

# 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>1</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>2</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.

---

<sup>1</sup> 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>2</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 souhaitions, 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>3</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

<sup>3</sup> D'après les chiffres donnés par Florence Palpacuer, Amélie Seigneur 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.

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 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 espérions 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>4</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>5</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

<sup>4</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>5</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 affleurent dans leur récit mais sont vécus pour diverses raisons sur le mode de la culpabilité.

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.

### *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 de 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 recombinaison 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 ratisage. Les nouvelles formes de domination managériale disqualifient les repères de métiers, nient l'inscription des individus dans une chaîne et une histoire, et gommant 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>6</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*

<sup>6</sup> C'est ce que montre bien Dominique Lhuier dans son livre *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil, 2002.



*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 rabaisé 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 cliquer. 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 identifié en parlant de « disqualification de leur passé<sup>7</sup> » ?

### ***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*

<sup>7</sup> Danièle Linhart et al 2002.

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 contrepois. (...) 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 recomposition 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'usagers. Il n'y avait pas de concurrence, mais les gens se défondaient 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 « reconvertir ». 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>8</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)*

*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 :

<sup>8</sup> Il va de soi que ce prénom est inventé pour respecter l'anonymat de notre interlocuteur.

*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>9</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>10</sup> ». Comme l'écrit Dominique Lhuilier, 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)*

### ***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*

<sup>9</sup> Dominique Lhuilier, *Placardisés*, op. cit., p. 141-142.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 143.

rémunérations, voire baisse de celles-ci<sup>11</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'écœure... 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)*

---

<sup>11</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. »



*« 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 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>12</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>13</sup> »

« Selon Pierre Marty, fondateur de l’École de psychosomatique de Paris, la décharge des

<sup>12</sup> Vincent de Gauléjac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 181.

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>14</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>15</sup>. »

« 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'appriivoiser 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>16</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*

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 180-181.

<sup>15</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.

<sup>16</sup> *Ibid.*

*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>17</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 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>18</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>19</sup>, et aussi par l'entourage, que plus rien n'est*

<sup>17</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).

<sup>18</sup> Yves Clot, *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999.

<sup>19</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...

*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>20</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 démolé. 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.

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>21</sup>. La détérioration du climat

<sup>20</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)).

<sup>21</sup> On trouvera ces questionnaires et leurs résultats sur le site de l'Observatoire : [www.observatoiredustressft.org](http://www.observatoiredustressft.org).

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>22</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

*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.*

<sup>22</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.

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

Dans une étude conduite par l'Institut des Métiers de France Télécom<sup>23</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>24</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 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>25</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

<sup>23</sup> Les situations d'exclusion interne. Repères pour agir, Paris, Institut des Métiers de France Télécom, 2005

<sup>24</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. »

<sup>25</sup> Sur cette expression, voir plus haut le chapitre restituant les témoignages de nos interlocuteurs.

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>26</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>27</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>28</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>29</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 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

<sup>26</sup> Ce qu'indique aussi le deuxième questionnaire de l'Observatoire.

<sup>27</sup> Marie Raveyre (dir.), *Restructurations, nouveaux enjeux*, Revue de l'IRES, Numéro spécial N° 47, Paris, IRES, 2005.

<sup>28</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>29</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.

« responsabilité sociale » et non selon une logique de marché<sup>30</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, 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

---

<sup>30</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.



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 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>31</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-

<sup>31</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.

d'œuvre, autrement dit d'insécurisation des parcours de vie professionnelle, personnelle et familiale.

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>32</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>33</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>34</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>35</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>32</sup> Jean-Luc Metzger, *Entre utopie et résignation*, op. cit.

<sup>33</sup> Au sens d'Axel Honneth. Voir *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte, 2006.

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</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>36</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>37</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

<sup>36</sup> Marie Raveyre, « Le management social des restructurations et la prise en compte du travail », *op. cit.*

<sup>37</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.

Au début des années 1990, juste après son premier changement de statut<sup>38</sup>, France Télécom s'était engagé dans une série de réformes des ressources humaines jugée mieux adaptée au défi de la 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>39</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>40</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

<sup>38</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>39</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>40</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.

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 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>41</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>42</sup> dont la définition inclut, justement, l'aptitude individuelle acquise après une expérience professionnelle<sup>43</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

<sup>41</sup> Exemple classique : on ne recrute plus des inspecteurs ou des contrôleurs, mais des responsables de marché ou des ingénieurs commerciaux.

<sup>42</sup> Y compris, semble-t-il, dans les négociations entre partenaires sociaux.

<sup>43</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)].

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 « 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>44</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>45</sup>. Cela fait partie d'une palette d'outils qui ne distinguent en rien France Télécom

<sup>44</sup> Jean-Luc Metzger, *Entre utopie et résignation*, op. cit.

<sup>45</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

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>46</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>47</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 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>48</sup> dans les organisations de services de masse, montre bien comment le faisceau prescriptif<sup>49</sup> se caractérise par un « déni des limites » et des contradictions au point qu'il finit

---

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>46</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>47</sup> *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1998.

<sup>48</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>49</sup> Depuis l'offre de service jusqu'aux dispositifs de contrôle et de sanction, en passant par les prescriptions

par devenir une « prescription de toute puissance<sup>50</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.

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 appuyerons 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

---

normatives, les objectifs hiérarchiques de performance, les prescriptions opératoires et celles de « savoir-être ».

<sup>50</sup> Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail, op. cit.*



l'intention des managers<sup>51</sup>. Dans un premier temps, nous décrivons 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>52</sup> », elle ambitionne de « devenir en trois ans l'opérateur de référence en matière de nouveaux services de télécommunications<sup>53</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 ».

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

<sup>51</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>52</sup> Document interne décrivant l'ambition du Groupe. Voir *NExT*, France Télécom, Services de Communication Entreprises.

<sup>53</sup> Les citations sans renvois de notes sont toutes extraites du document *Réussir A.C.T.*

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 « inaptés 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'essaiage 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'essaiage sont partagées<sup>54</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 ?*

— *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. »*

<sup>54</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.

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 préfèrent 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***

Élément 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>55</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>56</sup>*

<sup>55</sup> Y compris quand la hiérarchie ne donne plus de travail ou si peu.

<sup>56</sup> Ph. Bernoux, (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil, p. 257.



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.

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>57</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

<sup>57</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, Métaillié.

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.

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. Quoiqu'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>58</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 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>59</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>60</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>61</sup> y est à première vue conçu pour capter et nier tout à la fois la

<sup>58</sup> Mais aussi aux incompétences

<sup>59</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>60</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>61</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

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, 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>62</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

---

organisation. Voir Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail, op. cit.*

<sup>62</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.

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>63</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 les siennes, celles de la concurrence qu'elle met en avant et interprète à sa manière<sup>64</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>65</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>66</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>67</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>68</sup>. » Plus encore, « l'expérience acquise en matière de mise en œuvre des réformes conduit le management à rationaliser non seulement l'organisation, mais

<sup>63</sup> Ces deux catégories (nuisibles et inutiles) font partie d'une typologie proposée par Dominique Lhuillier dans *Placardisés, op. cit.*

<sup>64</sup> Voir Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la Justification*, Paris, Métailié, 1991.

<sup>65</sup> Dominique Lhuillier, *Placardisés, op. cit.*, p. 118-9.

<sup>66</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>67</sup> Jean-Luc Metzger, *Entre utopie et résignation, op. cit.*, p. 210.

<sup>68</sup> *Ibid.*, p. 207.

la pratique de sa transformation.<sup>69</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>70</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>71</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 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

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, p. 208.

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</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.

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>72</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'utilisateur. 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

<sup>72</sup> Voir « Souffrance au travail, le risque organisationnel », Conférence introductive aux *Journées Médicales du CISME sur le risque organisationnel*, février 2004.



« 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 stratégiques 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 (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>73</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

<sup>73</sup> Sur ces catégories, voir Dominique Lhuillier, *Placardisés*, op. cit., p. 17 sq.

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 *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.

