

**LA MALTRAITANCE AU TRAVAIL EST-ELLE PROGRAMMÉE ?
LES PARADOXES D'UNE GESTION « RESPONSABLE » DES RESSOURCES HU-
MAINES A FRANCE TELECOM**

Noëlle Burgi, CNRS, Centre de recherches politiques de la Sorbonne
(golub@univ-paris1.fr)

Résumé

France Télécom a procédé à plusieurs vagues de suppressions massives d'effectifs tout en affichant un souci de « responsabilité sociale ». À l'examen, le système d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines transfère les risques sur les salariés à des coûts physiques et psychiques démesurés.

Mots clés

Mobilités forcées, rationalisation, reconnaissance, responsabilisation, risques psychosociaux, subjectivité, toute-puissance, travail.

Introduction

Héritière d'une administration d'État et d'un personnel bénéficiant du statut de fonctionnaire, FT (France Télécom) n'a pas attendu sa privatisation, effective en 2003, pour se lancer dans des opérations soutenues de « modernisation »¹. À partir du début des années 1990, les restructurations et réorganisations permanentes se sont accélérées, le mode de GRH (gestion des ressources humaines) s'est aligné sur les pratiques managériales du secteur privé, les suppressions d'emploi et les mobilités géographiques et fonctionnelles se sont multipliées. Pour « se séparer » de son personnel — et avant tout des fonctionnaires — sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi, l'entreprise, affichant sa « coresponsabilité » sociale, a mis en place un important dispositif d'accompagnement. Il comprend un ensemble de mesures destinées à favoriser la mobilité des agents dans les trois fonctions publiques ou dans le secteur privé (reconversions, reprises ou créations d'entreprises, etc.).

Cependant, l'examen des conditions de mise en œuvre de ce dispositif fait apparaître une politique de mobilité gouvernée par une logique de marché et non de « responsabilité sociale »². Confiée à l'encadrement de proximité, la mission d'incitation à la mobilité vise à « *faire des moins* »³. Les objectifs de recomposition de l'emploi sont conçus et prescrits pour réduire les effectifs et gérer les flux de main-d'œuvre. Cela, sans considération pour les compétences des salariés ou leur véritable devenir professionnel. Ni pour les contraintes que les managers sont susceptibles de rencontrer dans la gestion de leurs équipes et l'atteinte de leurs autres objectifs. Ce mépris des compétences et la méconnaissance des conditions pratiques de réalisation de l'activité de travail procèdent d'un déni de reconnaissance. Érigé en système d'organisation et de gestion des ressources humaines, il transfère les risques sociaux sur les individus, considérés comme des « particules élémentaires ». Les conséquences en sont d'autant plus graves pour les salariés qu'ils tendent à retourner contre eux-mêmes l'injustice et la violence des actes de *mépris* (Honneth, 2006).

¹ Ce texte présente une partie des résultats d'une enquête qualitative effectuée pour le compte de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom, une structure créée en 2007 par deux syndicats de l'entreprise, SUD et le CFE-CGC. Trente-neuf agents ont été interviewés, dont onze cadres de proximité. L'enquête, conduite par l'auteure avec Monique Crinon et Sonia Fayman, toutes deux sociologues au cabinet d'études Act Consultants, a donné lieu à un rapport publié par l'Observatoire (Burgi *et al.*, 2008). L'enquête a été réalisée en 2008, alors que le groupe de télécommunications était lancé dans un énième programme de réduction drastique de ses effectifs. Vingt-deux mille suppressions d'emploi étaient officiellement programmées pour la période 2006 à 2008, ainsi que dix mille mobilités géographiques ou professionnelles.

² Sur l'opposition entre « responsabilité sociale » et « logique de marché », voir p. ex. Raveyre (2005).

³ Expression d'un haut cadre rattaché à la Direction centrale. Les citations extraites de nos entretiens sont toujours en italiques.

1. La recomposition « nécessaire » et arbitraire de

Thème récurrent et explicite dans tous les témoignages recueillis à l'occasion de cette étude⁴, et sentiment très répandu dans le monde du travail en général, la privation de reconnaissance doit être considérée comme une méthode de GRH permettant de transférer les risques sociaux sur les individus. Les consignes données aux managers pour bien gérer la politique de mobilité de l'entreprise en attestent, et n'en sont qu'un exemple parmi beaucoup d'autres : la résolution des conflits et des dysfonctionnements liés à la prétention de toute-puissance rationalisatrice des hauts dirigeants est laissée à l'initiative des agents (salariés et managers) et renvoyée à leur responsabilité personnelle. Elle passe par une délégation de pouvoir potentiellement arbitraire à l'encadrement de proximité.

1.1. Évolutions « nécessaires » et freins psychologiques

En 2007, un an après le début de la dernière phase de restructuration de FT, le rythme relativement lent des mobilités externes au regard des critères de la direction a poussé celle-ci à intensifier sa communication et à éditer une petite brochure, intitulée *réussir ACT*⁵, pour aider l'encadrement de proximité à mettre en œuvre la politique d'incitations au départ (France Télécom-DRH, 2007). Les managers y sont considérés comme le « premier niveau d'orientation professionnelle pour [leurs] collaborateurs » avec « un rôle à jouer déterminant ». Dans cette perspective, des conseils leur sont prodigués pour bien faire passer les enjeux des suppressions d'emploi et convaincre leurs subordonnés de « prendre en main [leur] avenir professionnel ».

Le document indique clairement que les managers eux-mêmes pourraient être inhibés dans la mise en œuvre de ce programme. Par exemple, ils pourraient éprouver des difficultés « à détecter les personnes susceptibles d'être concernées », résister « à se séparer des bons éléments », ou ne pas adhérer à la politique de mobilité. 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 », ou la « peur d'aller vers l'insécurité ». Finalement, des « freins éthiques » sont détectés, dont la réticence à « quitter la notion de service public » ou le fait d'« être les instruments d'une politique de départs difficile à assumer ». À tous ces « freins », des éléments de réponse sont donnés : les managers ne doivent jamais oublier qu'ils doivent contribuer aux « évolutions actuelles *nécessaires* » (souligné par le document). Des recettes leurs sont proposées pour conduire les entretiens d'incitation à la mobilité : être « empathique », « laisser parler », rappeler aux agents que « le monde change », qu'il faut « savoir partir », « se faire confiance », réaliser que l'on a « des talents méconnus »...

Bref, les stratèges de l'entreprise n'ignorent pas les difficultés, mais ils font comme si elles n'existaient pas. Autant le document est volubile sur les « freins psycholo-

⁴ Voir note n° 1.

⁵ L'acronyme ACT signifie : « Anticipation et Compétences pour la Transformation ».

giques », autant il est silencieux sur les incohérences de la mobilité prescrite au regard de l'activité de travail réelle. Par exemple, comment le manager parviendra-t-il à gérer la mobilité (à réduire son équipe) tout en atteignant les objectifs de production et de qualité toujours plus ambitieux qui lui sont simultanément prescrits ? Comment pourrait-il être sereinement « empathique » et « à l'écoute » de ses « collaborateurs », alors qu'il n'a une vision claire de l'avenir ni pour lui-même ni pour ses subordonnés ? L'encadrement de proximité ne participe pas à l'élaboration des plans de restructuration et des objectifs de recomposition de l'emploi ni n'intervient de façon décisive dans les décisions relatives à leur mise en œuvre. Sur la mobilité des agents comme sur le reste, la haute direction prend des décisions souveraines, puis fait redescendre en cascade via les échelons hiérarchiques ses objectifs prescriptifs, dont des quotas de réduction du personnel. Ici, elle recrute des cadres « *parce que le bassin d'emploi est soi-disant déficitaire en cadres supérieurs* », mais les redéploie anarchiquement six mois plus tard en raison d'une restructuration-réorganisation qui n'avait pas été prévue⁶. Là, elle fait venir dans un service commercial de pointe des personnes pourtant jugées par elle « inaptées à la vente » dans un passé récent. Ou encore, elle « identifie » arbitrairement des personnes et les décrète « volontaires » pour les « positionner » sur une formation d'adaptation à un poste innovant, sans même les prévenir. Et ainsi de suite.

De telles pratiques mettent en doute le souci de « responsabilité sociale » affiché par l'entreprise. Prédomine plutôt une logique de gestion de flux de main-d'œuvre qui passe par la délégation d'un pouvoir d'appréciation potentiellement arbitraire à des « petits chefs » — eux-mêmes menacés de sanctions en cas d'insubordination.

1.2. La nouvelle GRH et le retour des « petits chefs »

Dans ses recommandations à l'encadrement de proximité, la direction centrale ne se contente pas de stigmatiser les « freins psychologiques » de tous ordres. Elle entend soutenir le programme d'incitation à la mobilité en prescrivant aussi aux managers d'« ordonner », de « juger », d'« interpréter ». Mais alors, selon quels critères ces derniers formeront-ils des « jugements », par exemple sur l'inaptitude au travail de leurs subordonnés, leur productivité ou leur absentéisme ? L'institution est muette sur ce point. La question est d'importance parce que le mode GRH a été réformé à partir du début des années 1990 pour l'aligner sur les pratiques des entreprises privées. Comme partout ailleurs, les principes d'individualisation ont pris le pas sur toutes les anciennes pratiques et garanties collectives : individualisation des primes et des augmentations de salaires, introduction d'horaires variables ou à la carte, modernisation des grilles de classification par le biais des « compétences » des salariés, instauration de relations directes entre ceux-ci et leurs hiérarchies, généralisation des entretiens directs, évaluation de la performance par référence à des objectifs souvent inatteignables. Au passage, les réformes de la GRH ont dilué la référence au métier au profit de principes de mobilité et d'adaptabilité, désorganisé les collectifs de travail et affaibli les organisations syndicales.

⁶ Témoignage d'un cadre fonctionnel rattaché à la Direction générale.

Dans ce contexte, la rhétorique modernisatrice des entreprises a beau afficher son attachement aux valeurs de coopération, d'interaction, de solidarité ou de communicabilité, en pratique, les relations au travail se sont durcies, encourageant le retour des « petits chefs ». Les supérieurs hiérarchiques ont une marge d'appréciation quant aux « performances » de leurs équipes 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 sont opaques. 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 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 stand-by, 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. »

En somme, dans la gestion quotidienne des mobilités et des métiers, la tendance dominante est de ne prendre 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. La logique de marché l'a largement emporté.

2. Les salariés, des « particules »

Comment expliquer, du point de vue de la direction de l'entreprise, le décalage entre sa rhétorique de « responsabilité sociale » et la pratique ? Les stratèges de France Télécom seraient-ils tellement 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 que l'écrasante majorité des cadres dirigeants n'a concrètement aucune idée du travail fait par 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* (Dujarier, 2006), l'ignorance des hauts dirigeants paraît une hypothèse bien fragile. L'entreprise cible les « seniors » dont elle ne veut plus, mais n'a pas de politique officielle sur l'âge. Pour ne pas être pris en défaut, elle prend soin de ne pas laisser de traces. Par exemple, les responsables répondent par le silence ou oralement aux questions jugées sensibles qui leur sont adressées par écrit. Un DRH rapporte qu'il avait été sérieusement sermonné pour avoir rendu explicite dans un courrier électronique le motif d'une convocation adressée à des femmes mères de trois enfants susceptibles d'accepter un départ à la retraite anticipée.

2.1. Une toute-puissante rationalisation du monde

Les études, audits et autres « mises en débat » censées éclairer les prescripteurs sur les réalités du terrain appellent des observations analogues. 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* ». Nous n'avons pas pu vérifier cette information, mais il est probable que les sommes étaient très élevées :

« *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 [ce travail] !"* »

L'intense production de rapports d'activité, d'études, de calculs de taux et d'indices éclaire moins les élites dirigeantes qu'elle ne les conforte dans leurs *a priori*, n'alimente des politiques d'image et ne sert des réseaux de clientèle. Aussi bien à FT qu'ailleurs. Car, 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 » (Lhuillier, 118-9). La volonté de toute-puissance des dirigeants et stratèges se manifeste dans une quête *illimitée* et *idéale* d'excellence et de maîtrise « totales » des gens et des choses, des risques et des performances (Aubert et Gaulejac, 1991 ; Dujarier, 2006). Elle nourrit la croyance qu'il serait possible et légitime de « moderniser » les entreprises en intégrant de force le réel dans un schéma préconstruit de *rationalisation* du monde, une rationalisation plus réelle que le réel, qui maîtriserait, chasserait ce dernier (Morin, 1991 : 136 et *passim*). Leurs certitudes sont telles que « l'expérience acquise en matière de mise en œuvre des réformes conduit [les dirigeants] à rationaliser non seulement l'organisation, mais la pratique de sa transformation. » (Metzger, 2000 : 208 sq.).

Le pendant de cette approche, c'est la conviction « que les agents ne sont pas capables de concevoir, par eux-mêmes, les comportements adaptés à leur situation » (*ibid.*). Ils ne seraient que des « particules élémentaires » (*ibid.*). Empruntant d'autres métaphores, un haut cadre interrogé par nous ne disait pas autre chose. Formés dans des écoles proches du modèle ouvert par Polytechnique, les dirigeants au pouvoir dans l'entreprise se prendraient 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 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.* »

2.2. *Déni d'altérité*

Ainsi, le discours et la pratique sont, pour le moins, en décalage. Le discours est celui de l'autonomie des salariés, de leur « savoir-être » et de leur responsabilisation. La pratique est plutôt celle d'une *modernisation autoritaire* (Burgi, 2009). Qui tend à manipuler les salariés, à capter leur subjectivité tout en leur opposant un déni d'altérité.

Captation de subjectivité et déni d'altérité sont les deux faces d'un même procédé. D'un côté, l'intime n'est plus considéré comme une affaire privée. On demande à chacun un engagement total pour la communauté. Des prescriptions de subjectivité (Clot, 1998) 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, 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, bonheur⁷ ou malheur, soient sanctionnées au plan professionnel (avec des répercussions personnelles et familiales). Dès qu'un signe jugé *a priori* 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. En somme, la captation de la subjectivité tend à réifier celle-ci, à ne lui reconnaître aucune légitimité si d'aventure elle se laissait gouverner par des valeurs étrangères au modèle organisé de la « compétitivité » de l'entreprise.

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 ». Ainsi, 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*⁸ ». 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* », selon les termes d'un DRH) à eux-mêmes : ils n'auraient aucune raison de s'inquiéter et moins encore de se sentir persécutés. Et ainsi de suite.

La méconnaissance des situations de travail réelles ne tient donc pas au simple fait

⁷ Un de nos interlocuteurs, cadre supérieur, semble bien avoir été sanctionné professionnellement (harcelé et placardisé) pour avoir aimé et épousé une collègue.

⁸ C'est ce qui est par exemple répondu aux syndicats quand ils dénoncent l'accroissement de la charge de travail sans augmentation de salaire ni autre forme de reconnaissance. Ici, à l'occasion d'une réunion ordinaire d'un CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) à Paris, début 2008.

que les hauts dirigeants sont coupés du terrain. Elle procède d'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. Tout porte à croire que les points aveugles sont sciemment incorporés dans le système de gestion de l'entreprise, au mépris — et par mépris — des agents.

3. La violence retournée

Les manifestations de mépris peuvent s'analyser comme des actes de privation de reconnaissance qui nient le sujet dans sa valeur sociale, l'excluent de ses droits, l'atteignent dans son intégrité physique. Du point de vue des entreprises, ils représentent une technique de transfert des risques sociaux sur les individus. Mais pour les salariés, ces actes « sont à l'origine d'expériences morales négatives puisque les sujets concernés se voient refuser les conditions d'une formation positive de leur identité » (Honneth, 2006). De là les expressions citées plus haut, les idées de « synapse » ou de « particules élémentaires ». Ou encore la sensation très répandue chez les agents de « *n'être rien* », de n'être qu' « *un numéro* ». Il faut préciser que les actes de mépris recouvrent les situations les plus diverses. Elles vont du blocage des carrières et des refus de promotion injustifiés jusqu'au « harcèlement » et au placard, en passant par le déni de l'activité réelle, de ses incertitudes et de ses limites lorsque sont prescrites et exigées sous peine de sanctions des obligations de résultat *idéales* (Dujarier, 2006), sans commune mesure avec les moyens alloués. Et elles incluent le déni des responsabilités collectives dans la survenance de risques psychosociaux ou d'accidents du travail, depuis la dépression ou le mal de dos jusqu'aux suicides en lien avec le travail.

Les entreprises et, au-delà, les élites au pouvoir parviennent d'autant plus facilement à nier la maltraitance au travail et ses conséquences que les salariés tendent à retourner contre eux-mêmes la violence de ces actes d'injustice. Sur ce sujet complexe, on se limitera ici à deux observations.

D'abord, on constate que le déni de reconnaissance est un outil puissant de mise au pas des salariés. Manié par des « petits chefs » de façon potentiellement ou réellement arbitraire, il entraîne au jour le jour une forte 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 !

Le plus souvent, les salariés, tous statuts confondus, font le dos rond et s'en tiennent à une règle d'or : ne « *pas faire de vagues* », ne pas se faire remarquer.

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...

On ne peut pas leur dire qu'il y a un risque ; on va se faire mal voir.

Il ne faut pas être trop brillant, il faut être un mouton...

Les réunions d'équipes sont fréquentes, mais on s'exprime de moins en moins. C'est un simulacre de dialogue.

A contrario, les « fortes têtes » et les autres récalcitrants sont les premiers visés par les pratiques de harcèlement et de placardisation. Les « harceleurs »...

« ... 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. »

Ensuite, deuxième observation, le déni de reconnaissance tend paradoxalement à provoquer chez celui qui le subit un sentiment de culpabilité. Cela, parce que la culpabilité s'enracine précisément dans l'expérience de mépris : elle naît de la dissolution de la confiance en soi en tant que personne digne d'affection, de la perte du respect de soi en tant que membre d'une communauté d'égaux en droit, et de la perte de l'estime de soi comme sujet contribuant par ses pratiques à la vie commune (Honneth, 2006). S'ajoutant au contexte éminemment défavorable aux salariés — chômage de masse, précarisation, affaiblissement du syndicalisme, individualisation du procès de travail en général, stress⁹, surcharge de travail... —, la culpabilité individuelle éprouvée dans l'expérience de mépris contribue à masquer les responsabilités collectives dans la survenance de risques psychosociaux — celles de l'entreprise, mais aussi celles d'autres acteurs dans l'entourage de la victime (syndicats, collègues, collectif de travail). Se retrouvant seul, le salarié a alors beaucoup de mal à donner sens à l'expérience de mépris. Car « 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 » (Lhuilier, 46-7).

À titre d'illustration voici, extrait d'un entretien avec une cadre supérieure, un récit décrivant une situation « ordinaire¹⁰ » de harcèlement. Au début des années 2000, cette femme était depuis peu déléguée syndicale et travaillait à FT dans une agence. Après avoir défendu des salariés harcelés par le directeur de cette agence, notamment un homme qui finira par trouver avec son aide un poste dans un autre service, elle allait être harcelée à son tour :

⁹ Comme on le sait, la définition du stress est relativement vague. Pour l'approche utilisée ici, voir par exemple Gauléjac (2005 : 180-1).

¹⁰ Je choisis à dessein une situation, comme il en existe de très nombreuses, qui peut facilement passer inaperçue et paraître anodine à l'observateur extérieur. D'autres sont plus dramatiques, à FT ou ailleurs. La question n'est pas de savoir lesquelles le seraient plus ou moins, mais le refus de l'entreprise de reconnaître réellement sa part de responsabilité — qui est déterminante — dans la survenance de risques psychosociaux. Notre interlocutrice s'en est sortie ; elle avait certes des ressources personnelles et des réseaux professionnels, mais ce dénouement n'était certainement pas donné d'avance.

Moi je suis restée dans l'agence. Et comme il [le directeur] n'avait plus sa tête de Turc, c'est moi qu'il a choisi... [Il était] haineux ! (...) J'arrivais avec un dossier qu'il m'avait fait faire. Il avait dix-huit 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 refaisait faire sept, huit, dix fois le même tableau. J'aurais pu lui présenter deux mille fois le même tableau — ça, je l'avais pas compris —, il ne le regardait pas, il n'en avait rien à foutre (...). Au bout d'un moment, je me suis dit : "Mais je suis nulle ! J'suis pas bonne..."

Tu t'es posé cette question...

Oui. C'est la première chose que je me suis dit.

Tu culpabilisais...

Ah, ben, j'ai culpabilisé. Je me disais que j'suis pas bonne et tout.

Pourtant tu avais vu et aidé cet homme qui était harcelé comme toi.

Ah, ben, ça a pas fait tilt ! Ça a pas fait tilt ! J'ai pas vu ! J'ai pas vu venir le coup ! J'ai pas compris ! Je peux même te dire, j'avais le collègue du syndicat (...) qui me disait : "Mais attends, ils cherchent à te virer !" Je lui disais : "Mais non, non, non, ils cherchent pas à me virer !" Et moi, je me sentais de plus en plus mal, et je me sentais incompétente. Je suis allée consulter des consultations spécialisées en Alzheimer parce que j'avais des trous de mémoire. Je devenais complètement hystérique, j'étais folle, je savais plus ce que j'étais, je savais plus qui j'étais. À un moment donné, j'ai pétié les plombs. (...) Avec le corollaire qui est que moi, je devenais acariâtre avec mes cadres, avec mes collaborateurs. J'étais odieuse avec eux. Je devenais odieuse parce qu'on se comportait de façon odieuse et que j'essayais de me défendre (...).

(...) Est-ce que ton mari comprenait ce qui t'arrivait ?

Non, pas vraiment. (...) Lui, ce qu'il me disait, c'est : "Mais arrête de te prendre la tête avec FT !" Il comprenait pas. Il me disait : "Et pourquoi tu me parles tout le temps de FT ? J'en ai marre que tu me parles tout le temps de ton boulot (...). Donc moi, non, j'arrivais pas à m'extérioriser parce que au bout d'un moment je sentais qu'il en avait marre.

Mais tu n'en as pas parlé au syndicat, autour de toi ?

Mais moi, à ce moment-là, mis à part une ou deux copines, on me prenait pour une hystérique. Même au syndicat, ben oui ! Parce que j'étais toujours en train de m'énerver, je m'énervais contre tout le monde, j'étais à cran. J'étais à cran ! Je faisais des réunions par téléphone, j'osais même pas monter à Paris de peur d'avoir des problèmes avec mon boulot. Donc je faisais des réunions par téléphone. (...) Tout le monde m'en voulait. Et puis

j'étais nulle. Et ça a duré... Je suis allée voir deux psychiatres qui ne comprenaient rien du tout, qui commençaient à m'expliquer que j'avais des problèmes internes. Mais je me disais : "Moi, je suis pas folle, je suis désolée, je suis pas folle !" (...)

*

En avril 2009, à la suite d'une enquête conduite par la puissante entreprise d'audit, Ernst & Young, l'ALRS (Association pour la promotion et le développement du Label Responsabilité Sociale) accordait pour deux ans à la marque Orange de FT le label « Responsabilité Sociale ». Ce label, indique un communiqué de l'entreprise, « reconnaît les efforts des centres de relations clients pour l'amélioration continue des conditions de travail des téléconseillers et pour la qualité de leurs prestations. Il souligne notamment les efforts réalisés dans la reconversion et la fidélisation des salariés, ainsi que dans l'intégration des travailleurs handicapés. Il prend également en compte les solutions mises en place pour la montée en compétences des collaborateurs et reconnaît les résultats positifs des actions déployées pour mieux intégrer la satisfaction des salariés. »

Articles et ouvrages cités

- Aubert N. et Gaulejac, V. de, 1991. *Le Coût de l'excellence*, Seuil, Paris, 1991.
- Burgi N., 2009. « La responsabilisation, instrument d'une modernisation autoritaire », *Revue française de science politique*, 59 (1), 121-130.
- Burgi N., Crinon M. et Fayman S., 2008. « De l'art de programmer la maltraitance au travail », in *Orange Stressé*, Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées de FT, Paris, 61-113.
- Clot Y., 1998 [1995]. *Le Travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte, Paris.
- Davezies P., 2004. « Souffrance au travail, le risque organisationnel », Conférence introductive aux *Journées Médicales du CISME sur le risque organisationnel*, février.
- Dujarier M.-A., 2006. *L'idéal au travail*, PUF, Paris.
- France Télécom – DRH, 2007. *Information managers. Réussir ACT*, mars-avril. Disponible sur Internet : www.sudptt.fr/IMG/pdf/slidesACT.pdf.
- Gauléjac V. de, 2005. *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris.
- Honneth A., 2006. *La société du mépris. Vers une nouvelle Théorie critique*, La Découverte, Paris.
- Lhuilier D., 2002. *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Seuil, Paris.
- Metzger J.-L., 2000, *Entre utopie et résignation. La réforme permanente d'un service public : concept d'utopie et compréhension des pratiques modernisatrices*, L'Harmattan, Paris.
- Morin E., 1991. *La Méthode. 4. Les Idées. Leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, Seuil, Paris.
- Raveyre M. (Ed), 2005. *Restructurations, nouveaux enjeux*, *Revue de l'IRES*, Numéro spécial N° 47.