur le lieu de travail, il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits, pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat de travail.»

La notion de harcèlement moral a été mise au jour il y a une dizaine d'années, puis popularisée par Marie-France Hirigoyen, psychiatre française, psychanalyste, psychothérapeute familial et victimologue. Elle n'est pas spécifique au monde du travail mais y trouve une résonance particulière, en raison notamment de [l'emprise](#) que le travail et l'employeur peuvent avoir sur les personnes

employées. De ce fait, la définition du harcèlement moral a été reprise pour être déclinée dans le Code du Travail notamment dans la partie législative nouvelle Titre V, chapitre II, articles L1152-1 à L1152-6.

Il est important de souligner que bien que le harcèlement moral soit légalement condamnable, apporter la preuve juridique d'un harcèlement moral au travail reste aujourd'hui encore une tâche comportant des risques. C'est en effet une entreprise ou une initiative très difficile, procédurière, longue et généralement pénible et même coûteuse sur le plan émotionnel, voire sur le plan financier. Dans une telle démarche, bénéficier d'un accompagnement est donc indispensable.

Source : Marie-France Hirigoyen, «Le harcèlement moral – la violence perverse au quotidien» éditions La Découverte et Syros, Paris, 1998 ISBN 2-266-09243- X

## **Karochi**

Ce terme japonais désigne l'épuisement au travail qui provoque la mort d'une personne qui vit dans une relation au travail caractérisée par l'excès (temps et énergie consacrés, implication émotionnelle, etc.) On peut le traduire par l'expression "se tuer au travail" pris au sens littéral du terme. Le karochi peut être considéré comme la phase ultime et l'issue mortelle du [burn out](#).

## **Lignards**

Ce mot fait partie du jargon des opérateurs de télécommunications et désigne les employés en charge de l'installation, de l'entretien et de la réparation des lignes téléphoniques et plus généralement des liaisons de télécommunications qu'elles soient destinées à la téléphonie, à la transmission de données, etc. et qu'elles soient constituées de fils de cuivre ou de fibres optiques. Ce métier manuel est par excellence un métier de terrain. Les lignards intervenant souvent à l'intérieur des bâtiments dans les locaux techniques de France Télécom et dans ceux de ses clients, ils sont particulièrement exposés aux risques de cancer dus à l'amiante. Le terme lignard qui a une consonance peu agréable à l'oreille se veut pourtant le plus souvent affectueux, voire teinté d'admiration et beaucoup plus rarement, un peu condescendant Il est souvent évoqué comme étant le symbole de ce qu'était le cœur de métier historique de l'entreprise jusqu'aux années 70. Comme il y a eu des méprises, nous attirons votre attention, sur l'importance qu'il y a à ne pas se laisser abuser par l'homophonie très désobligeante qui existe hélas, entre les mots "lignards" et "lignare" source de confusions fâcheuses.

## **Mobilités : fonctionnelle, géographique, interne, forcée**

La mobilité qualifie la situation d'un salarié qui attend (ou s'attend à) un changement de poste ou une réaffectation. Il peut s'agir d'un changement de lieu de travail, il s'agit alors d'une mobilité "géographique" ou d'un changement de fonction ou de métier et il s'agit alors d'une mobilité "fonctionnelle". Il peut aussi s'agir d'une combinaison des deux. La mobilité interne consiste à changer de poste au sein du groupe France Télécom. Dans la pratique, l'expression "être en mobilité" signifie être dans l'attente d'un nouvel emploi au sein du groupe; la démarche peut être et est quelques fois volontaire, mais la plupart du temps elle est imposée par la hiérarchie ou fait suite à la suppression du poste (mobilité forcée).

## **Pénibilité(s)**

« La pénibilité au travail est le résultat de sollicitations physiques ou psychiques qui, soit en raison de leur nature, soit en raison de la demande sociale, sont excessives en regard de la physiologie humaine et laissent, à ce titre, des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé et espérance de vie d'un travailleur »

Source : Cette proposition de définition, courte figure dans le rapport remis par le député JF. Poisson en juin 2008, sur "La pénibilité au travail" à l'Assemblée Nationale. <http://www.assemblee-nationale.fr/13/pdf/rap-info/i0910-tl.pdf> Ce rapport expose pas moins d'une quinzaine de pages pour tenter de réunir les définitions de cette notion.

## **Planet Emploi**

Site de l'intranet du groupe France Télécom qui permet la consultation des offres d'emploi disponibles à l'intérieur du groupe et à l'extérieur pour les départs de fonctionnaires vers la fonction publique. Récemment renommé « Performance/mobilité interne ».

## Risques psychosociaux

Les risques psychosociaux désignent l'ensemble des risques sur la santé que font courir au personnel au travail l'ensemble des paramètres psychologiques et sociaux qui se rattachent à la fois aux conditions de travail, à la nature du travail et à son organisation.

En conséquence, on comprend que font partie des causes des risques psychosociaux des éléments aussi diversifiées que les méthodes de management, les relations de travail et les facteurs ambiants.

L'expression "risques psychosociaux" désigne aussi l'ensemble des conséquences délétères sur les personnes au travail qui résultent de ce qui précède.

En assimilant risques, conséquences des risques et symptômes, on regroupe ainsi très fréquemment sous ce terme les phénomènes tels que le stress, les troubles musculo-squelettiques, les affections cardiovasculaires, les troubles neuropsychiques tels que les troubles du sommeil, mal-être, souffrance au travail, épuisement au travail ([burn out](#)), l'inquiétude, l'angoisse, la dépression, l'absentéisme, les addictions, les comportements violents, agressivité, la violence envers les autres, la violence tournée contre soi-même telle que les grèves de la faim, tentatives de suicide et suicide, etc. Le regroupement sous le terme risques psychosociaux se justifie lorsque ces troubles trouvent leur origine dans les conditions psychologiques ou sociales au travail.

Ce terme s'impose aujourd'hui comme celui qui englobe de la manière la plus satisfaisante et la plus complète l'ensemble des risques, des symptômes, des troubles et affections résultant de ces risques précédemment énumérés.

## Stress

La définition complète de l'Agence Européenne pour la santé et la sécurité au travail figurant dans l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008 est la suivante : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumis. »

## Taylorisme

Le taylorisme est une méthode de travail qui tire son nom de l'ingénieur américain F.W.Taylor(1856-1915). Cette méthode repose sur un mouvement de travail simple et répétitif (la chaîne), permettant le rendement maximum (mesuré au nombre de pièces et avec l'aide du chronométrage). Taylor rencontra une grande efficacité dans la sidérurgie et il formalisa sa méthode dans un livre intitulé *The Principles of Scientific Management* (1911). L'organisation scientifique de F.W. Taylor repose schématiquement sur la double division du travail:

- La division horizontale consiste à décomposer le processus de production d'un bien en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé. L'objectif est d'identifier la manière la plus efficace de découper le travail. Chargés de cette mission, les ingénieurs chronomètrent chaque mouvement élémentaire, éliminent les temps inutiles, étudient les meilleurs outils pour réaliser chaque mouvement, définissent un temps optimal pour chaque stade de production, rédigent les recettes de fabrication.

- La division verticale du travail correspond à une stricte distinction entre les tâches de conception du travail et de formation et celles d'exécution : les ingénieurs pensent le travail et les ouvriers l'exécutent conformément aux instructions et à la formation que les premiers leur fournissent.

Les téléconseillers (employés des centres d'appel, "hotlines" et autres services d'assistance en ligne) sont soumis à ces deux divisions du travail. Leurs conditions de travail sont très caractéristiques de la survivance voire d'un retour et d'un renforcement du taylorisme; en effet, d'une part le

chronométrage et le comptage des appels traités sont la règle et d'autre part la pratique générale consiste à confier la conception des scripts de questions et de réponses (standardisées) à d'autres personnes qu'à eux mêmes.

## **Toyotisme**

Connu dans le monde entier, le système de production du groupe automobile japonais Toyota renvoie à un système de management très autoritaire qui tire ses profits de la fatigue et du stress provoqués par l'incessante l'augmentation des cadences et des horaires variables au nom de la flexibilité de la production.



# Liste des sigles et abréviations

A.C.T.	Anticipation et Compétences pour la Transformation dispositif d'accompagnement dans la mobilité, (sous-entendu de France Télécom) : programme destiné à optimiser les flux du personnel soit par l'adaptation des compétences aux besoins internes, soit en facilitant les départs hors du groupe vers la fonction publique pour les fonctionnaires, ou via l'essaimage et le Projet personnel accompagné (P.P.A.) pour tous les salariés.
A.N.I.	Accord National Interprofessionnel. En France un accord de ce type portant sur les questions relatives au stress a été signé le 2 juillet 2008 afin de retranscrire un accord européen. La France a été le 26 <sup>ème</sup> pays sur les 27 pays européens à retranscrire l'accord européen.
A.R.C.E.P.	Autorité de régulation des communications électroniques et des postes. Instance de régulation des télécoms sur le territoire national visant à limiter la position dominante de France Télécom sur le marché et favoriser le développement de la concurrence (Anciennement ART « Autorité de Régulation des Télécoms »).
B.P.R.H.	Business Partner Ressources Humaines, chez France Télécom, personne appartenant à la filière des ressources humaines qui aide les managers dans la gestion de leur équipe, en particulier sur l'évolution des compétences, la mobilité interne et externe.
C.A.P.	Commission administrative paritaire. Instance de représentation et de dialogue de la fonction publique française. Elles gèrent la carrière de l'agent tout au long de sa vie. Cela concerne bien sûr l'avancement de grade, la promotion, mais aussi les recours contre les notations, le conseil de discipline, la titularisation,. Ces instances sont paritaires. Elles comprennent un nombre identique de représentants des organisations syndicales, élus et de représentants de l'administration qui les emploie.
C.C.E.	Comité central d'entreprise, constitué dans une grande entreprise des représentants des différents comités d'entreprise.
C.C.U.E.S.	Comité central de l'unité économique et sociale regroupant France Télécom S.A. et sa filiale Orange France SA – Instance de représentation du personnel.
C.D.D.	Contrat à durée déterminée
C.E.	Comité d'entreprise ou Comité d'établissement – Instance de représentation du personnel.
C.F.C.	Congé Fin de Carrière à France Télécom, dispositif de mise en retraite anticipée à partir de 55 ans, accessible jusqu'en décembre 2006 aux fonctionnaires et salariés de droit privé qui le souhaitent.
C.F.D.T.	Confédération Française Démocratique du Travail.
C.F.E.-C.G.C.	désigne le syndicat Confédération Française de l'Encadrement C.G.C., dont l'ancienne dénomination était la confédération générale des cadres
C.F.T.C.	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
C.G.E.	Comité de Groupe Européen

C.G.T.	Confédération Générale des Travailleurs
C.H.S.C.T.	Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail - Instance de représentation du personnel.
C.N.H.S.C.T.	Commission National d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail
C.S.R.H.	Centre de services de ressources humaines : à France Télécom, plateau de conseillers répondant aux questions des salariés sur leur dossier personnel ou tout ce qui touche aux ressources humaines
C.T.P.	Commission ou Comité technique paritaire. Instance de représentation et de dialogue de la fonction publique française. Sont obligatoirement consultés pour tout ce qui concerne les conditions de travail. C'est aussi dans cette instance que peuvent se négocier une politique de rémunération plus dynamique que celle prévue par le statut.
D.P.	Délégué du personnel.
D.R.H.	Direction des Ressources Humaines
D.S.	Délégué syndical.
D.T.	Direction territoriale. France Télécom S.A. est divisé en onze directions territoriales correspondant chacune à une partie du territoire national et sept divisions nationales dont les moyens et les ressources humaines sont répartis à divers endroits du territoire, mais souvent en région parisienne.
D.TC.E.	Direction territoriale Centre Est
E.D.	Espace Développement : sortes de cabinets d'outplacement internes - Éléments du programme A.C.T. de France Télécom, c'est un ensemble de ressources qui : - donne au personnel une information sur les opportunités d'évolution professionnelle internes au groupe et externes vers la fonction publique - facilite sa mobilité
E.A.D.P.	Établissement Autonome de Droit Public
E.P.I.C.	Établissement public industriel et commercial
F.O. ou C.G.T.-F.O.	Syndicat Confédération Générale du Travail Force Ouvrière
F.S.U.	Fédération syndicale unitaire
F.T.	Les initiales désignent France Télécom, Société Anonyme au capital de 10 457 395 644 euros RCS Paris 380 129 866 Siège social : 6 place d'Alleray, Paris 15ème N° TVA intracommunautaire : FR 89 380129866 N° SIREN : 380129866 Orange, le logo Orange et tout autre nom de produit ou de service Orange repris sur Orange.com sont des marques d'Orange Personal Communication Services Limited (« Orange »). Orange est une société du Groupe France Télécom
G.P.E.C.	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
G.R.H.	Gestion des Ressources Humaines
H.A.L.D.E.	Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité
M.A.D.	Mis à disposition. à France Télécom, qualifie un fonctionnaire travaillant dans une filiale qui garde son statut de fonctionnaire, mais qui est assimilé à un salarié de droit privé pour les règles, accords en vigueur dans la filiale (cf. « détaché »)
M.E.D.E.F.	Syndicat patronal - Mouvement des Entreprises de France.
N+1	Supérieur hiérarchique direct du salarié.

N +2	Manager du supérieur hiérarchique.
NexT	Nouvelle Expérience des Télécommunications. Nom du plan stratégique du groupe France Télécom couvrant la période 2006 – 2008.
P.P.A.	Projet Personnel Accompagné, un des éléments du programme A.C.T. de France Télécom. Aide au départ de France Télécom pour les salariés qui souhaitent poursuivre leur activité professionnelle dans une autre entreprise.
P.V.V.	Part variable vendeurs.
R.H.	Ressources Humaines
SUD	Syndicat Solidaires, Unitaires et Démocratiques.
T.C.A.C.	Toutes classes d'âges confondues : qualifie les résultats des questionnaires où l'ensemble de la population a été interrogée et a répondu à des questions qui ne portent que sur les conditions de travail d'une catégorie d'âge restreinte, en l'occurrence dans ce rapport les + de 45 ans.
U.A.T.	Unité d'Assistance Technique, ces départements de France Télécom regroupent des téléconseillers qui fournissent de l'assistance technique par téléphone aux clients de France Télécom – Orange (plateaux téléphoniques, "hotlines")
U.E.S.	Union Économique et Sociale France Télécom S.A. et sa filiale Orange France SA. Forment une U.E.S.
U.N.S.A.	Union Nationale des Syndicats Autonomes



# Un manifeste poétique pour Orange stressé

*Par Claire Merlin*

## **Non ! Nous n'Abandonnerons Jamais l'Espoir !<sup>91</sup>**

Nous, les salariés impactés de France Télécom,  
Nous, ses femmes et ses hommes,  
Nous, les salariés oubliés, déplacés, placardisés,  
Nous, les particules élémentaires  
De la chaîne productive,  
Nous, les acteurs de la force vive,  
Celle de notre travail,  
Tel est le réel capital  
De notre entreprise,  
Qu'on se le dise !

A l'ère de l'individualisme  
Et du chacun pour soi,  
On a remisé l'usager  
Pour le client-roi,  
Concept créé de toutes pièces  
Par notre société de productivité  
Qui met aujourd'hui les salariés... en pièces !

Assez de la machine à broyer !

Combien de salariés brisés  
Par les réorganisations incessantes,  
Combien d'histoires de vie  
Emplies

---

91

Titre "emprunté" à la compagnie théâtrale NAJE qui a créé « Les impactés » C'est un spectacle de théâtre-forum sur les conditions de travail des salariés de France Télécom, sur la souffrance au travail, sur les questions du travail syndical, sur la privatisation des services publics, sur la solidarité...

Il a été créé à la demande du Comité d'entreprise Ile de France de France Télécom sur la base d'une centaine d'interviews de salariés de France Télécom.

Il est joué et mis en forum par 12 comédiens professionnels de naje et une musicienne

De souffrance,  
De perte de sens.

Salariés de France Télécom !

Aujourd'hui reprenons le pouvoir,  
Devenons sujets de notre vie professionnelle,  
Reprenons la main sur notre histoire collective,  
Celle de l'entreprise.

Redonnons un sens  
A nos existences  
En joignant nos compétences,  
Pour que le champ de bataille des NTIC  
Devienne un champ d'actions historique,  
Pour que nos opérations de soutien et de prévention  
A la souffrance, à l'isolement et à la dépression  
Se multiplient et transforment le terrain de nos actions  
En un contre-pouvoir fort et porteur d'espoir.



# Table des matières

Préface.....	5
L'expertise citoyenne, une démarche démocratique.....	5
L'expertise citoyenne a pris un nouvel essor, dans les années quatre-vingts avec la contestation du néo-libéralisme.....	6
L'expertise citoyenne s'inscrit dans le nécessaire renouvellement de la démarche scientifique.....	7
L'expertise citoyenne propose une démarche démocratique, celle de l'évaluation publique et contradictoire .....	8
Introduction.....	9
Genèse et parcours de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom.....	10
La Machine à broyer.....	11
Pourquoi tant de souffrance dans une entreprise comme France Télécom ?.....	12
Comment quantifier la souffrance ?.....	12
La recherche de la légitimité.....	13
L'expertise scientifique, complément de l'action syndicale ?.....	14
Construire un baromètre du stress à France Télécom.....	15
La censure de France Télécom.....	15
L'écho médiatique, une thérapie contre l'isolement.....	16
L'écoute des salariés.....	17
Des cellules d'écoutes et d'accompagnement.....	17
La casse des thermomètres.....	19
Un service médical aux ordres.....	20
Premières assises nationales.....	22
Contre les fermetures de sites.....	23
Des suppressions d'emploi injustifiées.....	24
Des suicides très significatifs.....	25
Et l'avenir ?.....	26
Le gâchis humain à France Télécom.....	27
Quelques repères historiques.....	28
Les origines.....	28
La Poste, grande entreprise des télécoms.....	28
Et sur le plan social ?.....	29
Déréglementation mondiale et expansion chaotique du secteur des Télécoms.....	30
Vers la privatisation de France Télécom.....	30

1988, la DGT prend le nom de France Télécom.....	31
1991 : France Télécom devient exploitant autonome de droit public.....	31
Péréquation et service public.....	1
« Service universel » ou fin du service public ?.....	1
France Télécom et la construction de grands conglomérats internationaux dans les années 1990 .....	33
Les congés de fin de carrière (C.F.C.), contrepartie de la privatisation.....	34
Les années 2000 : croissance externe par acquisitions, internationalisation et éclatement de la « bulle Internet ».....	35
Le scandale de l'UMTS : quand les États de l'Union européenne jouent au bonneteau.....	36
Depuis 2003 : et maintenant, que vais-je faire..?.....	37
Le refus réitéré de toute voie conventionnelle.....	38
Individualisation et omnipotence du « manager ».....	39
Le rôle ambigu de l'État français.....	40
L'État veut se désengager.....	40
...En attendant, il se goinfre en dividendes.....	41
L'État, 1 <sup>er</sup> employeur de France Télécom.....	41
Une régulation de plus en plus contraignante et complexe.....	42
la crise financière mondiale de fin 2008.....	1
...affectera significativement France Télécom.....	1
En guise de conclusion temporaire.....	44
Et demain ?.....	46
Restitution des résultats des enquêtes sur le stress et les risques psychosociaux.....	47
réalisées chez France Télécom par 2 questionnaires en ligne adressés aux personnels de juin 2007 à mars 2008.....	47
Contexte.....	47
Représentativité socioprofessionnelle des publics sondés et tableau sociologique de FTSA-Orange .....	48
Caractéristiques socioprofessionnelles des répondants.....	54
Faits marquants.....	55
Le niveau de stress observé chez France Télécom est particulièrement élevé.....	55
Pessimisme sur l'évolution de l'entreprise confirmé.....	56
Un manque de considération par France Télécom induit une « crise identitaire ».....	56
Les pratiques erronées dans l'organisation du travail, le management par le stress, les mobilités forcées et leurs effets sur la santé.....	56
Le pilotage par les objectifs a des effets dommageables sur la santé.....	58
Durée du travail.....	58
Les plus de 45 ans.....	58
Le manque de reconnaissance est extrême.....	59

Les plus de 45 ans sont délaissés.....	60
De l'art de programmer la maltraitance au travail.....	61
Introduction. .63	
L'objet de l'étude et son évolution.....	65
La perspective adoptée.....	65
Méthode et déroulement.....	66
Synthèse du rapport d'étude.....	67
PREMIERE PARTIE.....	68
La parole des salariés.....	68
I. Des témoignages.....	68
Le sentiment d'être manipulés, bougés comme des pions.....	69
Les travailleurs sont désorientés par des changements fréquents et non expliqués.....	70
... et les salariés se sentent ou se retrouvent isolés.....	70
L'incertitude constitue la toile de fond dans le quotidien à France Télécom.....	70
Un processus de déqualification et de disqualification fortement ressenti.....	72
Déqualification, déclassement, disqualification des personnels.....	72
Les compétences ne sont pas reconnues.....	73
Des formations qui n'en sont pas.....	74
Le règne du résultat tout juste suffisant pour que l'entreprise gagne de l'argent.....	74
La sous-traitance prend la place des métiers.....	74
On ne fait plus carrière.....	75
Une surcharge de travail, une dégradation de sa qualité et de son sens.....	75
Le harcèlement, le placard.....	76
Il s'ensuit une démotivation au travail et un mot d'ordre : « pas de vagues ».....	78
Du stress à la détresse et aux maladies.....	79
En somme.....	82
II. Du quantitatif au qualitatif : des éclairages réciproques.....	83
L'opacité du message de la direction de l'entreprise.....	83
L'Institut des Métiers et les situations d'exclusion interne.....	84
Les atteintes à l'estime de soi.....	87
DEUXIEME PARTIE.....	89
La gestion managériale des ressources humaines.....	89
III. La réorientation de la gestion des ressources humaines.....	89
La disparition des métiers.....	89
Le principe d'obéissance, une spécificité.....	92
L'intervention sur les cadres de pensée et d'action.....	93
IV. Le dispositif d'accompagnement vers la mobilité.....	94
Le dispositif.....	94

Les limites de la « responsabilité sociale ».....	96
V. La configuration du management à France Télécom.....	99
L'individualisation : nouvelle logique structurante des relations.....	99
Créer les conditions de l'acceptation des réductions de postes.....	100
La politique de recrutement et la gestion par l'incertitude : un pouvoir accru pour le management .....	100
Le poids de l'arbitraire.....	101
Une violence masquée.....	102
Le psychologisme.....	105
Les nouvelles valeurs ressorts de l'implication.....	105
VI. Un mode de fonctionnement global.....	106
Un fonctionnement voulu.....	106
Prescriptions de subjectivité, déni d'altérité.....	106
Ignorance des hauts dirigeants ?.....	107
Le mépris envers les agents.....	108
La maltraitance au travail : une « nécessité » ?.....	109
Du fonctionnaire au « client-roi ».....	109
Inflation de contrôles et pouvoirs arbitraires.....	110
« Pas de vagues » ou harcèlement.....	111
Rompre l'isolement, sortir de la peur pour agir contre le stress.....	114
Déclaration de la CFE-CGC, SUD et l'UNSA de France-Télécom Orange.....	116
L'Observatoire, un outil de lutte indispensable.....	116
Épilogue.....	118
Points de vue croisés.....	120
Dépossession identitaire chez France Télécom.....	120
Notions d'identité professionnelle.....	120
Le besoin de reconnaissance.....	121
L'estime de soi.....	123
La pyramide des besoins.....	124
La crise identitaire.....	125
Les manifestations de la crise.....	126
Les facteurs probables à l'origine de la crise identitaire.....	126
Les salariés touchés dans leur intime.....	127
La crise de milieu de vie ou crise de la quarantaine.....	128
Et le stress dans tout cela ?.....	129
Le Global Compact.....	130
La précarisation du travail des téléconseillers : un regard au travers des expertises C.H.S.C.T.....	131
De la pérennité de l'emploi à la précarisation du travail.....	131

Communication et déformation de la réalité.....	132
Un vocabulaire managérial masquant une réalité professionnelle dégradée.....	132
Derrière la « montée en compétences » : des agents transférables et des changements de métiers passés sous silence.....	132
Des moyens appauvris : « formation » ou « information » ?.....	133
Modes de management et précarisation du travail.....	133
La charte client : un outil managérial inadapté dans la relation entre les agents et les clients..	133
Fermeture de sites et allongement des temps de trajet.....	1
Désintégration des collectifs de travail et dégradation de la santé du personnel.....	135
Des formes de résistances qui restent fragiles.....	136
Annexes.....	139
Annexe 1 : Lettre d'un médecin du travail à propos des cellules d'écoutes à France Télécom.	141
Annexe 2 : Polémique autour d'une étude sur les cancers.....	145
Annexe 3 : Appel des 1000 élus du groupe France Télécom.....	147
Annexe 4 : Liste des questions du 1er Baromètre de l'Observatoire du Stress et de la Mobilité forcée - France Télécom.....	149
Annexe 5 : Présentation de l'échantillon et guide d'entretien - Fiche résumée des caractéristiques techniques de l'enquête.....	159
Le guide d'entretien.....	160
Annexe 6 : Les récentes grandes évolutions de France Télécom.....	163
Annexe 7 : Le projet Privilège. Un exemple de manœuvres procéduriales.....	165
Annexe 8 : les 5M ou les cinq classes de pratiques pour mettre les salariés sous pression et les pousser au départ.....	167
Annexe 9 : Mandat du Conseil Scientifique de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées chez France Télécom.....	169
Annexe 10 : Global Compact.....	171
Fiches pratiques à l'usage des C.H.S.C.T.....	173
Fiche n°1 : Comment faire insérer les risques psychosociaux (dont le stress) dans le programme de travail des C.H.S.C.T. ?.....	175
Motiver l'insertion des risques psychosociaux ou un C.H.S.C.T. extraordinaire sur le sujet.....	178
Fiche n°2 : Stress au travail - C.H.S.C.T. : saisissez un expert !.....	180
Fiche n°3 : Comment les événements liés au stress peuvent-ils être classés comme accident du travail ?.....	183
Fiche n°4 : Faire examiner les modalités et les caractéristiques des Entretiens Individuels par le C.H.S.C.T.....	185
Fiche n°5 : Les rôles des C.H.S.C.T. sur la question des suicides de salariés de l'entreprise et leur prévention.....	192
Dossier : Le suicide en lien avec le travail.....	195
Phénomène nouveau ou en augmentation ?.....	196
Fragilité individuelle ou lien avec le travail ?.....	197
La provocation au suicide.....	197

Le fait de ne pas porter secours à une personne en péril.....	197
Que faire en urgence, après un suicide ou une tentative de suicide ?.....	198
S'exprimer publiquement dans le contexte d'un suicide.....	198
La prévention est indispensable et elle est rendue obligatoire par le Code du Travail.....	199
Le traitement des suicides dans les entreprises : rôles des C.H.S.C.T. et prévention.....	199
Pour en savoir plus.....	201
Les numéros d'appels téléphoniques.....	201
Bibliographie sommaire.....	203
Glossaire raisonné.....	205
Liste des sigles et abréviations.....	211
Un manifeste poétique pour Orange stressé.....	215
Non ! Nous n'Abandonnerons Jamais l'Espoir !.....	215
Table des matières.....	217
Remerciements.....	223



# Remerciements

Ont contribué à cet ouvrage les personnes et les collectifs suivants [ne figurent sur cette liste que les personnes physiques ou les personnes morales (collectifs) ayant accepté de faire apparaître leurs noms] :

ACT Consultants  
B2D1  
C.F.E. - C.G.C.  
C.N.R.S.  
Compagnie théâtrale NAJE  
Conseil Scientifique de l'Observatoire  
ISAST  
Observatoire du stress et des mobilités forcées  
Sud-PTT  
U.N.S.A.  
Patrick Ackermann  
Karim Bensalah  
Noëlle Burgi  
Monique Crinon  
Gabrièle Djebri  
Sonia Fayman  
Dominique Lanoë  
e  
Danièle Linhart  
Gustave Massiah  
Béatrix Mauguéret  
Claire Merlin  
Anne-  
Marie Minella  
Pierre Morville  
Frédéric Pedroumal  
Christèle Roussel  
Pascal Vitte  
Ray Zyst



