Communication managériale et conduite du changement : une politique de mobilité en question chez Orange France

Laurence Perrin Eloy-Perrin

▶ **To cite this version:**

Laurence Perrin Eloy-Perrin. Communication managériale et conduite du changement : une politique de mobilité en question chez Orange France. Gestion et management. Université Paris-Sorbonne - Paris IV, 2015. Français. NNT : 2015PA040011 . tel-04266778

HAL Id: tel-04266778
https://theses.hal.science/tel-04266778

Submitted on 31 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE

ÉCOLE DOCTORALE V

Laboratoire de recherche GRIPIC [EA 1498]

THÈSE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE

Discipline : Sciences de l'Information et de la Communication

Présentée et soutenue par :

Laurence ELOY-PERRIN

Le 9 janvier 2015

Communication managériale et conduite du changement

Une politique de mobilité en question chez Orange France

Sous la direction de :

Mme Véronique RICHARD - Professeur des Universités, CELSA - Université Paris-Sorbonne

Membres du jury :

Mme Françoise BERNARD (Rapporteur) - Professeur des Universités, Université d'Aix-Marseille

Mme Karine BERTHELOT- GUIET- Professeur des Universités, CELSA - Université Paris-Sorbonne

Mme Véronique RICHARD - Professeur des Universités, CELSA - Université Paris-Sorbonne

M. Denis RUELLAN (Rapporteur) - Professeur des Universités, Université de Rennes 1

M. Jean-Philippe VANOT - Président de ParisTech

Remerciements

Ce travail n'aurait pas vu le jour sans le soutien et l'inspiration de Véronique Richard, mon directeur de recherche. Elle m'a laissée libre de tout en faisant preuve d'exigence théorique et en me guidant avec bienveillance.
Elle a su ouvrir des portes que je n'aurais jamais osé franchir de mon propre chef. Notre relation m'a été très précieuse et elle a donné du sens à ce projet.

Toute ma gratitude va à Emmanuel Souchier qui a attiré mon attention sur l'importance de la réflexivité, de la distanciation et de l'éveil critique utiles au développement et à la construction scientifique de mon objet de recherche.

Je tiens à souligner la richesse des échanges que j'ai pu avoir avec Marine Allein, doctorante au Celsa et consultante, qui m'ont permis de progresser et d'avancer dans la démarche engagée. Le collectif du Celsa, au travers des séminaires de doctorants en présence des chercheurs du Gripic, a été déterminant et m'a permis de nourrir ma réflexion.
Je tiens à remercier l'entreprise Orange France qui m'a permis d'engager ce travail et souligner la confiance témoignée par sa direction, Patrick Figuères DO Sud-Est, Philippe Daumas DRH/DO Sud-Est et Thierry Gouiffes DRH adjoint.
Je leur dois beaucoup, tant pour cette recherche que pour mon parcours professionnel à la croisée des domaines RH et de la communication.
En parallèle, je tiens à souligner l'accueil et la richesse des échanges conduits avec les représentants de la BNP Paribas et de La poste, mesdames Sophie Delmas, Responsable de la communication RH intranet et RSE et Jéromine Descarpentries, Directrice des Ressources en Corse.

Ces rencontres ont été décisives dans mon envie de faire se rencontrer et de mailler les domaines de la recherche universitaire et de l'entreprise.

Je remercie sincèrement l'ensemble de l'équipe des partenaires RH de la DO Sud-Est qui a contribué largement à la réalisation de ce travail, par l'identification des populations de cadres à rencontrer localement. Je pense tout particulièrement à Valérie Bédock, Pascale Breton, Michel Guévenoux, Annie Londeix, Lucie Nésa, Brigitte Matalon, Marc Reynaud et Bruno Vincent.
Carole Béladina, Marie-Hélène Gallo et Céline Mory m'ont également offert une assistance plus que précieuse. Chacun d'eux m'a permis de trouver l'énergie et l'inspiration nécessaires pour mener ce travail à bien. Leur écoute, leurs prévenances, et aussi nos aventures communes, ont été cruciales durant cette période d'élaboration.

Je pense aussi à Philippe Eloy, mon compagnon soutenant et fidèle ainsi qu'à mes fils qui ont accepté que je puisse consacrer du temps à ce travail de recherche. Je leur témoigne toute mon affection, ainsi qu'à ma famille et à toutes les nombreuses personnes de mon entourage qui m'ont soutenue activement, en particulier, Evelyne Pasero, relectrice assidue des derniers moments.

Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans les cadres d'Orange France qui m'ont accordé de leur temps et qui m'ont parfois confié leur intimité. Je les en remercie tous très sincèrement.

Notes liminaires

La présente note explicite certains choix formels pour la lecture du texte,

- Les citations de textes publiés ont été mises en italique,

- Les citations de propos oraux (contenus d'entretien) ont été elles aussi notées en italique,

- Les termes et notions empruntés aux auteurs ont été mis entre guillemets,

- Les expressions, tournures, terminologies qui méritaient une attention particulière dans les extraits de textes institutionnels ou d'entretiens ont été surlignées en jaune,

- Le texte contient, quand cela s'est avéré indispensable, certaines reproductions de supports répertoriés pour la plupart dans les annexes de la thèse.

Sommaire

Introduction générale 10

Partie 1 D'une généalogie de la mobilité dans les entreprises à la construction du mythe 21

1.1 Posture de recherche et ancrages théoriques 22

1.2 De la définition du concept de mobilité à la construction du mythe 26

1.2.1 - La mobilité : ses origines et son développement 26

1.2.2 - Les liens existant entre le concept de mobilité et le mythe 28

1.2.3 - Synthèse relative à la relation existant entre mobilité et construction du mythe 41

1.3 Identification des caractéristiques de la mobilité en entreprise, ses origines et ses ramifications : vers la construction d'un « idéal-type » appliqué à la mobilité et destiné aux salariés 44

1.3.1 - De la flexibilité à la mobilité : une adaptation des salariés aux exigences des marchés 48

1.3.2 - De la caractérisation de la mobilité en entreprise, ses origines et ses ramifications 53

1.3.3 - L'analyse des discours institutionnels sur la mobilité chez BNP Paribas, Orange France et le groupe La Poste 56

1.3.4 - Le discours sur la mobilité comme le témoignage de la construction d'un « idéal-type » dans les entreprises 67

1.3.5 - Synthèse relative à la relation existant entre les origines de la mobilité en entreprise et ses ramifications, et la construction idéal-typique proposée aux salariés. 70

1.4 La mobilité, un concept ambivalent : de la contrainte à l'accomplissement de soi 73

1.4.1 - La mobilité une réponse de l'individu à la contrainte économique et sociale 75

1.4.2 - Les différents visages de la mobilité : de la mobilité choisie à la mobilité imposée 77

1.4.3 - Synthèse illustrant l'ambivalence de la mobilité vécue par les salariés 81

1.5 La mobilité, une doxa au service des entreprises ou l'expression d'un conformisme logique 82

1.5.1 - Les différents masques de la mobilité : stéréotypes, lieux communs et idéologèmes... 83

1.5.2 - Les composantes du système mythique comme média de la transfiguration du concept de mobilité, en doxa 86

1.5.3 - Le discours sur la mobilité comme l'expression d'un conformisme logique 88

1.5.4 - Synthèse relative à la mobilité vue comme une doxa et l'expression d'un conformisme logique 93

Partie 2 La mobilité chez Orange France ou l'émergence d'une nouvelle norme sociale 97

2.1 Approche épistémologique et cadre méthodologique 98

2.2 Décryptage et analyse du processus de communication associé à la politique de mobilité au travers des écrits et de la parole des cadres .106

2.2.1 - Descriptif du processus de communication : structure, outils mis en œuvre et étapes clefs 108

2.2.2 - Analyse des rôles des différents acteurs de l'entreprise dans ce processus : dirigeants, cadres (managers), acteurs de la fonction RH, salariés et organisations syndicales.....125

2.2.3 - Synthèse relative au décryptage du processus de communication associé à la mobilité (principales étapes et rôles organisationnels).....140

2.3 Les interactions et mises en scène de la vie quotidienne analysées au travers du prisme de la communication sur la mobilité.....144

2.3.1- L'entretien individuel comme un espace de pratiques et de régulation communicationnelle 144

2.3.2 - L'Espace Développement comme soutien technique à la rhétorique managériale 147

2.3.3 - Synthèse portant sur les structures et outils de médiatisation de la relation manager/collaborateur 151

2.4 Le pouvoir symbolique associé à la politique de mobilité.....153

2.4.1 - Le culte du projet personnel.....154

2.4.2 - Pour une analyse et une compréhension du système symbolique associé à la mobilité.....156

2.4.3 - Synthèse : les caractéristiques propres au processus de communication associé à la mobilité chez Orange ou l'injonction au service de l'appropriation et de l'intégration des rôles prescrits par l'entreprise ...167

2.5 La mobilité comme une nouvelle norme sociale de l'entreprise.....173

2.5.1 - Analyse des liens existants entre le processus de communication et la construction de l'ethos managérial chez les cadres d'Orange.....175

2.5.2 - L'ethos managérial comme média de la propagande appliquée à la politique de mobilité et facteur d'intégration de la mobilité comme norme sociale 181

2.5.3 - La figure de stigmatisation et d'exclusion : les cadres n'ayant pas fait le choix de la mobilité.....186

2.5.4 - Synthèse portant sur les caractéristiques de l'instrumentalisation de l'éthos managérial, ses forces et ses limites : vers la construction de la mobilité comme une nouvelle norme sociale 193

Partie 3 De l'émergence de dissonances communicationnelles au risque de fragilisation de la relation managériale 196

3.1 Approche épistémologique et cadre méthodologique 197

3.2 Repérage et analyse des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle.....201

3.2.1 - Présentation du protocole de recherche et méthode d'analyse ...201

3.2.2 - Les limites d'une histoire racontée au présent par les cadres 206

3.2.3 - L'identification des facteurs de consonance et de dissonance 208

3.2.4 - Synthèse relative au repérage et à la caractérisation des facteurs de dissonance et consonance communicationnelle 223

3.3 La construction d'une rhétorique de la plainte chez les cadres d'Orange France 226

3.3.1 - Un contexte historique et social favorable à l'expression de la plainte (l'histoire des cadres dans l'entreprise, la politique de mobilité vue comme une transgression du contrat collectif) 229

3.3.2 - Les formes et motifs d'expression de la plainte chez les cadres (le rôle du cadre, la non-prise en compte de ses besoins, l'emprise du contexte médiatique et social) 234

3.3.3 - La démarche de recherche comme le moyen pour les cadres de faire entendre leur voix et leur malaise 254

3.3.4 Synthèse relative aux caractéristiques de la rhétorique de la plainte chez les cadres d'Orange France 256

3.4 - Les effets de la dissonance communicationnelle sur la construction identitaire des cadres 259

3.4.1 Le combat entre l'ethos managérial et l'identité sociale des cadres d'Orange France 260

3.4.2 L'émergence du concept de dissonance communicationnelle : un processus dynamique de dissociation identitaire 263

3.4.3 Le développement de stratégies de préservation chez les cadres (l'évitement, la justification, le renoncement) 269

3.4.4 De la dissonance communicationnelle au risque de fragilisation de la relation managériale (le doute, la perte de confiance, l'isolement) 279

3.4.5 Synthèse relative aux liens existant entre la dissonance communicationnelle et les risques de dissociation identitaire et de fragilisation de la relation managériale 285

3.5 - Le processus de mobilité comme révélateur d'un méta-système communicationnel faisant rempart au « monde vécu » 289

3.5.1 La mise en scène de la communication sur la mobilité, mode d'expression d'un discours paradoxal et témoin d'un système de communication faisant rempart au « monde vécu »..... 292

3.5.2 Les médias comme miroir du méta-système communicationnel associé à la mobilité..... 295

3.5.3 Le méta-système communicationnel comme révélateur des limites du mode de management appliqué au changement dans l'entreprise..... 297

3.5.4 Synthèse relative aux caractéristiques du méta-système communicationnel ou la tentation de l'entreprise à appliquer un modèle gestionnaire dans l'accompagnement du changement..... 300

Conclusion Générale 303

Bibliographie générale 316

Résumés..... 333

Introduction générale

Cette partie introductive est destinée à préciser le contexte et l'objet du travail de recherche engagé sur la question de la communication appliquée aux politiques de mobilité dans les grandes entreprises, en particulier chez Orange France, de poser le cadre théorique de celui-ci et de présenter le processus de construction de la thèse.

- **Contexte et objet de la thèse :**

Les discours sur l'adaptation nécessaire des entreprises à leur environnement, pour faire face aux assauts de la concurrence, et la recherche de la flexibilité dans l'organisation du travail, posent au cœur des enjeux entrepreneuriaux actuels, la question de la mobilité des personnels. Des discours incitatifs et guerriers se sont développés selon les périodes pour enjoindre les salariés à évoluer professionnellement (changer de métier, quitter leur lieu de vie habituel). La mobilité en entreprise trouve ses ancrages dans les courants de pensée des économistes dès le XVIII ème siècle, qui abordent les risques de la routinisation du travail. Une forme d'idéologie célébrant l'intégration par l'individu et son groupe d'appartenance de l'incertitude économique et du nécessaire combat à engager aux côtés de l'entreprise, est mise en scène pour présenter la mobilité comme une preuve d'adaptation naturelle. Une forme d'universalisme se fait alors jour qui prend appui sur la division du travail et la flexibilité qui lui est associée, pour fonder une hiérarchie inaltérable du monde. L'adaptation est vue comme le fondement même de la vie et de la survie des organisations. La mobilité est considérée ici dans son acception à la fois géographique et fonctionnelle.

Le contexte des entreprises et l'environnement économique et social sont des données incontournables à la compréhension de cette question de la mobilité. Le secteur des télécommunications en Europe et Outre Atlantique, depuis le début des années 1980, est l'objet de mutations profondes liées à l'émergence d'une concurrence aiguisée. La situation de l'entreprise Orange France, passant de la privatisation au surendettement suite à l'éclatement de la bulle internet, illustre les effets des marchés sur l'organisation et le mode de fonctionnement interne des entreprises. La réduction des coûts, l'adaptation permanente des ressources

au contexte économique et commercial, la recherche de la performance commerciale, font de la mobilité, au travers des discours managériaux, l'une des conditions premières de la survie de l'entreprise et de garantie de sa pérennité économique. La mobilité devient alors l'ultime réponse à la nécessité du moment : réaliser des économies, conquérir de nouvelles parts de marché en adaptant les salariés aux contingences de l'organisation et au contexte concurrentiel.

Dans cette thèse, il est apparu opportun d'élargir notre analyse à des entreprises comme La Poste et BNP Paribas afin de savoir si la question de la mobilité se posait avec la même acuité et si les discours institutionnels présentaient des similitudes de fond et de forme. Le choix de ces entreprises repose sur leur histoire et leur dimension. Il permet de décrypter le rôle attendu des cadres au travers de l'analyse des discours et écrits officiels, et d'établir des parallélismes entre ces différents univers.

L'objet de cette thèse est de caractériser le processus de communication associé à la mobilité dans les entreprises et, en particulier, chez Orange France. Il s'agit d'analyser le rôle et l'influence des cadres dans la démarche mise en place avant la crise sociale de l'été 2009 traversée par celle-ci. Cette analyse vise à déterminer si la communication appliquée aux mobilités, a pu fragiliser la relation managériale et constituer ainsi, le terreau favorable à l'éclatement de cette crise.

Notre postulat repose sur le fait que les modes de communication agissent sur l'appropriation de valeurs et de représentations ayant un effet sur le rôle attendu des cadres en entreprise. Ce rôle qu'on pourrait considérer comme prescrit, agit comme un modèle, une norme comportementale à destination de cette population. Or, cette norme managériale peut se trouver elle-même en opposition avec les valeurs et représentations des cadres faisant alors apparaître un risque de dissociation identitaire. Ce phénomène est palpable au travers des messages et des postures adoptés par ces derniers. Il est à l'origine de décalages et d'incohérences dans les échanges. Ces signaux non congruents génèrent alors des phénomènes de dissonances communicationnelles qui sont eux-mêmes, source de fragilisation du lien managérial.

Les objectifs de ce travail de recherche se déclinent sur cinq niveaux :

1. Définir le concept de mobilité et s'intéresser à son « conformisme logique » [1]
2. Proposer une analyse du processus de communication associé à la politique de mobilité, en particulier chez Orange, et du rôle dévolu et joué par les cadres dans la communication,
3. Analyser les facteurs de consonances et dissonances propres à la communication des cadres dans les situations de mobilité,
4. S'intéresser aux modes d'appropriation des discours et à leurs effets sur la construction identitaire des cadres,
5. Proposer une réflexion sur la restauration d'une éthique managériale fondée sur l'équilibre des relations et gouvernant les modes de communication entre les dirigeants, les cadres et les salariés.[2]

Processus de construction de l'objet : posture de recherche et références théoriques

Au regard de la relation tissée avec l'entreprise Orange France en tant que cadre y exerçant des responsabilités, il est apparu nécessaire de pouvoir exposer en toute conscience les motifs pour lesquels nous nous sommes engagée dans cette voie. Ce travail entrepris, il y maintenant quelques années, est fondé sur la nécessité de comprendre les événements qui ont touché l'organisation. Cette relation complexe nous liant à l'entreprise, a nécessité que se développe une vigilance et une rigueur de tous les instants afin de veiller à l'objectivation des analyses proposées.

[1] Durkheim Émile. *Les formes élémentaires de la vie religieuse, le système totémique en Australie*. Paris : Presses Universitaires de France, 1968, 647 p.
[2] Michard Pierre. *La thérapie contextuelle de Boszormenyi-Nagy*. Bruxelles : De Boeck, 2009, 354 p.

Ce travail conduit auprès des cadres de l'entreprise pour recueillir leur parole a nécessité que soit explicitée la démarche proposée, pour donner sens à celle-ci. Cela a supposé qu'un glissement de rôle s'opère, afin que le doctorant prenne la place du cadre, préservant et garantissant l'authenticité de la relation s'établissant avec chacun d'entre eux au moment des entretiens. Devenant le récipiendaire de leur histoire, ce don nous engageait à poursuivre et continuer ce travail. Le besoin de comprendre les événements passés autour de la question de la mobilité des cadres et du processus de communication qui lui était associé, n'a eu de cesse de nous porter tout au long de ces années. Cette double posture qui présente certes des limites scientifiques et pose la question du « cadre » dans lequel se construit une réflexion scientifique, nous a cependant permis d'avancer plus vite dans la compréhension des phénomènes de communication observés. Sur le plan épistémologique, cette démarche suppose comme le proposait Emile Durkheim d'entrer dans le monde social comme dans un monde inconnu. Il implique le développement de la « vigilance de la vigilance »[3] comme une critique de tous les recoins de notre pensée.

La démarche d'objectivation participante comme la définit Pierre Bourdieu, implique une auto-analyse permanente et accompagnée. Elle s'est structurée grâce aux échanges réguliers qui se sont noués avec madame Véronique Richard, ainsi qu'avec ceux et celles qui ont bien voulu nous accorder du temps pour partager ces questionnements nous permettant ainsi d'avancer dans cette réflexion. Par essence et dans ce contexte particulier, la confrontation à ce que Gaston Bachelard présente comme un obstacle épistémologique est sensible. A chaque instant, il convient de veiller à ne pas tomber dans les lieux communs pour éviter de succomber à l'évidence empirique car « rien de ne va de soi, rien n'est donné, tout est construit.»[4]. Il a donc été nécessaire d'étayer ce travail par des éléments factuels issus de différentes sources et témoignant de la période concernée. Une lecture à plusieurs niveaux a été requise pour tendre à une plus grande lisibilité et tenter de développer une critique permanente des orientations et conclusions avancées.

---

[3] Durkheim Émile. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Presses Universitaires de France, 1967, 149 p.

[4] Bachelard Gaston. *La formation de l'esprit scientifique*. Paris : Librairie philosophique de J.Vrin, 2011, p. 16.

Parmi les obstacles rencontrés, le rapport à l'histoire et la temporalité dans laquelle s'inscrit ce travail de recherche constitue l'une des difficultés. L'analyse de faits et propos qui se rapportent à des événements du passé, oblige le chercheur à développer une rigueur d'autant plus importante. Il suppose, à chaque fois, de les resituer dans leur contexte. C'est en recensant toutes les preuves et témoignages pouvant se rapporter à la période considérée, que le processus de construction de l'objet de recherche a pu se développer et se consolider.

La place laissée à la parole et aux témoignages des cadres est prépondérante et permet de comprendre la façon dont la politique de mobilité a été vécue et portée par ces derniers. Les témoignages recueillis ne sont pas sans présenter de biais scientifiques et le risque de réinterprétation de la réalité individuelle et collective. Cependant, comme le précise Patrick Charaudeau : [5]*« le discours autobiographique s'élabore autour de stratégies et de valeurs qui le transforment en véritables auto-représentations. Il apporte des informations sur les normes, les règles, les patrons qui génèrent et régulent l'interaction sociale »*.

C'est le croisement de ces discours avec les écrits, collectés au fils des années, qui constituent les matériaux, sorte de « composites » [6] sur lesquels prend appui cette démarche. La méthode d'analyse choisie vient éclairer le phénomène d'appropriation des éléments de discours institutionnels induits par les modes de communication en place. Il s'agit alors de caractériser ceux-ci et d'identifier leurs effets sur la construction identitaire des cadres.

Sur le plan théorique, la nécessité de s'affranchir des cloisonnements scientifiques, en recourant aux différentes disciplines des sciences sociales, s'est rapidement imposée. Ainsi, cela a permis de sélectionner les approches et méthodes, donnant du relief et du sens à l'objet de cette recherche. L'école systémique par la place qu'elle accorde à l'analyse des interactions et des échanges dans un environnement donné, en compose le socle. Ses influences dans le domaine de la communication et de la psychologie sociale permettent de déplacer facilement celle-ci au domaine de l'entreprise. Au regard du contexte, les emprunts théoriques concernent à la fois les sciences de l'information et de la communication,

[5] Charaudeau Patrick. *Identités sociales et discursives du sujet parlant*. Paris : L'Harmattan, 2009, p. 51.
[6] Le Marec Joëlle. *Ce que le terrain fait aux concepts : vers une théorie des composites*. Mémoire d'habilitation à soutenir des recherches, Université Paris VII, 2002, 195 p.

la sociologie des organisations, la psychologie sociale ainsi que les courants de la philosophie narrative et de la linguistique. L'analyse discursive, occupe, quant à elle, une place importante dans ce travail. Le recueil de la parole des cadres au travers des entretiens conduits sur les sites, permet d'appréhender la façon dont ces derniers perçoivent la mobilité et décrivent le processus de communication associé à celle-ci. En parallèle, l'analyse des écrits se rapportant à cette thématique fait apparaître un phénomène de résonance où le discours et l'écrit se renforcent l'un et l'autre.

Il s'agit ici de comprendre et caractériser un processus de communication dans une organisation en changement pour en analyser les effets sur une population donnée, celle des cadres. La communication placée au cœur de ce dispositif semble agir comme un méta-système régulant les interactions entre les acteurs, définissant les rôles et les modes d'échanges appropriés au contexte. Son action vise à délimiter un cadre, sorte « d'idéal-type », qui tend à instaurer un conformisme social. Cette notion renvoie à la définition donnée par Max Weber[7] qui évoque des images mentales obtenues par des rationalisations utopiques. Ce système recèle en lui les fondements favorables à l'émergence d'une doxa. Cette étude des phénomènes doxiques se situe au croisement de la sémiologie, de l'étude des discours et de la sociologie.

L'étude du processus de communication associé à la mobilité dans les entreprises pose la question de l'appropriation par les cadres du rôle prescrit et des effets de cette appropriation sur leur construction identitaire et leur relation à l'entreprise. Il convient de souligner l'ambivalence du concept de mobilité et le clivage qu'il peut induire chez l'individu voire dans un groupe social. Nos analyses tendent à s'intéresser à ce mécanisme et à en dévoiler les limites. La fragmentation identitaire qui se joue au travers de ce processus de communication est à la fois source de domination sociale mais aussi de fragilisation interne de ce méta-système par un délitement des liens entre les acteurs et un sentiment d'isolement souvent exprimé par les cadres.

[7] Weber Max. *Economie et société*, tome 1, *les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 424 p.

La construction de la thèse

Cette thèse comporte trois parties principales qui sont introduites chacune par une sous-partie, consacrée à la définition de la posture épistémologique et du cadre méthodologique choisi. Chacune se compose de cinq sous-parties qui se concluent par une synthèse.

La première partie consiste à appréhender et à caractériser le concept de mobilité au travers d'une généalogie littéraire et historique. Il s'agit de revenir aux origines du concept de mobilité pour en identifier les ramifications dans les entreprises et les caractéristiques. Les salariés seraient, au travers du prisme de la mobilité, considérés par les dirigeants à la fois comme une ressource et un véritable capital humain pour l'entreprise, mais aussi dans un contexte de crise où le pragmatisme fait loi, comme une variable d'ajustement économique. La période considérée a vu se développer des politiques portant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, dont l'un des moteurs était celui de la mobilité professionnelle. C'est au travers du recueil de faits historiques constituant une sorte d'arborescence éclairant le concept de mobilité que celui-ci pourra révéler sa dimension de mythe au sens où l'entend Roland Barthes[8]. A la fois manifestation d'un ordre naturel, fondant une intention historique en nature, une contingence en éternité et forme d'expression d'un universalisme, la mobilité serait une notion ambivalente à la fois synonyme de développement personnel mais aussi de contrainte individuelle. Il paraît intéressant de porter notre attention sur le courant de pensée entrepreneuriale touchant la société et alimentant une véritable doxa de la mobilité s'infiltrant dans les esprits et les représentations individuelles. Ainsi, elle permet de convertir les structures sociales en manière d'organiser le monde et de conserver l'ordre social.

[8] Barthes Roland. *Mythologies*. Paris : éd. du Seuil, 1957, 272 p.

La deuxième partie de cette thèse est consacrée au décryptage du processus de communication associé à la politique de mobilité. Il s'agit d'analyser le processus de communication mis en place sur la Direction Orange Sud-Est au travers des écrits contractuels, des médias utilisés ainsi que des pratiques managériales observées. Cette analyse se fonde sur une étude des discours et des textes officiels sur lesquels prend appui la politique de mobilité. Il s'agit de revenir sur les objectifs, les principes et les contraintes de cette politique au travers des accords sur l'emploi et la gestion prévisionnelle des compétences, des notes d'application et des déclarations des dirigeants qui participent à la diffusion de l'idéologie managériale.

Ce dispositif de communication valorise la notion de mobilité auprès des salariés et la présente comme un facteur d'intégration et de réussite sociale. Une première analyse des écrits conduit à penser que la mobilité est la seule issue pour sauver l'entreprise des assauts de la concurrence et garantir sa compétitivité. L'antériorité des messages, au regard de la période observée, tend à ancrer cette représentation dans l'esprit des salariés et fonde une véritable croyance. La mise en scène de l'ethos managérial agit comme l'instrument de la propagande appliquée à la politique de mobilité et devient le facteur d'intégration de la mobilité comme nouvelle norme sociale. Cette notion d'ethos managérial est reprise des travaux de Ruth Amossy[9] sur la présentation de soi. Elle prend ses racines dans la rhétorique héritée de la Grèce antique (l'art de persuader) et la sociologie, en particulier, la microsociologie traitant des interactions et de la mise en scène de la vie quotidienne[10].

La troisième partie est consacrée au repérage et à la caractérisation des dissonances communicationnelles induites par le processus mis en œuvre. Ainsi, le processus de communication associé à la politique de mobilité, valorisant un nouvel ethos managérial, a placé les cadres au cœur de tensions importantes. Cette situation semble avoir favorisé le développement de dissonances en matière de communication, qui ont eu des effets sur la construction identitaire de ces derniers et la qualité de la relation managériale.

---

[9] Amossy Ruth. *La présentation de soi*. Paris : Presses Universitaires de France, 2010, 229 p.

[10] Goffman Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : éd. de Minuit, 1973, 251 p.

La terminologie empruntée à la psychologie sociale et, plus particulièrement, aux travaux de Léon Festinger[11] présente la dissonance cognitive chez un individu comme un état de tension induit par une situation, un fait, un événement, qui se trouvent être en opposition avec ses valeurs et ses représentations.

Cet état ne pouvant être que transitoire, aboutit généralement à la recherche d'un équilibre destiné à renforcer les croyances de l'individu ou à adapter ses représentations au nouveau contexte. Il est apparu que cette notion présentait des voisinages avec les situations de communication rencontrées en entreprise et renvoyait de façon directe à l'identité. Le fait d'engager une réflexion sur le rôle prescrit du cadre en matière de communication sur la mobilité et d'en identifier les caractéristiques majeures, permet d'établir le lien avec la construction identitaire de celui-ci en entreprise. Cette dernière semble être intimement liée aux situations d'interaction sociale. La place accordée au récit de vie est dès lors prépondérante. Elle n'est cependant pas sans présenter de risque car comme le précise Claude Dubar[12], *« toutes les identités sont des constructions sociales et langagières qui s'accompagnent, plus ou moins, de rationalisations et de réinterprétations…»*. L'idée d'une proximité ou du moins d'une relation dynamique et constructive entre les identités discursives et les identités psychosociales comme le formulent les courants de l'identité narrative,[13] est reprise dans cette réflexion. Le risque de fragiliser la relation managériale apparaît, induit par une forme de dissociation identitaire : l'identité discursive ne vient plus renforcer l'identité sociale, des phénomènes de dissonances en termes de communication sont alors palpables. L'analyse conduite auprès de l'échantillon de cadres de la Direction Orange Sud-Est permet d'appréhender cette dynamique et les risques inhérents à celle-ci en période de changement.

Un regard croisé avec les travaux de l'école de Palo Alto faisant référence à la notion de double contrainte vient éclairer cette approche et, plus particulièrement, l'émergence de tensions liées aux décalages observés entre les injonctions à se comporter et la réalité des situations rencontrées par les cadres.

---

[11] Festinger Léon. *A Cognitive Dissonance Theory*. California : Standford University Press, 1957, 291 p.

[12] Dubar Claude. *La socialisation*. Paris : Armand Colin, 2010, p. 12.

[13] Ricoeur Paul. *Soi-même comme un autre*. Paris : éd. du Seuil, 1990, 423 p.

Les analyses conduites laissent entrevoir l'existence d'une rhétorique de la plainte chez les cadres. Le principe de mobilité n'est pas systématiquement remis en question mais le mode d'accompagnement et l'absence de considération qu'ils soulignent, sont associés à un non-respect de leur personne, de leur fonction et à une forme de négation de leur existence sociale.

Au terme de cette introduction, les propos de Victor Klemperer prennent une résonance toute particulière et éclaire l'esprit dans lequel ce travail de recherche a été conduit au regard des événements traversés : *« Observe, étudie, grave dans ta mémoire ce qui arrive car demain déjà cela aura un autre aspect, demain déjà tu le percevras autrement, retiens la manière dont cela se manifeste et agit.»*[14]

[14] Klemperer Victor. *LTI - la langue du 3e Reich*. Paris : Albin Michel, 1996, p. 34.

Partie 1
D'une généalogie de la mobilité dans les entreprises à la construction du mythe

« Tu marcheras toi-même
pendant plus de mille ans.
Le dernier jugement
Finira ton tourment !»

D’Ormesson Jean, *Histoire du Juif errant*. Paris : Gallimard, décembre 1990, p. 555.

1.1 Posture de recherche et ancrages théoriques

Si la relation du chercheur à son objet de recherche donne lieu à des questionnements et à une littérature abondante sur le plan épistémologique, il est apparu nécessaire, dans le cadre de la recherche engagée, de pouvoir en caractériser la nature et qualifier le mode de relation s'établissant à celui-ci.

L'engagement dans ce travail scientifique, a nécessité que se développe la "vigilance de la vigilance" [15]pour initier une démarche autoréflexive. La subjectivité propre à toute recherche dans le domaine des sciences humaines et sociales, s'est ici incarnée dans la relation préexistante avec l'entreprise Orange France et tissée avec l'objet de recherche.

Ainsi, le particularisme du positionnement, cadre exerçant des responsabilités dans cette organisation et chercheur, étudiant et observant celle-ci autour d'un objet comme celui du processus de communication associé à la mobilité, suppose que se joue une interaction dialectique permanente qui participe à la construction d'une pensée à caractère scientifique.

Comme Magali Uhl le spécifie dans son essai traitant de la subjectivité et des sciences humaines, *« les sciences humaines doivent considérer cette subjectivité non pas comme un obstacle à neutraliser, éliminer, refouler – au nom de la fameuse distanciation objectivante et de la neutralité scientifique – mais comme la substance, la vie, la force et la finalité mêmes de la recherche »*.[16]

Cette subjectivité n'est pas une connaissance ordinaire mais une connaissance autoréflexive, une connaissance de soi, une connaissance où il y a identité partielle ou totale du sujet et de l'objet dans une interaction dialectique incessante.

Cette relation tissée avec l'objet de recherche pourrait s'apparenter dans un excès de proximité, à une forme d'enfermement et fragiliser par ce fait même, les hypothèses et conclusions des travaux initiés. Cependant, ce mouvement d'aller

[15] Durkheim Émile, *op.cit.*
[16] Ulh Magali. *Subjectivité et sciences humaines, essai de méta-sociologie*. Paris : Beauchesne, 2005, p. 22.

et retour, de questionnement permanent permet de faire naître une forme de distanciation compréhensive. Il suppose un travail constant de dédoublement et s'appuie sur une capacité de déplacement intellectuel. Il s'incarne par le passage d'une posture à une autre, à savoir de celle du cadre “agissant” à celle du chercheur “étudiant et observant”.

Comme Norbert Elias le note : *“sur ce plan de la recherche, les hommes se rencontrent eux-mêmes aussi bien que les uns les autres ; les objets sont en même temps des sujets. C'est la tâche des chercheurs en sciences sociales que de trouver les moyens de comprendre les configurations mouvantes que les hommes tissent entre eux, la nature de ces liaisons ainsi que la structure de cette évolution. Les chercheurs sont eux-mêmes inscrits dans la trame de ces motifs. Ils ne peuvent s'empêcher – car ils sont immédiatement concernés – de les vivre de l'intérieur ou par identification”*.[17]

Cette démarche repose sur une lecture de l'objet de recherche dans des contextes pluridimensionnels. En effet, le risque est de définir et de décrire la communication appliquée à la mobilité au travers de la seule expérience d'Orange France. Aussi, il est très vite apparu nécessaire d'élargir cette analyse à d'autres organisations pour travailler sa profondeur et son épaisseur au travers du legs historique et sociologique.

C'est pourquoi le choix s’est porté sur des entreprises comme la BNP Paribas et la Poste, qui étaient elles-mêmes touchées par des changements organisationnels dans des environnements fortement concurrentiels et bousculés par la crise.

Les courants de pensée en sciences humaines et sociales trouvent ici un terrain favorable à leur développement. La compréhension du processus de communication associé à la mobilité et l'analyse de ses effets sur la population des cadres, suppose de s'intéresser, préalablement, au concept de mobilité. L’évocation de la mobilité comme concept peut interroger et suppose un éclairage particulier. Le concept renvoie à une représentation mentale abstraite et générale munie d'un support verbal. C’est une construction, une manière de se représenter une chose

[17] Élias Norbert. *Engagement et distanciation, contribution à la sociologie de la connaissance*. Paris : Presses Pocket, « Agora », 1996, p. 24.

concrète ou abstraite. La dimension construite associée à la mobilité au travers de sa généalogie, conforte ce choix.

Ce concept polysémique véhicule une forme de mythe renvoyant à l'histoire et à l'expérience des peuples. Les représentations associées à celui-ci sont multiples et parfois contradictoires. Il véhicule une ambivalence et une tension latente qui peuvent s'apparenter à une forme de vitalité contrainte. La mobilisation des sciences de l'information et de la communication est centrale dans cette réflexion, en particulier, au travers de la pragmatique et de ses applications propres à l'analyse des discours. Ainsi, en puisant dans les différentes disciplines des sciences sociales et au regard des matériaux recueillis, les bases favorables à la construction d'un schéma de comportement attendu de la part des salariés sont posées pour constituer une sorte « d'idéal-type »[18] appliqué à la mobilité.

Les courants de pensée de l'Ecole de Francfort, en particulier, la théorie de “l'agir communicationnel”[19] développée par Jürgen Habermas, constituent l'un des modèles au travers duquel seront analysés les origines de la mobilité et la façon dont celle-ci s'est construite tout au long de l'histoire de nos sociétés, pour se diffuser ensuite dans les entreprises. L'approche systémique permet de transcender la lecture du processus de communication pour mettre en lumière les interactions qui se jouent entre les salariés et les systèmes de gouvernance en place.

Dans cette première partie, notre intérêt se porte plus particulièrement sur les représentations associées au concept de mobilité et aux discours qui lui sont rattachés. Des auteurs comme Ruth Amossy traitant des stéréotypes et des clichés, Simone Weil dans son ouvrage sur l'enracinement, Roland Barthes dans son essai sur la construction des mythes et Pierre Bourdieu s'intéressant aux fondements du discours doxique, servent d'appui et de socle à la réflexion engagée. Il s’agit de revenir aux origines et ramifications de ce concept, en prenant appui sur notre rapport à l'histoire des peuples et des sociétés, et sur la symbolique associée à la mobilité. La démarche engagée s’intéresse à la façon dont

[18] Idéal-type : Concept sociologique définit par Max Weber. L'idéal-type est une production idéalisée. Il est le support de comparaisons et de classements qui sont destinés à aider à la réflexion.
[19] Habermas Jürgen. *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris: Fayard, 2007, 448 p.

elle a pu se développer dans le monde du travail et, en particulier, dans l'entreprise. Cette symbolique transcende la réalité sociale et renforce la place de l'individu dans les organisations ou inversement tend à la fragiliser.

Le chemin emprunté est semé d'embûches et pourra apparaître au lecteur parfois accidenté et ardu. Cependant, il constitue un passage nécessaire pour appréhender dans sa globalité et le plus finement possible la problématique énoncée. Il s'agit de démontrer que la mobilité professionnelle constituerait une sorte de conformisme logique, tel que le définit Emile Durkheim dans son approche sur les formes élémentaires de la vie religieuse, qui serait proposé par les entreprises pour s'adapter à un environnement fortement concurrentiel.

1.2 De la définition du concept de mobilité à la construction du mythe

Il est apparu opportun avant d'aborder la question de la mobilité dans les entreprises, de s'intéresser au concept de mobilité lui-même et de revenir sur ce qui constitue ses caractéristiques intrinsèques et son fondement. Ce travail permet d'établir les liens avec la notion de mythe prise dans l'acception proposée par Roland Barthes. Le mythe est vu ici comme une parole. C'est un système de communication et un mode de signification. *« On voit qu'il serait tout à fait illusoire de prétendre à une discrimination substantielle entre les objets mythiques : puisque le mythe est une parole, tout peut être mythe, qui est justiciable d'un discours. Le mythe ne se définit pas par l'objet de son message, mais par la façon dont il le profère : il y a des limites formelles au mythe, il n'y en a pas de substantielles. Tout peut donc être mythe ? Oui, je le crois, car l'univers est infiniment suggestif. Chaque objet du monde peut passer d'une existence fermée, muette, à un état oral, ouvert à l'appropriation de la société, car aucune loi, naturelle ou non, n'interdit de parler des choses. »*[20]

1.2.1 La mobilité : Ses origines et son développement

Nous avons choisi d'ouvrir ce paragraphe par la formulation suivante : « au commencement, était la mobilité...». C'est par son caractère multiforme et son enchevêtrement à l'histoire des peuples, qui lui donne une essence presque naturelle, qu'il convient de considérer cette terminologie comme un concept qui a progressivement pris une dimension mythique. Dès lors, il s'est imposé la nécessité de revenir à la définition même du terme «mobilité» et cela pour développer la rigueur nécessaire à sa compréhension et à son appropriation.

[20] Barthes Roland, *op.cit.*, p. 211.

Les origines latines du mot mobilité (mobilitas, mobilitatis, de mobilis, mobile, etc.), renvoient au mouvement et à un changement d'état. C'est selon plusieurs définitions courantes, la propriété, le caractère de ce qui est susceptible de mouvement, de ce qui peut se mouvoir ou être mu, changer de place, de fonction. C'est par prolongement ce qui change rapidement d'aspect, de forme, qui peut être instable, variable et fluctuant. En sociologie, cette notion est associée à un changement de lieu de résidence (mobilité géographique) ou d'activité économique (mobilité professionnelle). Les raisons à l'origine de ces changements d'états ou autrement dit les « mobiles », peuvent être variées et sont souvent liées au contexte dans lequel évolue(nt) le ou les individus concernés.

Ces différentes approches illustrent les perceptions différenciées qui peuvent s'appliquer à la mobilité et à son caractère général qui fonde sa dimension conceptuelle. Au regard de ces définitions, il paraît approprié de revenir sur les différentes illustrations de la mobilité dans l'histoire et sur l'expérience qu'en ont eu les peuples, et cela afin d'observer la façon dont elle a pu s'ancrer et se développer dans les entreprises. Ce cheminement permet d'éclairer la manière dont elle a pris corps et s'est incarnée dans les politiques ressources humaines.

L'approche proposée se développe dans une perspective critique et s'intéresse, plus particulièrement, aux enjeux des discours institutionnels et au système mythique sur lequel ils s'élaborent et prennent appui.

1.2.2 Les liens existant entre le concept de mobilité et le mythe

C’est au travers d'un recueil de faits piochés dans l'histoire des populations, que l’analyse sur la manière dont la mobilité a pu forger sa dimension de mythe, a été conduite. La façon dont certaines tribus nomades, vivent celle-ci, l'histoire racontée par Simone Weil sur le déracinement paysan et le peuple allemand, les exodes de populations du fait de guerre et d'invasions, les persécutions faites au peuple juif, les déportations d'amérindiens lors de la Conquête de l'Ouest, sont autant d’exemples historiques qui permettent de comprendre ces liens. La littérature du XIXème et dans la foi manifestée dans le progrès technique, héritée de l’idéologie positiviste, viennent compléter cette réflexion. Notre intérêt s’est aussi porté sur le rapport au temps et à l'accélération observée dans nos sociétés, pour étudier la relation qu'entretient la mobilité avec ce phénomène. Dès lors, la façon dont elle a servi et sert la stratégie militaire et l'expansionnisme des états est évoquée comme une forme d’instrumentalisation et vient compléter le panorama présenté. Cependant, cette démarche ne saurait être exhaustive. Elle est guidée par trois critères qui aident à sa compréhension et constituent des points communs propres aux choix d'illustrations retenus.

Le premier est celui de l'universalité. Il transcende et dépasse la diversité des époques et celle des organisations sociales. Il concerne et implique tous les hommes.

Le second est la relation entretenue avec le contexte où tour à tour l'incertitude et la contrainte se trouvent liées.

Le troisième est l'exercice d'une forme de domination sociale, économique ou politique, exercée sur un individu ou sur un groupe.

Au regard de ces exemples, il semble que le concept de mobilité se soit construit et renforcé au travers d'une généalogie, participant à sa magie et contribuant à la consolidation et à l'alimentation d'un système mythique. Ce système transposé aux entreprises tend à faire de la mobilité, un phénomène social relevant d'un ordre naturel des choses.

Comme Roland Barthes le précise dans ses écrits : *« le mythe a pour charge de fonder une intention historique en nature, une contingence en éternité.... En passant de l'histoire à la nature, le mythe fait une économie : il abolit la complexité des actes humains, leur donne la simplicité des essences, il supprime toute dialectique, toute remontée au-delà du visible immédiat, il organise un monde sans contradictions parce que sans profondeur, un monde étalé dans l'évidence... »*[21] Il est apparu nécessaire de mettre en lumière, au travers d'exemples, la dimension présentée comme « naturelle » de la mobilité. Par cette caractérisation, l'intention est d'éclairer ce concept au travers du prisme social qui nous est donné. Ces représentations véhiculées dans nos sociétés prennent leurs racines dans ce qui a trait à un héritage commun, sorte de legs de nos histoires parallèles. Aussi, notre intérêt se porte sur la place occupée par la mobilité dans les tribus nomades comme celle des Bédouins et des Touaregs, pour ensuite élargir notre regard sur une catégorie socio-professionnelle française, celle des paysans, dépeinte par Simone Weil. Enfin, l'analyse au terme de ce développement vient à s'élargir aux exodes de populations, associés à des déracinements imposés. Il s'agit de détricoter l'évidence associée au concept de mobilité en se replongeant dans les faits historiques afin d'en dessiner les ramifications et ainsi participer à tracer sa généalogie.

Les apports de l'anthropologie sont à ce titre précieux. La mobilité au travers du mode de vie nomade a caractérisé l'humanité durant tout le paléolithique. Le nomadisme est souvent associé à une organisation sociale de type tribal ou à ce que les anthropologues appellent « une société segmentaire », c'est-à-dire une société structurée en lignages, clans et tribus. Les peuples du désert que sont les Bédouins et les Touaregs ou ceux des steppes d'Asie centrale pratiquent encore ce mode de vie. Le peuple Mongol est, à ce titre, particulièrement représentatif du nomadisme.

La littérature nous rapporte qu'au premier millénaire de notre ère, les Mongols vivaient probablement en « chasseurs-cueilleurs » en Sibérie Orientale. Puis, durant toute l'Antiquité, les Turco-Mongols vécurent en guerriers nomades, faisant

[21] Barthes Roland*, op.cit.,* p. 252.

régulièrement des intrusions en Chine, et établissant de temps en temps des empires éphémères.

Au XIIIe siècle, ils se rassemblèrent sous Gengis Khan qui parvint à établir une « pax mongolia », qui permis de développer les routes de la soie, les rencontres entre les grandes confessions et les relations entre l'Orient et l'Occident mais cette stabilité fut éphémère et l'empire se fractura après quelques décennies. Même si aujourd'hui le nombre de nomades décline en Mongolie Extérieure et Intérieure, les Mongols restent attachés à ce mode de vie. Pour nourrir leurs grands troupeaux, ils sont obligés de se déplacer fréquemment et parfois chaque semaine. Ils pratiquent un élevage pastoral ancestral, en changeant de lieu afin de ne pas trop appauvrir la terre.

Ces quelques exemples illustrent le lien qui existe entre le nomadisme et l'organisation de certaines sociétés. Le changement de lieu et d'environnement est la condition de la survie de ces peuples et la garantie de la pérennisation de leurs coutumes. Le nomadisme est ici une forme d'adaptation permanente à un environnement difficile et incertain, qui assure la préservation d'un mode de vie tribal et des valeurs de liberté qui y sont associées.

Dans ce même prolongement, le regard porté sur l'exode rural du XIXème siècle, conforte le fait que la mobilité était pour les paysans le moyen d'améliorer leurs conditions de vie. Cependant, si elle constitue pour les communautés nomades, une aspiration à vivre libre de tout attache, pour le monde rural, la crise agricole de 1880, la grande Guerre, et l'amélioration des conditions de vie dans les villes, ont accéléré cette aspiration à migrer vers les zones urbaines. Ce phénomène est particulièrement avéré pour les plus jeunes.

Dans son ouvrage, intitulé « l'enracinement », Simone Weil décrit ce mouvement et le présente comme le déracinement paysan : *« Dans l'histoire des mouvements populaires en France, il n'est guère arrivé, sauf erreur, que paysans et ouvriers se soient trouvés ensemble. Même en 1789, il s'agissait peut-être davantage d'une coïncidence que d'autre chose. Au XIXème siècle, les paysans étaient de très loin les plus malheureux. Mais même quand ils sont matériellement plus heureux- et quand c'est le cas, ils ne s'en rendent guère compte, parce*

que les ouvriers qui viennent passer au village quelques jours de vacances succombent à la tentation des vantardises - ils sont toujours tourmentés par le sentiment que tout se passe dans les villes, et qu'ils sont out of it »[22]. L'aspiration à intégrer un environnement citadin en rapport avec leur temps et leur époque, qui leur offre un confort de vie plus grand, et qui répond à une norme sociale, tend à expliquer ce mouvement. Cette quête d'un avenir meilleur et une aspiration à se conformer à une tendance se développant dans la société, pour les jeunes s'installer dans les villes et adopter la vie citadine, traduit l'adhésion à une forme de conformisme social qui éclaire la mobilité dans le contexte de l'époque.

Sur un plan plus dramatique les exodes de population du fait de guerre et de persécutions réalisées par des régimes totalitaires ou des envahisseurs, sont des manifestations malheureusement terribles de déracinements imposés. Cela renvoie aux invasions que nos civilisations ont traversé au fil de l'histoire et nous rappelle tristement combien les diasporas ont touché les peuples dans leur identité et dans leur chair. La mobilité et le changement de lieu de vie ont constitué une voie de survie contrainte pour ces populations.

A ce titre, l'histoire du peuple juif est particulièrement représentative. Dans son ouvrage sur l'antisémitisme, Hannah Arendt, rappelle que la haine des juifs fait partie de la longue et complexe histoire des relations entre juifs et non-juifs. Une succession ininterrompue de persécutions, d'expulsions et de massacres depuis la Haute Antiquité jusqu'au XX ème siècle qui ont favorisé le développement d'un nomadisme contraint. *« L'histoire juive dont le souci constant, depuis l'exil babylonien, a toujours été la survie du peuple juif, en dépit des dangers énormes résultant de sa dispersion. »*[23] Le mythe du Juif errant s'inscrit en résonance avec ce processus. Ce mythe qui date du Moyen Age, s'inspire de la légende d'un cordonnier condamné à errer par le Christ, sur lequel il aurait craché pendant la montée au Golgotha. Il renvoie à l'instrumentalisation de l'errance qui est nécessaire pour tous ceux qui veulent détruire les juifs : puisque que l'identité c'est la terre, les priver de terre serait effacer leur identité. Dans un article de l'Express publié le 19 décembre 2007, sur le thème du Juif errant, Jacques Attali écrit ceci

[22] Weil Simone. *L'enracinement, prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*. Paris : Gallimard, 1949, p. 105.
[23] Arendt Hannah. *Sur l'antisémitisme*. Paris : Calmann - Levy, 1973, p. 15.

« Si le peuple juif a survécu en cette errance, c'est parce que son identité est autant dans l'errance intellectuelle que dans la possession d'une terre. Jacques Lacan en fit un jeu de mots célèbre : le nom du père, en l'occurrence Dieu, peut s'écrire le non dupe erre. Cela signifie que celui qui n'est pas dupe de l'idée de Dieu doit affronter l'errance. »[24]

Dans son roman, sorte de conte philosophique sur l'histoire de l'humanité, Jean d'Ormesson évoque le rapport des hommes à l'errance et au temps *« Vous êtes tous, en tant que vous êtes, que vous le vouliez ou non, des espèces de juifs errants. Car d'une façon ou d'une autre, vous venez tous d'ailleurs. Depuis toujours, l'homme se promène de par le monde. Les francs venaient d'ailleurs, les Grecs venaient d'ailleurs, Énée venait d'ailleurs, tout le monde venait d'ailleurs. Et l'homme lui-même vient d'ailleurs. »*[25] Ce développement construit au travers d'exemples historiques, amène à considérer la mobilité comme un mode de réponse et d'adaptation à la pression et aux contraintes induites par l'environnement, qu'elles soient d'ordre social, économique et politique. La mobilité constitue pour un individu comme pour son groupe social d'appartenance, un moyen d'action. Elle est à la fois mode de survie et d'évolution, moyen de penser autrement et de transgresser les frontières pour dépasser sa condition.

Ce concept serait dépositaire de la survie et de l'évolution de l'humanité sorte de garantie de sa perpétuation. La mobilité serait un moyen de protection, de défense de l'individu et du groupe social. Elle serait une forme d'élan vital, une seconde nature, véhiculés au travers de notre histoire et dans nos représentations collectives. Le concept de mobilité possède des racines historiques et véhicule un système symbolique agissant sur les comportements humains et la perception du « monde vécu » tel que Jürgen Habermas le définit dans sa théorie de l'agir communicationnel[26].

La littérature s'en est largement emparée et a participé à l'ancrage de sa dimension mythique. Parmi les courants idéologiques tel que le positivisme, la mobilité devient synonyme d'avant-garde et de modernité. La société du XIXème siècle a

---

[24] Attali Jacques. « Le Juif errant ». *L'Express*, 19 septembre 2007.
[25] D'Ormesson Jean, *op.cit.,* p. 264-265.
[26] Habermas Jürgen, *op.cit.*
La notion de « monde vécu » est développée dans la théorie de l'agir communicationnel. Il s'agit du monde où se déploie l'action des membres d'une société donnée.

été fortement imprégnée par la pensée d'Auguste Comte, qui considère que seules l'analyse et la connaissance des faits réels vérifiés par l'expérience, peuvent expliquer les phénomènes du monde sensible. Le milieu de ce siècle a ainsi vu de nombreuses avancées en matière scientifique et industrielle, en particulier, en matière de transport. La littérature a puisé son inspiration dans l'éventail des progrès techniques de l'époque pour mieux les dépasser et les sublimer au travers des romans d'aventure et d'anticipation.

Jules Verne dans son ouvrage « Vingt Milieux sous les mers », paru en 1869, décrit le Capitaine Nemo, comme un homme sombre et mystérieux qui a renoncé à la société des hommes et écume les mers dans un esprit de recherche scientifique et technique, de justice et de destruction. Il est intéressant de noter le nom attribué à ce dernier, qui signifie en grec « personne » et en latin « pas un homme ». L'un des éléments clefs de l'ouvrage, associé au Capitaine Nemo, est le Nautilus, ce fabuleux sous-marin qui renferme ses secrets. Chacun a en tête la célèbre formule du Capitaine Nemo *« Mobilis in mobile »* (mobile dans l'élément mobile) qui illustre bien l'histoire de ce personnage et son aventure romanesque. Cette formule est sans doute à l'image des siècles à venir, de la révolution industrielle à l'émergence d'un environnement incertain dans lequel entreront les nations quelques décennies plus tard (crises boursières, apparition du chômage, guerres mondiales …). La mobilité se trouve alors placée au cœur de la construction identitaire de ces générations dans un environnement en perpétuel mouvement et par essence incertain.

Cependant le monde du capitaine Nemo bien que mobile est clos sur lui-même et témoigne de ce que Roland Barthes dénomme l'appropriation. Le Nautilus devient une caverne « adorable » où s'exprime la jouissance d'un univers rond et lisse. C'est sans doute le cas, de la majorité des organisations humaines qui malgré l'exhortation au mouvement pour résister à l'imprévisibilité du lendemain et à la pression concurrentielle, se figent intérieurement et se délectent dans leurs certitudes au risque d'en être aveuglées. Si la littérature renferme dans ces récits narratifs, les ferments propres à la construction d'un système mythique, l'usage du concept de mobilité dans la stratégie militaire révèle une forme nouvelle d'instrumentalisation qui s'exprime au travers de la domination politique et économique.

La consolidation et l'expansion des États se sont fréquemment incarnées via les conquêtes et les mouvements de populations. L'histoire politique nous enseigne combien les conquêtes de nouveaux territoires sont au cœur de leur développement et de leur expansion économique. Les déplacements et manœuvres militaires constituent dès l'Antiquité avec la formation de l'empire romain, l'une des conditions de son hégémonie et de sa puissance autour du bassin méditerranéen.

Au début du XIXème siècle, les batailles napoléoniennes sont symptomatiques de l'innovation en matière de stratégie militaire par la place donnée au mouvement et à la mobilité au travers de l'usage de l'artillerie. Des unités mobiles et indépendantes sont mises en place et ne sont plus seulement des structures d'appui des troupes. Cet usage a permis de compenser, dans bien des cas, l'infériorité numérique de l'armée sur les champs de bataille, en particulier, lors des campagnes d'Italie et d'Austerlitz. Comme ces exemples tendent à le démontrer, la mobilité par le déplacement et la rapidité associée à celui-ci, a représenté un atout stratégique au service de l'expansion des États. Elle occupe, en outre, une place centrale dans la littérature militaire.

L'ouvrage de Sun Tzu intitulé « L'art de la Guerre »[27] datant du VI ème siècle avant Jésus Christ, reste toujours, à cet égard, d'actualité. Il écrit *« l'art de la guerre est vital pour l'État … c'est une question de vie ou de mort… »* Dans la conduite de la guerre, la capacité à mobiliser les hommes est décrite avec précision ainsi que le rôle dévolu au chef d'armée. Il est *noté « lorsque vous attaquez, obtenez une victoire rapide de crainte que les armes et les hommes ne s'émoussent… »*. Des notions comme celle de tactique, de stratégie offensive apparaissent et seront ensuite reprises dans les écrits managériaux. S'il est clair que le pouvoir militaire est bien au service du renforcement et de la défense des États et des organisations politiques, la mobilité par la faculté d'adaptation à laquelle elle renvoie et la notion de mouvement, est une des clefs de la stratégie militaire.

Dans ce prolongement, la Conquête de l'Ouest a permis au gouvernement fédéral américain de se renforcer et de développer son influence intérieure au XIXe. Celui-ci s'implique dans le contrôle des terres de l'ouest. Il a acquis des territoires en signant des traités avec d'autres nations (Royaume Uni, Mexique, etc.), ou

[27] Sun Tsu. *L'art de la guerre*. Paris : éd. Mille et une nuits, 2000, 126 p.

des tribus amérindiennes. Une administration destinée à réguler les populations autochtones, le bureau des affaires indiennes, est mise en place. Son objet est d'éradiquer les résistances des populations, y compris en les déportant. Le développement de l'immigration dans le sud-est des États Unis dans les années 1820 et 1830, conduit le gouvernement fédéral à traiter de la question indienne.

L'Indian Removal Act (littéralement acte de déplacement des indiens) est une loi datant du 26 mai 1830, proposée par Andrew Jackon, et ordonnant la déportation des Amérindiens vivant dans les territoires compris entre les treize États fondateurs et le Mississippi, vers un territoire situé au-delà de ce fleuve. Elle concernait 60 000 indiens d'Amérique.[28] L'exode de ces populations a pris le nom de piste des larmes [29]. Près 70 000 indiens ont été déportés, et près de 20% d'entre eux succombèrent à la maladie, à la faim, au froid et à l'épuisement. Les déportations amérindiennes ont été justifiées par la théorie de la race supérieure qui accrédite la prise de possession des terres par les populations de l'est. L'idée d'une terre promise est ainsi portée par des populations essentiellement d'origine européenne et le gouvernement en place. Dans les années 1840, la croyance d'un droit quasi divin du peuple américain de s'approprier les terres de l'ouest malgré la présence des Amérindiens ou les autres nations, prend le nom de destinée manifeste.

En 1862, le Congrès adopte des lois qui touchent le système foncier. Le Homestead Act accorde un titre de propriété sur 160 acres (65 hectares) à chaque colon qui a travaillé la terre pendant cinq ans, qu'il soit citoyen américain ou non, à condition de s'acquitter des frais d'enregistrement très modiques. Cette installation des colons s'est faite au moyen des déplacements massifs des populations amérindiennes. En parallèle, de la conquête des territoires de l'ouest, la ruée vers l'or et l'industrie minière vont se développer à partir de la Californie. La population augmente de près de 180 000 personnes en 10 ans. Cette fièvre de l'or affecte toute les classes de la société et attire des chercheurs d'or de tous les continents. Ce phénomène a des répercussions sur la croissance économique des villes californiennes et leur enrichissement, comme à San Francisco.

---

[28] Debo Angie. *Histoire des indiens des états unis*. Paris : Albin Michel, 1998, 542 p.
[29] Vincent Bernard. *Le sentier des larmes - le grand exil des indiens cherokees*. Paris : Flammarion, 2002, 250 p.

Dans ce récit de la Conquête de l'Ouest, il est à noter la force des terminologies employées et leurs effets en termes de réalité sociale puisque cette conquête au-delà du développement économique attendu et du renforcement de l'état fédéral américain, s'est traduite par la disparition de plusieurs milliers d'indiens.

Ces quelques exemples recueillis au travers de l'histoire racontée des peuples, renforcent l'idée que la mobilité est une réponse sociale puissamment ancrée par la contrainte et la pression exercée par l'environnement. Elle est valorisée comme étant un mode d'adaptation nécessaire dans nos sociétés contemporaines. Elle est, en parallèle, l'instrument, le mobile, au service du pouvoir politique et économique en place, utilisée dans le but de son renforcement. Elle devient le mode d'expression d'une forme de domination sociale. Je reprendrai ici les propos de R. Barthes *« Nous sommes ici au principe même du mythe, il transforme l'histoire en nature. »* [30] Ces croisements historiques éclairent le concept de mobilité d'une magie, construite au fil du temps, qui renvoie au mythe.

La mobilité en entreprise déshabillée de son histoire devient alors parole dépolitisée. Elle tend à l'universalisme et se développe sur un constat qui se veut être de bon sens. La concurrence et la nécessaire adaptation des entreprises aux besoins des marchés donnent à ce concept une dimension mythique car il devient essence même de la survie économique de l'entreprise et de la pérennisation de ses emplois. Cette vision est largement reprise aujourd'hui par les économistes s'inscrivant dans la mouvance d'Adam Smith et les partisans du libéralisme pour lesquels la flexibilité est la garantie d'une liberté individuelle affirmée et constitue une réponse appropriée à la compétition économique ambiante.

Il paraît intéressant d'établir un lien entre la notion de mobilité et celle de flexibilité, celle-ci s'est très largement répandue dans le monde des entreprises à partir de la fin du XXème siècle et dans les écrits marqués par les courants de pensée entrepreneuriale. L'approche systémique utilisée en sociologie des organisations et en sciences de gestion, a elle-même participé à la construction des différentes figures rhétoriques associées à la mobilité. L'accent mis sur la perméabilité des systèmes et leur interaction, les analogies réalisées entre le fonctionnement de

[30]Roland Barthes, *op cit.,* p. 236.

l'entreprise et celui d'un organisme vivant, ont contribué à diffuser la représentation de la mobilité comme une naturelle et nécessaire adaptation de l'individu voire du groupe social à son environnement.

Dans son ouvrage sur l'enracinement qui se développe grâce à une réflexion historique et philosophique, Simone Weil joue sur l'opposition sémantique qui existe entre les termes « enracinement/déracinement ». Elle déjoue les pièges de la mystification et met en lumière la dimension mythique de la mobilité. Ainsi, elle écrit : *« L'enracinement est peut-être le besoin le plus important et le plus méconnu de l'âme humaine. C'est un des plus difficiles à définir. Un être humain a une racine par sa participation réelle, active et naturelle à l'existence d'une collectivité qui conserve vivants certains trésors du passé et certains pressentiments d'avenir. Participation naturelle, c'est-à-dire amenée automatiquement par le lieu, la naissance, la profession, l'entourage. Chaque être humain a besoin d'avoir de multiples racines. Il a besoin de recevoir la presque totalité de sa vie morale, intellectuelle, spirituelle, par l'intermédiaire des milieux dont il fait naturellement partie. »*[31]

Quand elle évoque le déracinement, elle le définit de la façon suivante : *« Il y a déracinement à chaque fois qu'il y a conquête militaire, et en ce sens la conquête est presque toujours un mal. Le déracinement est au minimum quand les conquérants sont des migrateurs qui s'installent dans le pays conquis, se mélangent à la population et prennent racines eux-mêmes. Tel fut le cas des Hellènes en Grèce, des Celtes en Gaulle, des Maures en Espagne. Mais quand le conquérant reste étranger au territoire dont il est devenu possesseur, le déracinement est une maladie presque mortelle pour les populations soumises. Il atteint un degré le plus aigu quand il y a déportations massives, comme dans l'Europe occupée par l'Allemagne….Même sans conquête militaire, le pouvoir de l'argent et la domination économique peuvent imposer une influence étrangère au point de provoquer la maladie du déracinement.»*[32]

[31] Weil Simone, *op. cit.,* p. 61.
[32] *Ibid.,* p. 62.

Simone Weil aborde le déracinement comme une maladie des sociétés humaines, pernicieuse, qui s'instaure sur des rapports dominants-dominés. Elle précise : *« Le déracinement est de loin la plus dangereuse maladie des sociétés humaines, car il se multiplie lui-même. Des êtres vraiment déracinés n'ont guère que deux comportements possibles : ou ils tombent dans une inertie de l'âme presque équivalente à la mort, comme la plupart des esclaves au temps de l'Empire romain, ou ils se jettent dans une activité tendant toujours à déraciner, souvent par les méthodes les plus violentes ceux qui le sont pas encore ou ne le sont qu'en partie ... Les Allemands, au moment où Hitler s'est emparé d'eux, étaient vraiment, comme il le répétait sans cesse, une nation de prolétaires, c'est-à-dire de déracinés ; l'humiliation de 1918, l'inflation, l'industrialisation à outrance et surtout l'extrême gravité de la crise du chômage avaient porté chez eux la maladie morale au degré d'acuité qui entraîne l'irresponsabilité….Qui est déraciné déracine. Qui est enraciné ne déracine pas.»*[33]

Le déracinement est vu comme une souffrance profonde et ne peut se soigner que par son contraire à savoir *« une innovation politique qui permettrait aux êtres humains de reprendre des racines.»*[34] Dans l'esprit de Simone Weil cela ne signifie pas de les confiner au contraire, l'enracinement passe par l'ouverture à l'autre et la multiplication des contacts, la formation et le respect, via des conditions de vie et de travail socialement acceptables. C'est une voie d'affranchissement et de rupture avec l'aliénation économique et sociale qu'elle associe au salariat. Son approche de l'enracinement, assez révolutionnaire, est porteuse d'un humanisme renouvelé. Elle constitue le trait d'union entre les courants de pensées historiques et philosophiques du XXème siècle, et l'approche sociologique portée par l'école de Francfort. Elle place la question de la communication et des processus qui lui sont associés au cœur d'une dialectique où se joue la question de la construction identitaire des peuples. L'histoire de la mobilité retracée au travers des faits et des courants de pensées qui ont traversé nos sociétés, renvoie à une symbolique qu'il paraît intéressant de représenter et qui participe à la constitution de l'identité de chacun.

[33] *Ibid.,* p. 66-67.
[34] *Ibid.,* p. 72.

Cette réflexion a ouvert la voie à une tentative de modélisation, destinée à illustrer le phénomène de bipolarisation se jouant autour du concept de mobilité. Si l'on se place du point de vue de l'histoire des populations, la mobilité est perçue, tour à tour, comme un moyen de survie face à l'oppression d'un pouvoir politique donné, voire à la pression d'un contexte économique difficile. Elle peut se traduire dans ces formes les plus terribles par des exodes et des phénomènes de déracinement répétés. Ces phénomènes sont eux-mêmes à l'origine d'un mode de vie, que nous qualifions de nomadisme, et sont ainsi constitutifs de l'identité sociale d'un peuple voire d'un groupe d'individus.

Si l'on se déplace maintenant, et que l'on regarde le système en place qu'il soit politique ou économique, la mobilité est alors associée à la conquête, à l'expansion et à la domination. Les conditions de réussite de celle-ci reposent le plus souvent sur la vitesse et sur la poursuite d'une stratégie guerrière.

Ainsi, deux pôles se dessinent de façon singulière : l'un que je qualifierai d'historique qui renvoie à l'histoire de l'individu et à son groupe d'appartenance, l'autre que je nommerai systémique, qui fait référence au système politique et économique en place. Ces deux pôles entrent en résonance dans la recherche de l'adaptation humaine, condition première de sa préservation et de l'expansion économique propre à tout système politique depuis l'antiquité. Ce schéma peut, par déplacement, s'appliquer aux entreprises soumises à la pression de la concurrence, et désireuses de développer leur performance commerciale et financière. Il forme une structure qui pour être animée et efficace, suppose la mise en place de circuits et canaux de communication dédiés. Il renvoie à l'interdépendance de ce qui relève de l'histoire individuelle et collective avec le système en place. Ces deux pôles conditionnent l'intégration sociale, et sont le reflet, l'image renvoyée, de l'existence d'un méta-système communicationnel qui viendrait ordonner, réguler et médiatiser les échanges sociaux. Ainsi, à la lueur des travaux de Jürgen Habermas, un parallélisme peut s'établir avec ce qu'il dénomme, le « monde vécu », se définissant au travers des expériences, des pratiques, et des relations se tissant entre l'individu et son groupe d'appartenance, et le système en place (qui fait référence à la société observée de l'extérieur).

Ce « monde vécu » repose sur le développement d'échanges constants, se nouant autour de représentations communes et partagées d'un vivre ensemble, héritées de l'histoire des peuples et des conventions sociales. Celui-ci se confronte au système en place qu'il soit économique, politique et organisationnel. Les équilibres et les tensions sociales sont pour ce dernier, les témoins de l'importance à accorder aux modes de communication et d'interrelations existant entre ces deux dimensions. Ils peuvent agir comme des éléments de régulation mais aussi de confrontation en fonction des situations et du contexte. Cette approche qui voit « l'intercompréhension » comme le moyen d'apaiser les tensions et de renforcer l'intégration sociale, sous-tend l'existence d'un système englobant et interagissant sur les relations entre les individus. Ces quelques exemples empruntés à l'histoire et les apports théoriques issus de la philosophie et du structuralisme, ont permis de révéler les premières enveloppes entourant le concept de mobilité pour en illustrer la dimension mythique.

Par l'intermédiaire de cette généalogie de la mobilité et par son arborescence, des liens ont pu être tissés avec l'histoire des peuples, les systèmes politiques et économiques en place.

1.2.3 Synthèse relative à la relation existant entre mobilité et construction du mythe

L'objet de ce développement est de revenir sur les principaux éléments permettant d'établir un lien entre la généalogie tracée et appliquée au concept de mobilité, au travers de faits historiques qui mettent en scène celle-ci, avec la façon dont se construit le mythe. La méthode mise en place pour établir cette relation est descriptive. Elle consiste à réaliser une généalogie de la mobilité au travers des événements relevant de notre histoire commune. Les exemples de mobilité ont été choisis pour leur diversité tant sociale, que temporelle et culturelle. Ces exemples ne sont pas exhaustifs et peuvent être enrichis en fonction de la sensibilité du lecteur. Ils sont par nature empreints de la subjectivité propre à l'expérience individuelle de chacun d'entre nous. Cependant, des points de communauté les relient, qui sont les suivants :

- l'universalité (elle se manifeste au travers de la diversité des époques et des organisations sociales évoquées comme les tribus nomades et les faits de mobilité rattachés aux sociétés occidentales avec par exemple, la Conquête de l'Ouest, les exodes de population, etc. Elle tend à s’appliquer à tous les hommes),
- la relation au contexte (la réaction à l'incertitude qu’elle soit économique, politique ou sociale...),
- la relation à l'exercice d'une domination (la réaction à la pression exercée sur un individu et/ou son groupe d'appartenance par un pouvoir qu'il soit politique ou économique...)

Ils permettent de caractériser les situations de mobilité et de donner des clefs de lecture quant à la relation entretenue entre celle-ci et le mythe. C'est à partir des

travaux de Roland Barthes et ceux de Pierre Bourdieu[35] sur la violence symbolique, que cette relation a pu être décortiquée, grâce à l'approche critique qu'ils proposaient.

Il s'avère au regard des parallélismes établis que la mobilité est représentée comme un moyen d'action, une réponse de l'individu à l'exercice d'une pression sociale. Elle peut être à la fois un mode de renforcement voire de fragilisation de son identité. La mobilité est assimilée à un mode de survie, en particulier, dans les tribus nomades ou lors des exodes de population induits par les guerres. Elle est aussi le moyen de renforcer et de conserver l'ordre établi, via l'action militaire et devient un instrument au service du système politique en place.

La banalisation de la mobilité et son intrication à l'histoire des peuples fait de ce concept une sorte de seconde nature. Son incarnation sociale via l'adaptation, si familière et intime à notre condition d'être humain, lui confère une sorte d'évidence. Elle prend alors les atours de la banalité et devient symbole d'une certaine normalité. Ainsi, la généalogie de la mobilité tracée dans ce premier développement permet de révéler la dimension mythique associée à ce concept.

Dans le développement suivant, notre attention se portera sur la façon dont la mobilité a été investie par les entreprises et sur les figures rhétoriques qui lui sont associées. Au regard, des éléments recueillis lors des enquêtes-terrain, le modèle ou comme la sociologie compréhensive le définit, « l'idéal-type » pouvant s'appliquer à la mobilité, viendra progressivement à se préciser. Cette démarche de représentation compréhensive de la mobilité s'appuie sur les apports théoriques de Max Weber.[36] Dans son ouvrage portant sur les méthodes des sciences sociales, Madeleine Grawitz précise ceci : *« On obtient un idéal-type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes isolés, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre, par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement pour former un tableau de pensée homogène ».*[37]

[35] Bourdieu Pierre. *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Editions Fayard, 1982, 417 p.
[36] Weber Max, *Essai sur la théorie de la science*, *op.cit.*
[37] Grawitz Madeleine. *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 2001, 1019 p.

« L'idéal-type » n'est pas une description de la réalité, puisqu'il ne retient que certains aspects de celle-ci. Ce n'est pas une moyenne car le significatif ne relève pas de la notion de quantitatif dans le sens d'une moyenne d'âge ou de taille. Il est cadre de référence et modèle théorique fondé sur une observation et une analyse minutieuse de matériaux composites permettant de saisir le sens du vécu. Cet héritage et ce regard porté sur la généalogie de la mobilité dans nos sociétés invitent à élargir le champ de la réflexion à celui des entreprises, pour étudier la façon dont elles se sont emparées de ce concept.

Notre analyse s'intéresse à la façon dont des organisations à dimension nationale et internationale comme le groupe Orange, la BNP et La Poste, ont construit leur discours sur la mobilité afin de déterminer le cadre de référence sur lequel il s'appuie. Le choix d'entreprises aux statuts variés (public et privé), de dimension nationale et internationale et dont l'activité est exposée à une forte concurrence, a été conduit à dessein. Cette pression concurrentielle implique une capacité des dirigeants et des salariés à se mobiliser et à s'adapter aux changements et à leur accélération. L'option méthodologique choisie n'est pas sans présenter une possible exposition aux critiques, en particulier, de par l'aspect empirique voire utopique qu'une telle tentative de représentation, inspirée des travaux de Max Weber, peut receler. Cependant, elle constitue le moyen de décortiquer de l'intérieur ce qui relève d'un système mythique tel que Roland Barthes le définit dans ses écrits et tel qu'il peut se manifester et s'exprimer aujourd'hui dans les entreprises.

Le travail de réflexion engagé vise à identifier les caractéristiques propres à la question de la mobilité en entreprise, ses origines et ramifications, pour mettre en lumière, selon l'approche de la sociologie compréhensive, le comportement qui est attendu des salariés. Cela suppose de considérer que ces derniers viennent à se comporter tels des sujets économiques purs et ouvrent la voie à une « reconstruction rationalisante » d'une conduite d'un caractère particulier appliquée à la mobilité. Cette mise en lumière est réalisée grâce à l'analyse des discours institutionnels que portent les entreprises citées précédemment, sur cette thématique.

1.3 Identification des caractéristiques de la mobilité en entreprise, ses origines et ses ramifications : Vers la construction d'un « idéal-type » appliqué à la mobilité et destiné aux salariés

La façon dont la mobilité s'est installée dans la pensée entrepreneuriale et les mécanismes par lesquels elle est devenue la condition du développement et de la pérennisation des entreprises, intéressent ici notre analyse. Pour ce faire, il convient de revenir aux fondements de l'économie et d'aborder la question de la division du travail et de la productivité humaine. Ce mouvement fut initié par Adam Smith au XVIII ème siècle et engageait déjà une réflexion sur l'attention à porter sur les risques associés à un temps routinier. Les économistes puis les théoriciens en sciences de gestion et sociologie des organisations du XX ème siècle, ont établi des analogies entre l'entreprise et les organismes vivants au travers de l'approche systémique et de la théorie de la contingence. Ils ont mis en exergue la nécessaire adaptation de celles-ci à leur environnement pour assurer leur survie.

La flexibilité des organisations du travail devient la clef et la célèbre formule « mobilis in mobile » fait ici figure de slogan et d'étendard pour les politiques économiques les plus libérales. Au travers des exemples, issus de la presse spécialisée, de l'action européenne via le programme EURES (EURopean Employment Services), des évocations relatives à la mise en œuvre de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences issues de la loi de cohésion sociale de janvier 2005, le cadre est posé pour valoriser une organisation du travail flexible et promouvant la mobilité des salariés. Une forme d'idéologie s'est ainsi nourrie et s'est vue renforcée par les évolutions touchant les sociétés occidentales, en particulier, l'accélération du temps via, par exemple, les moyens de transports, les révolutions technologiques touchant les modes de communication au travers de l'usage d'internet et des mobiles. Ce phénomène est particulièrement bien décrit par Hartmut Rosa dans sa critique sociale du temps.[38]

[38] Rosa Hartmut. *Accélération, une critique sociale du temps*. Paris : La découverte, avril 2010, 474 p.

Par ce préalable puisant dans des références théoriques héritées de l'économie et de la sociologie, l'exercice de caractérisation de la mobilité dans les entreprises sera initié, afin d'identifier ses origines et ramifications.

Au travers de cette approche, il apparaît que la mobilité se comporte comme un construit social agissant sur l'identité individuelle et collective des salariés. Le système symbolique sur lequel elle s'appuie, témoigne, à l'aune des travaux de Pierre Bourdieu sur le pouvoir symbolique, de sa capacité à agir sur la réalité et à établir un consensus sur le sens du monde social. C'est ainsi, selon ce dernier, qu'elle contribue à la reproduction de ce qui pourrait être assimilé à l'ordre social.

Pour illustrer cette dimension, nous supposons, en faisant référence à la théorie de Max Weber, que la mobilité telle qu'elle s'exprime dans les entreprises aujourd'hui, repose sur un modèle renvoyant à la notion « d'idéal-type ».[39]

L'un des enjeux est d'identifier via l'analyse des discours institutionnels portant sur la mobilité, les éléments constitutifs de ce modèle et cherchant à induire un comportement des salariés conforme aux attendus des entreprises. Un retour sur l'histoire du mouvement ouvrier nous permet d'éclairer les liens existant entre l'évolution des modes d'organisation du travail et la place accordée à la mobilité au travers des écrits des économistes et des publications spécialisées. La division du travail est vue comme un facteur favorisant une nouvelle forme d'adaptation humaine aux nécessités du marché. Ainsi, la révolution industrielle qui a touché l'Europe à la fin du XVIIIème siècle, s'est caractérisée par le passage d'une société à dominante agricole et artisanale, à une société commerciale et industrielle. Elle a été rythmée par l'apparition des fabriques qui succédèrent aux manufactures avec le développement du machinisme agricole, l'émergence des transports (bateaux et locomotives) liés aux progrès techniques ainsi que par l'essor de la sidérurgie. Dans ce contexte, les thèmes du « libre échange » et du « protectionnisme » se côtoient et font l'objet d'approches théoriques qui fondent le socle de la pensée économique. Le libéralisme construit sur la généralisation d'un marché autorégulé, apparaît comme participant activement au processus d'industrialisation européen entre 1834 et 1929.

[39] Weber Max, *op.cit*.

A la fin du XVIII ème siècle, Adam Smith engageait déjà une réflexion sur la division du travail et la reconnaissance de la productivité humaine comme un phénomène collectif. Il a d'ailleurs consacré le premier chapitre de ses recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, à traiter de la question de la division du travail. Si la division du travail contribue à une plus grande productivité, elle présente le risque, selon lui, d'émousser l'esprit des individus par la routine inhérente au travail posté.

Dans l'un des passages les plus sombres de ces travaux, il écrit ceci : *« Dans le progrès de la division du travail, l'emploi de la partie de loin la plus grande de ceux qui vivent de leur travail (…) vient à se borner à un très petit nombre d'opérations simples, souvent à une ou deux (…) L'homme qui passe toute sa vie à accomplir un nombre d'opérations simples (…) devient généralement aussi bête et ignorant qu'une créature humaine peut le devenir. »*[40]

Aussi, pour développer son caractère l'individu doit-il s'émanciper de la routine. Adam Smith célèbre d'ailleurs le caractère des marchands qui répondent aux demandes changeantes de l'heure. Le marchand représente selon lui l'être humain le plus engagé. Alors que la nation était le cadre de référence, tant des Mercantilistes que des Physiocrates, la collectivité qui résulte des relations d'échange s'émancipe du territoire de l'État-nation. Il s'intéresse moins aux causes de la richesse d'une nation en particulier, qu'à celles de la richesse des nations, en général, et évoque par ailleurs la « Grande société » de l'humanité. Une société humaine sorte d'ensemble productif dont le principe d'unité n'a plus rien à voir avec une dimension politique. Il aurait ainsi inventé autre chose qui dépasserait la notion de « contrat social » portée par les philosophes des Lumières.

Karl Marx hérite lui-même de cette idée de société à saisir comme un ensemble productif mais les rapports de production ne sont plus les mêmes. La division du travail perd ses aspects positifs et il explique qu'il y a une différence non pas de degré mais d'essence entre la division du travail dans la société et le travail parcellisé dans un atelier. Ainsi, dans la manufacture, les travailleurs, dépossédés

[40] Smith Adam. *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 887 p.

du produit de leur activité, sont sous la coupe du propriétaire des moyens de production, le rapport est inégalitaire et relève du despotisme de l'un sur l'ensemble des autres. En revanche, les producteurs indépendants, mis en rapport par le biais des échanges, ne reconnaissent en fait d'autorité que celle de la concurrence. Karl Marx transfère le phénomène productif qu'Adam Smith attribue à la division du travail à la coopération, c'est-à-dire, au fait de travailler en commun.

Cependant, la coopération dans les manufactures n'a plus rien à voir avec celle des sociétés primitives. Elle y est utilisée pour servir une finalité totalement éloignée de la satisfaction des besoins des personnes. La direction capitaliste a, selon Karl Marx, une double face, elle dirige, d'un côté un procès de production coopératif et de l'autre un procès d'extraction de plus-value d'où son caractère despotique. La division du travail est vue comme le moyen de réduire les prix aux dépens du travailleur dans l'objectif d'accroître le rendement du capital. Si elle est bien un progrès historique, elle est aussi considérée par ce dernier comme un moyen civilisé et raffiné d'exploitation.

Richard Sennett dans son ouvrage sur « le travail sans qualités » écrit *: « Notre siècle a hérité des craintes d'Adam Smith et de Marx devant le temps routinier.»*[41]. Le fordisme et le taylorisme avec la parcellisation des tâches et leur chronométrage répété, constituent des exemples criants d'asservissement des salariés à la machine. Dans les années 1950, le modèle de Général Motors incarne ce phénomène en enlevant tout travail cérébral des ateliers et en le confiant à des services de planification, d'organisation et de conception. Une forme de métrique du temps s'est imposée en donnant vie à une organisation du travail routinière source pour les salariés, de sécurité mais aussi d'ignorance mentale.

Cette image véhiculée par Adam Smith d'une routine dégradante s'est enracinée dans nos représentations. A l'inverse quelques auteurs comme Anthony Giddens pensent qu'une vie dépourvue de routines durables et sans habitudes, constitue une existence absurde.[42]

---

[41] Senett Richard. *Le travail sans qualité, les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel, 2010, p. 49.

[42] Giddens Anthony. *La constitution de la société : éléments d'une théorie de la structuration*. Paris : Presses Universitaires de France, 1987, 474 p.

Le terrain est alors idéal pour accueillir une nouvelle forme d'organisation du travail plus souple et spontanée qui permet de répondre aux assauts de la concurrence et aux turpitudes d'un environnement incertain.

Les courants de pensées des économistes actuels dans la filiation d'Adam Smith, renvoient à une pragmatique de la flexibilité à la fois représentée comme un gage de survie face à un environnement hostile et incertain mais aussi comme l'accélérateur d'une expansion économique, commerciale et financière. C'est à ce titre qu'elle incarne le moyen donné à un individu d'exprimer son esprit d'entreprise et de développer ses capacités d'adaptation.

1.3.1 De la flexibilité à la mobilité : une adaptation des salariés aux exigences des marchés

Le concept de flexibilité peut faire tout naturellement son apparition. Il s'inscrit désormais en écho avec la pensée dominante : Celle d'un individu convaincu de la nécessité de s'adapter aux évolutions de plus en plus rapides de son environnement économique et et de son inéluctabilité.

Plus que jamais la formule « mobilis in mobile » prend tout son sens. Elle rime à la fois avec une ferveur salvatrice et tend à devenir dépositaire du gage d'un avenir où l'individu se représente libéré de ses entraves et de toutes attaches.

Le terme flexibilité est entré dans la langue anglaise au XVème siècle et tire son sens premier d'une observation toute simple comme l'écrit Richard Senett[43] : *« si un arbre peut ployer sous le vent, ses branches retrouvent leur position d'origine. La flexibilité est donc la faculté qu'a un arbre de fléchir et de se rétablir, d'éprouver sa force et de la restaurer»*. Un comportement humain flexible reviendrait à développer la même force élastique, à savoir s'adapter aux changements de circonstances sans se laisser briser par ceux-ci. La fable de Jean de La Fontaine « Le chêne et le roseau » prend ici une tournure toute particulière, le roseau plie mais ne se rompt pas. Par analogie, la flexibilité des organisations du travail

[43] Richard Senett, *op.cit.*, p. 60.

constitue une réponse des entreprises à la nécessité de s'adapter à la pression de la concurrence et aux fluctuations des besoins des marchés. Les salariés, au travers des rythmes de travail, sont directement concernés par la mise en place de ce type d'organisation. A l'image du roseau qui plie mais qui retrouve sa position d'origine, ils sont appelés pour préserver leur emploi et leur ancrage social à accepter des adaptations de leurs régimes horaires et parfois à envisager des reconversions professionnelles qui sont associées à des mobilités fonctionnelles (changement de métier) ou géographiques. Ce nouveau mode d'organisation du travail est le reflet du système économique et financier en place, où l'accélération des échanges et la vitesse de circulation des informations se sont accentuées depuis la fin du XXème siècle.

Le développement qui suit, s'attache à montrer combien la mobilité des salariés est appréhendée par les entreprises comme allant de soi et ayant valeur universelle.

« L'entreprise au fil de son développement et de son expansion, après avoir concentré ses moyens de production (et développé le salariat), puis après avoir constitué des collectifs de travail par la division du travail, la parcellisation des tâches et l'instauration d'un salariat de direction, puis après avoir séparé le travail intellectuel du travail manuel, se présente aujourd'hui comme un centre d'organisation et de gestion déconcentrées de ses ressources de production. L'intégration s'opère grâce à l'utilisation des technologies de l'information et des flux financiers. »[44] La firme mondiale se présente donc comme un centre financier de décision, d'organisation et de gestion de ressources qui impose ainsi un nouveau mode et une nouvelle norme d'organisation du travail plus souple et réactive. Les politiques libérales de l'emploi via la déréglementation, l'ouverture des marchés, ont stimulé le développement de cette flexibilité. Ce système d'imbrication des économies, des marchés de produits et de capitaux tend à assurer la primauté du privé mondialisé au détriment du public national. On retrouve ici cette perméabilité des environnements évoquée précédemment et liée aux mécanismes d'interaction et de mondialisation des systèmes économiques.

[44] Boutiller Sophie, Uzunidis Dimitri. *Travailler au XXIème siècle*. Paris : De Boeck, 2006, p. 205.

Ainsi, la flexibilité devient progressivement une pratique mondiale qui s'impose via l'assouplissement des conditions salariales, la réduction des coûts du travail, la suppression des contrôles administratifs sur les licenciements, l'assouplissement du temps de travail (annualisation du temps de travail, etc.), la réforme des systèmes d'indemnisation du chômage, les programmes publics de formation professionnelle, le développement de l'alternance. La réduction des obstacles aux échanges a ouvert des opportunités pour les entreprises les plus aptes à répondre aux fluctuations du marché mondial. Les politiques volontaristes en matière de recherche et de développement ont ainsi permis de stimuler l'innovation offrant à celles-ci des opportunités d'intégration rapide des changements de la demande.

Ces mutations ont eu pour effet d'agir directement sur l'organisation du travail et par voie de conséquence, sur la condition des salariés. Elles ont mis en exergue la nécessité, pour ces derniers, de développer leurs facultés d'adaptation et d'identifier les moteurs de leur propre compétitivité sur le marché du travail. La presse spécialisée s'en est d'ailleurs fait le relais en alimentant les réflexions sur l'importance à accorder à la mise en place de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC). Un cadre légal, en France a, en outre, posé les bases de ces débats en obligeant les entreprises d'au moins trois cent salariés, en particulier, au travers de la loi de cohésion sociale de janvier 2005 et du décret de janvier 2007, d'engager tous les trois ans une négociation sur la GPEC. Celle-ci est présentée comme « l'outil indispensable à la sécurisation des parcours professionnels ». Elle peut être définie comme une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (compétences).

De nombreux textes légaux ont vu le jour durant cette période pour valoriser la notion de parcours et rappeler l'importance du développement des compétences au travers de la mobilité. La loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique en est un exemple. L'objectif de la loi est de diversifier les outils de mobilité disponibles et de rappeler l'importance

à accorder à une meilleure anticipation des besoins en termes d'emploi et de compétences.

Sur le plan européen, dès 1994 la question de la mobilité des personnes a constitué une des priorités de la politique européenne de l'emploi. C'est à cette période qu'a été instauré le réseau EURES « EURopean Employement Services » réunissant les 25 états membres. Dans un article daté de juillet 2009, Vladimir Spidla[45], commissaire européen chargé de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances précisait : *« la crise économique et financière que nous connaissons actuellement nécessitera une adaptation rapide de nombreux employés européens au changement, le déplacement d'une partie de la population active dans les zones où de nouveaux emplois se créent, ainsi que la réinsertion rapide sur le marché du travail de citoyens sans emplois ou inactifs »*…. *« Une main d'œuvre plus mobile permet aux entreprises de s'adapter à ces nouvelles forces du marché. Un accès élargi aux forces de travail facilite le développement fructueux de stratégies d'entreprise »*. Ce mouvement engagé par l'Europe et repris par les différents États-nations, place l'organisation flexible du travail et avec elle la notion de mobilité du salariat, au cœur de la survie des organisations politiques et économiques actuelles.

Dans cette approche descriptive de la mobilité en entreprise, il convient d'évoquer la place prise par l'accélération et l'évolution des modes de transport et d'échange. Les politiques de mobilité dans les entreprises ont très largement évolué avec la modernisation des moyens de transport et de transmission des données. Notre siècle se caractérise comme le décrit Hartmut Rosa par une accélération dans tous les domaines[46]. La distance n'est plus un frein aux déplacements et à l'immédiateté des échanges. Les prouesses technologiques réalisées dans le domaine de l'information et de la communication, ont permis de favoriser l'intégration de la mobilité dans nos modes de vie. Le développement de la portabilité et des capacités de transport de données sur les réseaux structurent ce mécanisme. Sur le territoire national, l'ouverture au plus grand nombre des transports à grande vitesse via le train et l'avion, a permis de rapprocher Paris des principales villes de province.

[45] Spidla Vladimir. « La mobilité reste une nécessité ». *La tribune*, 13 juillet 2009.
[46] Rosa Hartmut, *op. cit*.

Au sein des entreprises, ces nouveaux usages ont permis d'établir plus de proximité entre les centres de décision nationaux et les acteurs opérationnels implantés en région. Chez Orange France, la politique de mobilité impulsée avant la crise sociale de 2009, a pris ses ancrages dans ce panorama. Les distances abolies par les modes de transport rendent alors possible le fait de proposer aux salariés ce type de déplacement. Ils permettent d'envisager des organisations du travail plus flexibles en adaptation permanente avec les enjeux économiques et commerciaux de l'environnement, où les distances ne sont plus considérées comme des éléments bloquants.

La mobilité est d'ailleurs la symbolique au travers de laquelle l'entreprise construit son identité depuis plusieurs années. Elle renvoie à l'abolition des distances, à la simplification et à la souplesse nécessaire au développement des usages. Cette souplesse s'est traduite dans le langage interne adressé au personnel, au travers d'une terminologie largement usitée celle d' « agilité ». Cette capacité pour le personnel de l'entreprise à s'adapter aux évolutions d'activité et à l'implantation de celles-ci sur d'autres zones géographiques. Elle fait référence à la faculté développée par les salariés d'acquérir de nouveaux savoir-faire et de développer de nouvelles aptitudes. Les transformations qui ont touché les métiers, ont conduit les salariés à s'adapter aux exigences commerciales et financières et à investir des domaines pour lesquels ils n'avaient pas pour certains, spontanément d'affinité ou d'intérêt a priori. L'identité au travail des salariés, telle que Renaud Sainsaulieu [47] a pu la définir dans ces travaux de recherche, s'est donc progressivement recomposée dans un contexte lui-même en mouvement et en perpétuelle adaptation.

Au travers de cette approche, la mobilité est assimilable à un construit social, un instrument, particulièrement agissant sur l'élaboration de l'identité individuelle et collective. Il s'agit pour le collectif au travail de répondre aux contraintes de productivité, d'organisation du travail et de compétitivité, par ce média.

[47] Sainsaulieu Renaud. *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985, 460 p.

1.3.2 De la caractérisation de la mobilité en entreprise, ses origines et ses ramifications

Les développements précédents ont permis de tracer à grands traits les origines de la mobilité en entreprise. Celle-ci trouve ses ancrages dans les courants de pensée des économistes dès le XVIII ème siècle. Une forme d'idéologie célébrant l'intégration par l'individu et son groupe social de l'incertitude économique, est mise en scène pour donner à penser qu'il s'agit d'une adaptation naturelle. Une forme d'universalisme se fait alors jour qui tend à fonder une hiérarchie inaltérable du monde et prend appui sur la division du travail et la flexibilité qui lui est associée. C'est ainsi qu'aujourd'hui, est présentée et promue la mobilité des travailleurs au sein de la communauté européenne. Si l'on en croit l'ensemble des spécialistes en théorie des organisations, en particulier, Henri Mintzberg[48], les entreprises se comportent comme des systèmes vivants en interaction avec leur environnement ce qui les conduit à rechercher une forme d'équilibre (homéostasie) via une adaptation permanente.

L'adaptation est vue comme le fondement même de la vie et de la survie de ces organisations. La place des salariés est ici prépondérante. Ils sont vus comme une ressource et un capital mais peuvent, si les conditions ne sont pas requises en termes d'accompagnement managérial et de communication, constituer un obstacle à cette adaptation voire la mettre en péril.

Cette adaptation qui transcende le concept de mobilité et lui est associée, se trouve incarnée dans les avancées technologiques liées aux modes de déplacement. Depuis la fin du XXème siècle, la vitesse et l'accélération qui s'appliquent à la fois aux hommes et aux données, sont au cœur des organisations sociales.

---

[48] Mintzberg Henri. *Structures et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation, 1998, 434 p.
H. Mintzberg s'est nourri du concept moderne de système qui est né dans les années 40 et l'a intégré dans son étude des organisations, initiant ainsi le courant systémique en sociologie et management. Le paradigme systémique a bouleversé l'approche classique du fonctionnement des organisations. En effet, le systémisme, pour décrire le fonctionnement d'un système, privilégie l'analyse globale des échanges entre ses parties à l'analyse de chacune d'entre-elles.

Cette évolution a eu des effets déterminants sur nos modes de vie et dans notre relation au travail. Les politiques des entreprises tournées vers l'adaptation des ressources humaines aux contingences des marchés et à leurs exigences, ont très rapidement intégré cette dimension pour gagner en souplesse et réactivité.

Il vient d'être noté combien les instruments symboliques au service de la mobilité dans les entreprises étaient nombreux. Tout d'abord, cette dernière prend sa force en s'appuyant sur ce que Pierre Bourdieu dénomme des « structures structurantes », telle la connaissance qui est ici représentée au travers des différents courants de pensée qui ont pu marquer ces siècles derniers et se développer dans les organisations. Puis elle prend sa dimension communicationnelle au travers de l'histoire sociale et des discours institutionnels, pour devenir sens et produit naturel des échanges et des interactions. Enfin elle tend aussi à devenir instrument de domination au regard de l'organisation et de la division du travail mise en place via la flexibilité recherchée par les entreprises.

La mobilité en entreprise renvoie à un système symbolique qui possède un pouvoir de construction de la réalité pour tendre à établir un ordre gnoséologique. Cela fait appel à une conception homogène du temps, de l'espace, du nombre, de la cause qui rend l'accord possible entre les intelligences, tel qu'Emile Durkheim pouvait la définir au travers de ce qu'il dénommait le « conformisme logique ».[49] Les symboles sont les instruments par excellence de l'intégration sociale : en tant qu'instruments de connaissance et de communication, ils rendent possible le consensus sur le sens du monde social qui contribue lui-même à la reproduction de l'ordre social. Ainsi, l'intégration logique devient la condition de l'intégration morale.

Après avoir caractérisé la mobilité en entreprise, et identifié les lignes de force qui fondent le système symbolique auquel elle renvoie, il convient de s'intéresser aux discours portés par les entreprises sur cette thématique. La finalité de la démarche est de démontrer que ceux-ci comportent des schèmes et des éléments de stylisation qui participent à la construction d'un « idéal-type » tel que l'entend Max Weber.[50]

---

[49] Bourdieu Pierre. « Sur le pouvoir symbolique ». *Les Annales*, mai-juin 1977, 32/3, p. 405-411.
[50] Aron Raymond. *Les étapes de la pensée sociologique*. Paris : Gallimard, 1985, p. 519-520.

« L'idéal-type » s'exprime par des définitions qui ne sont pas conformes au modèle de la logique aristotélicienne. Selon Raymond Aron, la tendance idéale-typique est liée à la philosophie générale de Max Weber, elle implique le rapport aux valeurs et à la compréhension. Sa classification est la suivante : *« une première espèce est celle des types idéaux d'individus historiques, par exemple, le capitalisme ou la ville d'Occident. Dans ce cas, c'est la reconstruction intelligible d'une réalité historique globale et singulière. Une deuxième espèce est celle des types idéaux qui désignent des éléments abstraits de la réalité historique qui se retrouvent dans un grand nombre de circonstances, par exemple la bureaucratie. Enfin, la troisième espèce des types idéaux est constituée par les reconstructions rationalisantes de conduites d'un caractère particulier. L'ensemble des propositions de la théorie économique ne serait que la reconstruction idéale-typique de la manière dont les sujets se conduiraient s'ils étaient des sujets économiques purs. »*[51]

Ces concepts permettent lorsqu'ils sont combinés, de caractériser et de comprendre les ensembles historiques réels, selon la théorie wébérienne. L'application de cette approche théorique à l'analyse des discours sur la mobilité en entreprise, permet de styliser ceux-ci, et d'en rassembler les principaux traits et caractères. Au regard de la typologie tracée, il apparaît que les théories systémiques, l'approche économique de la flexibilité et les politiques de mobilité prennent appui sur une forme de reconstruction idéal-typique qui cherche à définir la conduite attendue des salariés, confrontés à un environnement incertain et soumis à une compétition de tous les instants.

Afin d'illustrer ce modèle, notre étude porte sur les discours tenus au sein d'entreprises touchées par des changements organisationnels. Dans ces discours, elles répètent la nécessité de s'adapter à leur environnement. Ces entreprises sont la BNP Paribas, La Poste et Orange France. L'approche de la pragmatique développée par John. L. Austin[52] et la méthode d'analyse discursive proposée par Alice Krieg-Planque[53] sont mobilisées dans ce travail. Les écrits officiels, supports de la communication sur la mobilité à destination des salariés, constituent

[51] Aron Raymond, *op. cit*., p. 521.
[52] Austin John. L. *Quand dire, c'est faire*. Paris : éd. du Seuil, 1994, 202 p.
[53] Krieg-Planque Alice. *Analyser les discours institutionnels*. Paris : Armand Colin, 2012, 238 p.

le corpus de cette étude. Pour une meilleure lisibilité, une analyse spécifique à chaque entreprise est conduite et suivie d'une synthèse. Celle-ci est destinée à caractériser les grands traits et les points de communauté discursifs.

1.3.3 L'analyse des discours institutionnels sur la mobilité chez BNP Paribas, Orange France et le groupe La Poste

Il s'agit d'analyser les discours portant sur la mobilité de ces trois grands groupes sur la base de supports de communication écrits et du recueil d'information réalisé lors d'entretiens semi-directifs auprès de responsables des domaines ressources humaines et communication. Ces supports présentent la caractéristique d'être accessibles à tous et véhiculent les messages officiels appliqués à la mobilité. Pour plus de simplicité pour le lecteur, les documents écrits sont joints aux annexes de la thèse[54]. Comme évoqué précédemment, le parti pris a été de s'intéresser de façon séquencée aux discours développés dans chaque entreprise pour en faire ressortir les lignes de forces et les spécificités.

Cette option méthodologique présente l'intérêt d'utiliser la répétition comme un atout épistémologique qui permet d'appréhender le modèle commun aux trois entreprises, faisant ainsi ressortir à grands traits, ce qui pourrait être associé à « l'idéal-type » appliqué à la mobilité. L'approche choisie consiste, via ces supports se comportant comme de véritables composites, à en styliser la figure rhétorique pour établir les liens avec l'approche wébérienne. La première partie de cette analyse débute par l'étude des discours diffusés par la BNP Paribas sur la question de la mobilité professionnelle. Cette étude a été conduite auprès de la BNP Paribas en juin 2012. Elle s'appuie sur des entretiens obtenus auprès de Sophie Delmas, Responsable de la communication RH intranet et RSE, et Régine Labouré, Gestionnaire Mobilité France.

[54] Pour guider le lecteur, les supports utilisés sont répertoriés dans les annexes de la thèse dans la documentation de la partie 1, annexes 2. Un sommaire joint aux annexes est destiné à faciliter l'utilisation de celles-ci et le repérage des documents précités.

Les supports utilisés correspondent aux livrets mis à disposition des salariés au sein du groupe, portant sur le thème de la mobilité, et sont complétés par les informations recueillies lors de ces entretiens. La description du Groupe BNP Paribas au travers des supports institutionnels et des propos recueillis lors des entretiens est illustrée ci-après. Deux slogans sont utilisés et tendent à résumer la stratégie de cet établissement *« A vos côtés, partout dans le monde »* et *« La banque d'un monde qui change »*.

Ces slogans sont repris sur les différents supports de communication institutionnelle du Groupe (rapport d'activité 2011). Celui-ci est présent dans 80 pays et est composé de près de 200 000 collaborateurs dont plus de 150 000 en Europe. Il se présente comme l'un des leaders européen des services financiers d'envergure mondiale. Il détient des positions clefs dans la banque de détail « retail banking » ainsi que dans des activités de « corporate and investment banking » et « investment solutions », où il fait figure de leader en Europe. Sur le continent américain, près de 19 100 collaborateurs sont présents, 12 700 en Asie, 8 400 en Afrique, 2 200 au Moyen-orient et 600 en Océanie.

Une énonciation constatative revient à plusieurs reprises *« Un contexte d'une rare complexité »* du fait de la crise financière et économique. C'est avec ces termes que sont introduits les résultats du groupe : *« poursuite de la crise économique mondiale, mutations profondes de l'environnement financier et réglementaire, chute du marché des actions, plan de sauvetage de la Grèce et crises des dettes souveraines…Dans cet environnement d'une rare complexité, BNP Paribas affiche des résultats très satisfaisants. »*[55]

La volonté est réaffirmée d'être un Groupe dédié à ses clients et ancré dans l'économie réelle. Dans ce contexte, la question de la mobilité occupe une place centrale et constitue l'un des enjeux de la politique Ressources Humaines du Groupe. Les salariés sont présentés comme étant cependant frileux et peu enclins à bouger. La question qui se pose à nous, aujourd'hui, explique Sophie Delmas, est de savoir comment valoriser et dynamiser la mobilité auprès de nos salariés. Des forums sur la mobilité ont été organisés offrant la possibilité aux

[55] Données issues du rapport annuel 2011 de la BNP Paribas, p. 5.

salariés qui ont l'envie de changer, de rencontrer des managers et des gestionnaires de carrière. Le rythme de la mobilité peut s'envisager à partir du moment où le salarié possède trois ans d'ancienneté sur un poste donné. Il se fonde sur le volontariat et doit être partagé avec le manager. L'une des préoccupations exprimée par Sophie Delmas est de passer de l'intention à l'action. Aussi, tout au long de ces analyses, la notion d'acte de langage a retenu notre attention. Nous proposons donc d'interpréter les discours sous l'angle de la valeur d'action qui peut leur être conférée.

Plusieurs supports officiels sont étudiés dont en particulier un guide intitulé *« la mobilité nous fait tous avancer ! »* et joint dans les annexes de la thèse[56]. Il s'agit du guide de la mobilité destiné à l'ensemble des salariés du Groupe BNP Paribas. Il est intéressant de noter le format de celui-ci (format poche) et la qualité graphique du support. Les hommes et femmes de l'entreprise sont au cœur de ce livret et arborent pour la plupart un large sourire. La mobilité est présentée autour de trois axes : les enjeux, les principes et la pratique.

Le discours est simple d'accès, ponctué de témoignages de salariés ayant eu une expérience de la mobilité et prescripteurs d'actions à mettre en œuvre pour aider à la concrétisation de celle-ci. L'analyse des terminologies employées est révélatrice de la façon dont la mobilité est considérée par les dirigeants de l'entreprise. Elle est à la fois l'incarnation du dynamisme de chaque salarié et le gage de l'adaptation à un monde qui change. La mobilité est présentée comme un des moyens offerts aux salariés de saisir des opportunités professionnelles. Elle est une sorte de garantie à l'épanouissement et à la progression de ces derniers. Elle renvoie une image de dynamisme et de confiance dans l'avenir. Les messages reprennent des règles RH comme posséder une ancienneté de 36 mois avant d'envisager un changement de poste. Par exemple : *« l'efficacité d'une démarche de mobilité réside, en partie, dans la définition et le respect de règles simples »*[57].

Elle vise à instaurer un contrat gagnant/ gagnant entre le salarié et son management : *« la mobilité s'inscrit au croisement des besoins du Groupe et de ceux des*

[56] Des extraits du guide de la mobilité du groupe BNP Paribas en France sont joints dans la documentation de la partie 1, annexes 2.
[57] Extrait du guide de la mobilité, volet portant sur les principes.

collaborateurs », « la mobilité est un moyen privilégié pour répondre aux besoins des entités, en utilisant de façon optimale les compétences disponibles en interne ». Il convient de noter le rappel qui est fait aux salariés au travers de ce support, qui repose sur le fait que la mobilité est régie par des règles qu'il convient de connaître et de partager.

Le comportement attendu par l'entreprise y est détaillé au travers de l'emploi du « je » et des témoignages des salariés, constituant ainsi une sorte de recueil des instructions et conseils sur la conduite qu'il convient de tenir en cas de mobilité. Par exemple : *« J'avais beaucoup d'interrogations sur ma mobilité. J'ai essayé de trouver des réponses par moi-même, mais je me suis vite rendu compte qu'il était plus simple et plus sûr d'en parler avec mon gestionnaire RH »*. Ainsi, la mobilité en entreprise se bâtit à partir de repères et de règles qui sont constitutifs d'un système normé. Celui-ci s'adresse au collectif pour fonder les bases d'un vivre ensemble et la construction d'une identité au travail partagée.

Les termes utilisés dans ce guide sont répertoriés dans un tableau de synthèse répertorié dans les annexes de la thèse[58]. Il est à souligner combien ils sont riches en performatifs. Selon l'approche de la pragmatique, produire l'énonciation, c'est produire une action. L'utilisation de verbes à l'infinitif et l'usage de la première personne du singulier confirment la volonté d'afficher des conduites attendues dans un contexte donné et en faveur de la mobilité. Elle traduit l'engagement souhaité des salariés par l'entreprise. Ainsi, la force illocutoire et perlocutoire du discours passe par l'utilisation de syntagmes figés, de phrases stabilisées et d'une routinisation de genre qui s'appuie sur le recours au témoignage.

Des allusions, au travers de l'emploi récurrent de certains mots clefs et de paroles choisies, sont faites à la notion de contrat gagnant / gagnant, évoquée précédemment, pour lier ainsi le salarié à l'entreprise. Cela renvoie à la valeur persuasive du sous-entendu mais aussi à la recherche de production d'effets de positivité par la mise en scène de la mobilité, vue comme un instrument de progrès.

[58] Le tableau de synthèse reprenant les termes utilisés dans le guide de la mobilité du groupe BNP Paribas en France, est consultable dans les annexes de la thèse dans la documentation de la partie 1, annexes 2.

Nous reviendrons ici sur l'effet de style du discours porté par la BNP Paribas sur la thématique de la mobilité professionnelle. Il convient de noter la structure choisie, celle de la mise en scène d'un « comportement idéal » et attendu du salarié. Cette mise en scène évoque l'approche développée par Max Weber, au travers de sa théorie de « l'idéal-type ». Un comportement du salarié y est dépeint, qui se veut être en consonance avec les principes et règles de l'entreprise et vise à répondre à une certaine rationalité.

La part du témoignage y joue un rôle clef, elle garantit la vulgarisation de la conduite à tenir et favorise l'identification par la banalisation, par exemple : *« J'avais beaucoup d'interrogations sur ma mobilité. J'ai essayé de trouver des réponses par moi-même, mais je me suis vite rendu compte qu'il était plus simple et plus sûr d'en parler avec mon gestionnaire RH»*. En outre, renforçant cet effet, l'usage du pronom personnel « vous » par un procédé d'interpellation, mobilise le récepteur du message et cherche à l'impliquer personnellement. On peut lire plusieurs formulations comme *« Vous pouvez, ….Vous informe, ...Vous accompagne...»* ou la valorisation de l'individualité et de la réalisation personnelle via *« Vos envies,... Vos atouts, … Vos contraintes... »*. Des formules figées apparaissent à plusieurs reprises comme celle associée à la notion de parcours professionnel. Elles constituent des locutions prêtes à l'emploi qui donnent sens et justifient l'intérêt de la mobilité professionnelle. Par exemple : *« un parcours professionnel motivant », « un parcours professionnel en local ou à l'international »* ou encore *« la cohérence dans votre parcours professionnel ».*

Des slogans ou petites phrases sont utilisés comme pour mettre en scène les valeurs associées à la mobilité, portées par le groupe BNP Paribas : *« La mobilité est un moyen privilégié pour répondre aux besoins des entités... », « Pour s'adapter à un monde qui change et préparer l'avenir ...», « Anticiper les situations de changement et gérer les réorganisations.... »* Ce qui est suggéré ici, c'est bien la nécessité de s'adapter à un environnement soumis à la pression concurrentielle et à une instabilité permanente. On retrouve dans ce type de discours ce qu'Alice Krieg-Planque[59] dépeint comme l'effet d'équivocité illocutoire. Dans un contexte de menace économique et financière, pour assurer une pérennité de

[59] Krieg-planque Alice, *op.cit*., p.166-167.

l'activité, les salariés doivent concéder à cet acte de mobilité. Les figures rhétoriques destinées à persuader le récepteur du message, du bien-fondé des politiques mises en œuvre, prennent appui sur les ressorts du sentiment d'appartenance et la recherche de la réalisation personnelle. Elles agissent sur les représentations qu'ont d'eux-mêmes les salariés, destinataires de ces messages, pour chercher à induire des comportements attendus et rationnels au regard des enjeux organisationnels. Cette tendance observée chez BNP Paribas, où la mobilité est envisagée comme le gage d'un contrat gagnant/gagnant, se retrouve de la même façon sous-entendue dans les supports, consacrés par Orange France, à la mobilité.

Les discours sur la mobilité, antérieurs à l'année 2009, date à laquelle s'est fait jour la crise sociale, sont analysés ci-après. Avant cette période, des bimensuels d'information étaient envoyés aux salariés et aux managers, et mettaient en scène des témoignages portant sur des expériences de mobilité en interne et en externe. L'approche développée est concrète et tournée vers l'action. Par exemple, dans ce bulletin d'information du 15 décembre 2006, un article intitulé *« des petites astuces pour augmenter vos chances de succès »* ou *« vos questions … nos réponses : comment sait-on si l'on va perdre du salaire ou pas, lorsqu'on postule sur un poste en fonction publique »* ou *« interview d'essaimés : Daniel P...– un essaimage dans les télécoms : « mon entreprise emploie 8 personnes et je compte recruter encore. »*

Cette communication rythmée sous forme de journal des offres et de témoignages d'expériences, s'adresse de façon directe aux salariés intéressés par la mobilité dans un contexte de crise et de réorganisations. Par exemple, *« L'idée de créer mon entreprise est née suite à la perte d'emploi de ma femme. … A ce moment-là, j'étais encore salarié chez France Télécom mais je craignais que le service ne soit transféré à Salon de Provence. », « Responsable de la logistique réseau à l'URR de Lyon, Philippe … vivait loin de sa famille installée à Montélimar. Le rapprochement familial était sa priorité quand il s'est inscrit en mobilité à l'espace développement de Lyon.... ».*

Ces extraits de vie, vulgarisés et diffusés de façon mensuelle à l'ensemble du personnel de l'entreprise ont pour effet de banaliser l'acte de mobilité à la fois externe et interne. La mobilité devient incontournable pour un salarié qui souhaite

en dépit de restructurations locales rester sur son bassin de vie pour des raisons familiales. Ces publications adressées à tous et revenant à un rythme régulier, baignent les salariés dans une rhétorique permanente de la mobilité pour viser à sa vulgarisation et à sa normalisation. Elle devient peu à peu la réponse qui peut être apportée et construite avec l'entreprise quant à la recherche de leur équilibre personnel.

Aujourd'hui, le discours sur la mobilité s'est transformé sous l'effet du contrat social et des différents accords signés avec les partenaires sociaux. La réponse de l'entreprise a été de poser un nouveau cadre réglementaire et relationnel pour donner sens à cette politique. Il s'agit de réguler le recours à la mobilité. La notion de volontariat est devenue la condition sine qua non de sa mise en œuvre. Il s'agit par ces garde-fous réglementaires de tenter d'effacer la période antérieure à 2009, quant au recours systématisé au « Time to Move », autrement dénommé « mobilité forcée ».

Quant à l'analyse du discours porté sur la mobilité au sein du groupe La Poste, celle-ci est assez révélatrice de la transformation touchant cette organisation. S'il est une activité particulièrement familière et de proximité pour nos concitoyens, c'est bien celle exercée par les services de La Poste via la distribution du courrier et, jusqu'à plus récemment, celui du service bancaire. L'année 2011 constitue pour ce groupe un tournant particulièrement stratégique. C'est en effet, l'année d'ouverture totale à la concurrence. Pour avancer dans l'analyse des discours institutionnels portés sur la mobilité à La Poste, un travail a été conduit à partir de son site internet qui donne accès à tous aux informations relatives à la politique RH du groupe. Cette analyse a été complétée par un entretien obtenu en 2011 avec la Directrice des Ressources de Corse. Comme pour les deux entreprises citées précédemment, la place occupée par l'environnement économique, commercial et financier est prépondérante.

Sur le site internet du Groupe La Poste, on peut lire :

“2011, année charnière”

L’ère 100 % concurrence commence.
Le dernier carré de monopole du Courrier est tombé le 1er janvier 2011.

Un nouvel actionnaire arrive.
La Caisse des Dépôts entre au capital en tant que partenaire stratégique.

Dans ce contexte, un discours militaire se développe *« le dernier carré de monopole est tombé », « partenaire stratégique »,...* qui n'est pas sans rappeler le discours d'Orange France dans les années 2009 sur la pression concurrentielle et ses effets. En juin 2010, Patrick Werner, Directeur des services financiers de la Poste et Président du directoire de la Banque Postale, signait l'accord Avenir des Métiers Bancaires des centres financiers (AMB). Cet accord obtenu avec quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGC et FO), a pour vocation d'accompagner les personnels dans leurs futures évolutions d'organisation et de métier. Sa date d'effet couvre la période de 2011 à 2015.

Cet accord garantit pour cinq ans le maintien de l'activité dans tous les centres financiers, la possibilité de continuer à exercer une activité en centre financier, le fait qu'aucune mobilité géographique ne sera imposée hors du centre, la mise en œuvre de parcours de carrières au sein du Groupe et de ses filiales. Il a des répercussions importantes sur l'orientation de la politique ressources humaines et place au cœur de ses enjeux, la question de la mobilité. Celle-ci est d'ailleurs mentionnée sur plusieurs documents officiels : *« la mobilité inscrite dans un parcours professionnel, est au cœur des priorités de La Banque Postale »*. La notion de contrat gagnant/gagnant à l'image des écrits de la BNP et d'Orange France, se retrouve, là aussi, proposée de façon très explicite. L'intérêt des collaborateurs est mis en valeur : *« pour permettre le développement des compétences, l'adaptabilité et le dynamisme des collaborateurs », « pour être un levier de motivation et donc de performance »* et dans l'intérêt de la Banque Postale *: « pour avoir la bonne personne, au bon moment et sur le bon poste », « pour fidéliser les talents de l'entreprise par une gestion des carrières dynamique et motivante ».*

Les ambitions du Groupe reposent sur la compétitivité et la recherche de rentabilité tout en intégrant le défi de la reconversion de ses salariés.[60]

“2015, l’ambition est claire”

Devenir un groupe européen leader des services de proximité.

Construire La Poste de demain avec les postiers d’aujourd’hui.

Atteindre la performance économique des meilleurs du secteur ; une rentabilité de 7 à 8 %.

La politique RH fonde son action sur l'accompagnement des transformations via le soutien des projets professionnels des salariés. Les terminologies employées sont assez éclairantes quant à la volonté d'agir. Les verbes sont utilisés à l'infinitif ce qui renforce leur force illocutoire : « *imbriquer »* renvoie aux démarches participatives engagées, « *rassurer »* fait référence au maintien de l'activité au sein des centres financiers selon les conditions négociées au travers de l'accord AMB, « *maîtriser »* souligne la nécessité de l'adaptation des compétences, « *trouver »* sa voie tend à valoriser le projet professionnel au travers de différents supports tels la Bourse d'Emploi en ligne, les parcours et itinéraires personnalisés... Cette série de verbes vient témoigner de la détermination et du pragmatisme se voulant être affichés sur le plan managérial et institutionnel.

A titre d'exemple, un extrait de la page intranet relative à la politique des Ressources Humaines du groupe est jointe, ci-après :

“Imbriquer”

La démarche participative est la règle.

“Paroles de Postiers” a laissé pour la première fois les 48 000 guichetiers échanger librement avec les clients sur leur métier, leur motivation, leur vécu et fait tomber les idées reçues.

“Rassurer”

Les accords garantissent l’avenir.
L’accord sur le métier de guichetier prévoit un parcours professionnel rythmé au

[60] Ces informations sont issues du site de La Poste.fr en date de l’année 2012

sein du métier, garantit le maintien sur sa zone d'affectation pendant au moins 2 ans et met en place un système de rotation des agents pour limiter la pénibilité de la position assis-debout.
L'accord "Avenir des métiers bancaires" garantit aux 15 000 collaborateurs concernés le maintien de l'activité dans tous les Centres financiers jusqu'au 31 décembre 2015 et une fonction au moins équivalente dans leur Centre en cas d'évolution de leur poste.

"Maîtriser"

La montée en compétences des postiers.
L'équation 2015 : construire La Poste de demain avec les postiers d'aujourd'hui implique un recrutement mesuré et le développement des compétences des postiers en place.

"Trouver sa voie"

La Poste donne le choix.
La mobilité facilitée : près de 4 000 visiteurs par jour sur le portail Mobilité, 7 000 offres internes (+ 80% par rapport à 2009) et plus de 33 000 candidatures (+40% par rapport à 2009) sur la Bourse de l'Emploi en ligne.
Les postiers acteurs : un parcours métier personnalisé "Mon projet" pour les 180 000 agents du Courrier et un dispositif d'accompagnement à 360° "Itinéraires" à l'Enseigne.
De nouveaux horizons : 508 collaborateurs accompagnés vers les autres fonctions publiques et 202 soutenus dans la création ou la reprise d'entreprise.

La mobilité est présentée au travers des messages comme une réalité, voire dans le contexte d'ouverture totale à la concurrence, comme une nécessité. De nombreux exemples de mobilités réussies sont livrés comme témoignages de l'engagement de l'entreprise dans l'accompagnement de ses salariés et dans la réussite de leurs projets professionnels sous l'intitulé « preuves à l'appui ». Le discours se veut être incitatif et convaincant en délivrant des chiffres sur les taux de réussite de ces mobilités.

Les extraits du site sont particulièrement incitatifs et fondent la solidité de leur argumentaire sur des bilans chiffrés :

"La mobilité : une réalité"

L'avenir d'une entreprise est lié à celui de ses collaborateurs. En accompagnant chacun dans son développement et son parcours professionnel, au sein du Groupe ou à l'extérieur, La Poste en fait la démonstration. Preuves à l'appui.

Un cap a été franchi. En 2009, le sens du projet Mobilité devient une réalité. ….Ainsi, grâce au Portail Mobilité, plus de 2 000 postiers se connectent chaque jour, par intranet ou internet, et postulent en ligne à la bourse d'emplois. Au total, plus de 5 800 offres publiées pour une moyenne de quatre candidatures par poste. Des retours encourageants.

"Développement professionnel encouragé"

Autre action, cette fois-ci dirigée vers la création d'entreprise. Ainsi, 180 postiers ont franchi le pas en 2009, contre 133 en 2008. La faiblesse du taux de retour dans l'entreprise témoigne du taux de réussite. Un constat particulièrement stimulant pour tous les acteurs qui accompagnent les salariés dans leur projet. Dans le même esprit, le Numéro Vert « Mobilité Fonction Publique » permet aux collaborateurs intéressés d'accéder plus facilement à l'information. En 2009, 483 postiers ont ainsi rejoints la fonction publique. Des évolutions professionnelles d'autant plus facilitées avec la signature, en avril 2010, d'un accord entre La Poste et le Pôle Emploi….. En trois ans, le nombre de mobilités a été multiplié par 2,5 en province. Autant d'actions fondées sur le développement professionnel.

Des parallélismes de forme avec le mode de communication choisi par Orange France transparaissent au travers des écrits, incitant à la diffusion et à la banalisation de la notion de mobilité auprès des salariés qu'elle soit interne ou externe. Celle-ci, par la force illocutoire et perlocutoire des énoncés, participe à la construction d'un comportement attendu des salariés. Dans tous les cas, l'environnement et ses enjeux sont invoqués. L'environnement est tour à tour présenté

comme une menace puis comme une opportunité. Le contexte économique et concurrentiel constitue le facteur justifiant la nécessaire adaptation des salariés à leur environnement. Il s'agit soit de survie, soit de guerre à déclarer pour ambitionner la place de leader sur le marché. L'adaptation devient la règle et la mobilité en est la clef. Le discours est guerrier et conquérant. Il s'agit de mobiliser l'ensemble des acteurs. La mobilité est une réalité incontournable et naturelle à laquelle doivent faire face de façon individuelle et collective les salariés. L'idée suggérée d'un contrat gagnant/gagnant se construit, liant les dirigeants des entreprises à ces derniers et constituant la clef de voûte d'un nouveau socle social. La mobilité au travers de ces écrits et discours institutionnels, est vue comme l'une des garanties pour assurer la pérennité des organisations en milieu concurrentiel et est présentée comme le moyen de favoriser le développement personnel et professionnel des salariés.

Au terme de cette analyse portant sur les discours propres à la mobilité au sein de ces entreprises, il est opportun de pouvoir s'abstraire des spécificités de chacune d'entre elles pour tenter d'identifier les points de communauté des structures discursives. Ce travail permet d'établir le lien entre la rhétorique appliquée à cette thématique et l'existence d'un modèle transcendant les organisations, et constitutif d'une sorte de comportement commun et attendu des salariés. Aussi, il apparaît adapter de revenir sur la classification de Max Weber pour établir de ce lien.

1.3.4 Le discours sur la mobilité comme le témoignage de la construction d'un « idéal-type » dans les entreprises

Il s'agit ici de repartir de cette classification qui constitue l'un des moyens d'appréhender les représentations caractérisées de la mobilité dans des entreprises touchées par des changements. Max Weber reconnaît lui-même le caractère empirique, arbitraire et utopique de sa typologie. Cependant, au regard du cheminement suivi, cette approche consolidée par les courants des sciences de l'information et de la communication prend toute sa dimension symbolique et compréhensive. Grâce à celle-ci, les mécanismes constitutifs des discours peuvent être

schématisés et stylisés. L'intérêt est de pouvoir caractériser le modus operandi propre à ceux-ci, pour illustrer la façon dont ils se développent aujourd'hui dans les entreprises.

Au travers des éléments recueillis, il a pu être noté l'importance accordée au contexte où est régulièrement évoquée l'incertitude constituant à la fois une menace et une opportunité. Puis, le formalisme et la place accordée aux témoignages qui tendent à valoriser l'action et à définir la conduite attendue des salariés. De plus, la mise en scène du progrès par l'évocation du contrat gagnant-gagnant est présente et régulièrement invoquée. Ces éléments communs aux discours portés par les entreprises étudiées, semblent dessiner une structure rhétorique propre à la mobilité. Au regard des études conduites précédemment, il apparaît trois dimensions communicationnelles clefs :

- L'importance du contexte : l'incertitude comme une menace et une opportunité

Nous avons pu noter l'importance du contexte et de l'environnement dans lequel évolue une organisation. L'incertitude est souvent invoquée comme un facteur de justification du recours à la mobilité. Celle-ci est présentée comme nécessaire et naturelle. Elle est la solution prescrite qui garantit l'adaptation des salariés aux besoins de l'organisation.

- L'universalité de la figure de style : le recours au témoignage pour servir l'action

Le témoignage des salariés sur la mobilité agit comme un outil de prescription d'un comportement attendu. Il permet d'agir sur les représentations collectives, et de donner des repères sur ce qui constitue la norme souhaitée par l'entreprise. Il crée, par le recours à l'usage de pronoms personnels tel que le « je » et « vous », un phénomène d'identification et renforce la dimension conventionnelle du concept pour participer à sa banalisation. L'usage de verbes à l'infinitif donne une dimension pragmatique au discours, et met en évidence l'importance accordée à l'action. Ils sont comme des révélateurs de sa force perlocutoire.

- La mise en scène d'un progrès : le contrat gagnant - gagnant

Un effet de positivité est entretenu par le recours à la concession, qui laisse cependant présager des tensions voire des injonctions parfois contradictoires auxquelles les acteurs sont invités à répondre. C'est une façon indirecte de clore le débat en renvoyant à une approche consensuelle.

Nous avons vu que la mobilité telle qu'évoquée dans les discours officiels engageait une « reconstruction rationalisante » de conduites d'un caractère particulier. Il s'agit d'une forme de reconstruction idéale-typique appliquée à la manière dont les sujets se conduiraient, s'ils étaient des sujets économiques purs. Les parallélismes qui s'établissent entre les différentes entreprises étudiées mettent l'accent sur l'intégration des enjeux propres à l'environnement économique (concurrence, guerre des prix....) puis sur des valeurs d'engagement attendu vis à vis de l'entreprise menacée. Cette reconstruction rationalisante prend sa dimension régalienne dans la suggestion d'un contrat gagnant/gagnant liant les salariés à celle-ci. Une norme comportementale se construit alors, sous la pression du contexte, où la mobilité devient une réponse évidente et naturelle pour le salarié comme le témoignage de sa faculté d'adaptation qui caractérise, si bien, la nature humaine.

Les caractéristiques de ce modèle se fondent sur l'intégration recherchée au travers de l'usage de performatifs nombreux, agissant tels des révélateurs, de comportements attendus et considérés comme normaux. La mobilité devient une action fondatrice d'une évolution et d'une carrière professionnelle pour chaque salarié. Elle fait sens face au contexte concurrentiel auquel sont confrontés les entreprises et les acteurs qui la composent.

L'approche de Max Weber au travers de la caractérisation idéal-typique de la mobilité rejoint celle développée par Roland Barthes, où le système symbolique associé à celle-ci, tend à lui conférer une dimension mythique conduisant à sa propre légitimation.

Les éléments de communication comme nous venons de l'entre-apercevoir au travers de l'analyse des écrits et discours institutionnels, jouent un rôle prépondérant dans la construction et la consolidation de ce système. Ces éléments réunis et combinés entre eux fondent le système symbolique entourant la mobilité et viennent caractériser le discours qui l'entoure.

Tout au long de cette partie, une analyse descriptive de la mobilité a été engagée pour ensuite s'ouvrir sur une démarche compréhensive. Les théories mobilisées replacent au cœur de notre réflexion les approches de la philosophie analytique et de la pragmatique appliquées à l'analyse des écrits. Il convient de noter les apports de la sociologie, mettant en scène le schéma de comportement idéal attendu des salariés par ces entreprises.

1.3.5 Synthèse relative à la relation existant entre les origines de la mobilité en entreprise et ses ramifications, et la construction idéal-typique proposée aux salariés.

Après avoir caractérisé la mobilité en entreprise, et identifié les lignes de force qui fondent le système symbolique auquel elle renvoie. Nous nous sommes intéressée aux discours portés par les entreprises sur cette thématique. La finalité de la démarche a été de démontrer que ceux-ci comportent des schèmes et des éléments de stylisation qui participent à la construction d'un « idéal-type » tel que l'entendait Max Weber.[61]

Les développements précédents ont permis de tracer à grands traits les origines de la mobilité en entreprise. Les courants de pensée des économistes dès le XVIII ème siècle ont eu une incidence prépondérante et ont donné vie à une forme d'idéologie célébrant l'intégration par l'individu et son groupe social de l'incertitude économique. Cette mise en scène nourrit l'idée selon laquelle cette adaptation serait naturelle. Selon l'ensemble des spécialistes en théorie des organisations, en particulier Henri Mintzberg, les entreprises se comportent comme

[61]Aron Raymond, *op.cit.*, p. 519-520.

des systèmes vivants en interaction avec leur environnement, ce qui les conduit à rechercher une forme d'équilibre via une adaptation permanente.

Une forme d'universalisme se fait jour qui tend à fonder une hiérarchie inaltérable du monde et prend appui sur la division du travail et la flexibilité qui lui est associée. C'est sur la base de cet héritage qu'aujourd'hui est présentée et promue la mobilité des travailleurs au sein de la Communauté européenne et de la très grande majorité des États. L'adaptation est vue comme le fondement même de la vie et de la survie des organisations. La place des salariés est ici prépondérante. Ils sont vus comme une ressource et un capital mais peuvent, si les conditions ne sont pas requises en termes d'accompagnement managérial et de communication, constituer un obstacle à cette adaptation voire mettre en péril celle-ci. Les politiques des entreprises tournées vers la recherche de la performance et de l'efficience, ont très rapidement intégré la nécessité de développer une plus grande flexibilité dans les organisations du travail, et cela pour gagner en souplesse et réactivité. La mobilité professionnelle est alors présentée comme naturelle et nécessaire pour évoluer dans l'entreprise et constitue la condition du vivre ensemble et de l'intégration sociale. La notion de contrat gagnant-gagnant évoquée dans les discours, vient en témoigner et légitimer celle-ci.

Les discours tenus au sein d'entreprises comme la BNP Paribas, La Poste et Orange France, touchées par des changements organisationnels et confrontées à la nécessité de s'adapter à un environnement fortement concurrentiel, viennent conforter ce modèle. Aussi, l'approche développée John.L Austin[62] et la méthode d'analyse discursive proposée par Alice Krieg-Planque[63] ont permis de mettre en lumière trois dimensions communicationnelles, sur lesquelles se construit la force perlocutoire de ces discours institutionnels.

- La première, le contexte et son incertitude (menace et opportunité),

- La deuxième, la figure de style appliquée au discours (le recours au témoignage),

- La troisième, la mise en scène du progrès (le contrat gagnant-gagnant).

[62]Austin J.L, *op.cit.*
[63] Krieg-Planque Alice, *op.cit*.

Au regard des points de communauté identifiés et caractérisés, constituant une forme de standardisation discursive, il apparaît une reconstruction idéal-typique qui tend à définir la conduite attendue des salariés, confrontés à un environnement incertain et soumis à une compétition de tous les instants.

Le développement suivant s'attache à examiner l'ambivalence inhérente à la mobilité et la dualité qui se joue dans sa relation aux salariés. Si la mobilité est l'expression d'une norme instaurée par les entreprises dans un contexte économique et concurrentiel agité, au regard des éléments historiques et politiques développés précédemment, nous avons pu percevoir que celle-ci constituait pour un individu comme pour son groupe social d'appartenance, un moyen d'action. Elle peut être vue à la fois, comme mode de survie et d'évolution, moyen de penser autrement et de dépasser les frontières pour améliorer sa condition. A ce titre, la mobilité serait un moyen de protection, de défense de l'individu et du groupe social, et par extension, une forme de réponse à la pression de l'environnement. Ces éléments de réflexion tendent à souligner combien la mobilité perçue et vécue par l'individu, est complexe et véhicule une forme de dualité. Aussi, son ambivalence intrinsèque est étudiée au travers des écrits et apports théoriques puisés dans les sciences de gestion et le management. Il s'agit de mettre en exergue ses effets sur la relation des salariés à l'entreprise et sur leurs représentations de la mobilité.

1.4 La mobilité, un concept ambivalent : de la contrainte à l'accomplissement de soi

Il convient de revenir sur les apports des théories en sciences des organisations. Ces dernières prennent leurs racines au cœur de différentes disciplines comme les sciences de gestion, la sociologie des organisations, l'économie et les sciences politiques. L'approche systémique qui s'est fortement développée au XX ème siècle, tend à assimiler l'entreprise à un organisme vivant en perpétuel adaptation et interaction avec son environnement.

Henri Minzberg, principal représentant de l'école de la contingence, affirme que la structure est liée à la nature de l'environnement sans l'être de manière mécanique ou déterministe. Celle-ci dépend également des buts que se fixent les dirigeants. Les mécanismes régulateurs internes d'une organisation doivent être aussi variés que l'environnement avec lequel elle doit composer. Cette place faite à l'adaptation nécessaire des organisations pour assurer leur survie, fait de la question de l'accompagnement du changement une préoccupation centrale de nos contemporains. Comme vu précédemment, elle renvoie à la recherche d'une organisation du travail de plus en plus flexible pour faire face aux incertitudes des marchés.

Les politiques de mobilité des entreprises doivent conjuguer plusieurs objectifs différents voire parfois contradictoires :

- le premier : garantir la pérennité de l'entreprise en assurant et garantissant un niveau de compétences satisfaisant et en anticipant le renouvellement de celui-ci,
- le second : veiller à préserver l'intérêt au travail et la motivation des salariés, en valorisant la mobilité au travers de la mise en place de parcours professionnels.

Les entreprises se trouvent donc devant la nécessité de concilier dans leur discours et leur action la contrainte environnementale qui s'impose à elles avec les aspirations de réalisation professionnelle des salariés. Cette dualité inhérente à la mobilité est sensible, en particulier, au travers des écrits spécialisés.

La mobilité est présentée comme un facteur d'évolution qui engendre plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, le salarié continue à développer ses capacités d'apprentissage, son adaptabilité. On entend par adaptabilité la faculté de s'adapter aux circonstances, tout en favorisant l'innovation et la créativité. Or, la théorie de l'entreprise qualifiante fait de la capacité d'une organisation à apprendre, la principale source de compétitivité[64]. La mobilité, en favorisant les apprentissages individuels et collectifs, et en développant une logique de professionnalisation, est présentée comme un facteur essentiel de cette capacité à apprendre.

Une autre dimension positive est développée au travers de ces approches, qui concerne le salarié lui-même. En effet, le salarié mobile développe ce qui est dénommé son « employabilité » dans la mesure où la mobilité stimule l'acquisition des compétences. Selon le Ministère français de l'emploi, l'employabilité est la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi. Celle-ci dépend des connaissances, des qualifications et des comportements que l'on possède, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur.

Selon l'Organisation Internationale du Travail, l'employabilité est l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle. De fait, la mobilité permet d'apporter une garantie d'employabilité aux salariés en jouant sur différents aspects. Elle participe au développement des compétences, des capacités d'apprentissage et de l'adaptabilité. Par conséquent, l'individu mobile est plus apte à obtenir un emploi ou à s'y adapter. En étant plus compétent et polyvalent, il accroît sa capacité d'initiative et de créativité. Enfin, étant plus adaptable, le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de s'adapter au marché. La mobilité est, dès lors, présentée comme une source de performance.

[64] Amadieu Jean-François, Cadin Loïc. *Compétence et organisation qualifiante*. Paris : Economica, 1996, 112 p.

Ces éléments avancés, sont à la source de la construction d'une forme d'idéologie managériale qui place le salarié au cœur d'une compétition économique dont la règle est l'adaptation permanente, et qui vient nourrir une forme d'individuation.

Il est intéressant de noter combien le concept de mobilité est porteur d'une forme d'ambivalence. Celle-ci se manifeste au travers, à la fois, de la réponse apportée à la contrainte économique et financière par les organisations mais aussi, via la présentation qui en est faite. En effet, elle devient source de réalisation personnelle au travers du sens donné, par chaque salarié, à son parcours professionnel. Cette complexité, favorise son instrumentalisation idéologique et contribue à la construction de ce que Marc Angenot qualifie l'émergence d'idéologèmes[65].

Ceux-ci s'incarnent dans des formules figées, sous-jacentes au développement argumentatif d'un énoncé. Un idéologème : *« est malléable, dialogique et polyphonique. Son sens et son acceptabilité résultent de ses migrations à travers les formations discursives et idéologiques qui se différencient et s'affrontent. Il se réalise dans les innombrables décontextualisations et recontextualisations auxquelles il est soumis »*.[66]

Dans ce prolongement, la mobilité peut ainsi être considérée comme l'outil au service d'un pouvoir économique et organisationnel en place mais aussi comme le moyen pour l'individu qui s'empare de celle-ci de se réaliser sur le plan professionnel et personnel.

1.4.1 - La mobilité une réponse de l'individu à la contrainte économique et sociale

La mobilité peut donc se concevoir du point de vue du salarié comme le moyen d'enrichir son parcours professionnel, en développant de nouvelles expériences et compétences. De fait, elle peut constituer pour lui un mieux-être sur le plan social, en se traduisant par la prise de responsabilités supplémentaires associées à une augmentation de rémunération.

---

[65] Angenot Marc. *Un état du discours social*. Québec : éd. du Préambule, 1989, p 894.
[66] *Ibid.*

La mobilité traduite comme une flexibilité du comportement devient alors source de liberté personnelle. Cette forme de liberté doit être mise en relation avec les ressources propres à chaque individu à savoir son éducation, sa formation professionnelle et son expérience. La mobilité comme le souligne Mélusine Harlé,[67] est un moyen pour le salarié d'augmenter sa valeur aux yeux de l'entreprise. C'est une façon pour lui de se protéger, en partie, du risque de licenciement et d'être en mesure de mieux anticiper celui-ci.

La mobilité devient un facteur de développement des salariés comme l'ont démontré, Lisa Cheraskin et Mickael Stevens [68]. En variant ses expériences, un salarié augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant. La mobilité horizontale autrement dénommée fonctionnelle peut constituer selon Michel Tremblay et Alain Roger[69], une façon de réduire les effets négatifs du plafonnement de carrière.

La mobilité permet aux salariés qui en bénéficient, de changer de travail et évite donc une routine démotivante. Elle est l'occasion de découvrir une nouvelle activité, ou de nouvelles responsabilités tout en évitant le chômage.

Certains auteurs comme Barry Staw, [70]soulignent ses effets positifs en présentant le remplacement d'un salarié comme la source d'une nouvelle énergie, d'enthousiasme et d'optimisme renouvelé. Les départs de salariés permettent d'affecter au mieux les ressources et sont le gage d'une plus grande adaptation de l'entreprise à son environnement.

La mobilité est un thème qui a suscité l'intérêt de nombreux auteurs avec ses partisans, dignes héritiers d'Adam Smith, mais aussi ses détracteurs. Elle bénéficie aujourd'hui, au regard du contexte économique et financier, d'une place renforcée dans les problématiques liées à l'emploi auprès des entreprises et des États.

---

[67] Harlé Mélusine. *Licenciement, coté psy : comment faire face ?* Paris : Éditions d'Organisation, 2003.18 p.

[68]Cheraskin Lisa, Stevens Mickael. « Careers related ». *The academy of management journal*, vol 37, n°6, décembre 1994, p.1518-1542.

[69] Roger Alain, Tremblay Michel. « Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers ». *The International Journal of Human Resource Management*, volume 15, septembre 2004, p. 996-1017.

[70] Staw Barry. « The consequences of turnover ». *Journal of occupational behavior*, vol 1, n°4, 1980, p. 253-273.

Aussi, il convient de lui redonner sa juste mesure en rappelant qu'elle n'est et ne demeurera qu'un outil au service d'une politique. Cependant, sa nature la conduit à agir sur les individus et sur la représentation qu'ils ont d'eux-mêmes. Elle peut incarner la liberté donnée à chacun de pouvoir choisir son environnement professionnel comme elle peut incarner une forme d'aliénation des salariés face aux choix de structures et de stratégies, impulsés par les organisations qu'elles soient publiques ou privées. Une analyse de ses différents visages paraît ici incontournable pour en comprendre les effets sur les représentations individuelles et collectives. La mobilité connaît des formes et des enjeux différents selon les populations concernées. Chaque individu, suivant ses caractéristiques propres, ne vit pas la mobilité de la même façon et ne connaît pas les mêmes types de mobilité. Elle peut être souhaitée et choisie par l'individu mais à l'inverse, elle peut être imposée par une organisation.

1.4.2 - Les différents visages de la mobilité : de la mobilité choisie à la mobilité imposée

Les écrits et travaux conduits sur la mobilité font apparaître cette dualité constante et la difficulté à faire la part entre ce qui relève de la volonté pleine et entière du salarié et ce qui a trait à l'exercice et à l'expression d'une norme établie. A ce titre, les travaux de Caroline Bourcier [71] illustrent assez bien la situation. En tant que décision prise par le salarié, la mobilité peut être un acte volontaire s'il souhaite, pour de multiples raisons, changer de métier, de région ou de grade. Le salarié cherche alors à exercer une mobilité sans pression particulière venant de l'entreprise. Le caractère présenté comme volontaire de la mobilité dépend souvent des opportunités présentes au sein de l'entreprise. Pour les cadres, selon l'étude conduite par cette dernière, les propositions, opportunités et mutations concertées apparaissent ainsi comme le premier facteur de mobilité. La mobilité peut également être imposée par l'entreprise, notamment lors de changements

[71] Bourcier Caroline. *Enjeux et pratiques de la mobilité interne : une approche par les compétences*. Mémoire de Master Recherche de Gestion des Ressources Humaines et des Relations Sociales, Université Paris 1- Sorbonne, sous la direction de Jean-François Amadieu, 2005-2006, 174 p.

importants d'organisation, de stratégie, ou lors de la recherche de gains de productivité se traduisant par des diminutions d'effectifs dans certains secteurs.

A titre d'exemple, lors de la fermeture totale ou partielle de sites, ou encore lors de plan de sauvegarde de l'emploi, la mobilité est dite contrainte. On parle alors de reclassements internes lorsque le salarié est muté à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe, et de reclassements externes sinon. Ainsi, très vite la frontière entre la mobilité désirée et la mobilité contrainte ne semble pas aussi imperméable.

Dans les travaux cités précédemment, il est noté que la mobilité est souvent liée à des facteurs externes, sources d'opportunité. Lors de rachat, de fusion d'entreprises ou encore lors de restructuration ou de redéploiement d'activités, les salariés ont pu se trouver face à des opportunités qu'ils ont saisies au passage. La décision de mobilité ne provient donc pas nécessairement d'une stratégie anticipée et délibérée de l'entreprise ou du salarié. Comme le montrent Pierre Guy Hourquet et Alain Roger [72]sur une population de chercheurs industriels, les mutations sont souvent liées à des événements agissant comme des déclencheurs. Par ailleurs, il semble que le caractère subi ou volontaire soit présenté par ces auteurs comme subjectif. Ces derniers ont observé un lien entre le caractère volontaire ou subi de la mobilité et l'âge des individus. Dans ce prolongement, lorsque la mobilité est verticale (promotion, avancement) ou assure une plus grande sécurité de l'emploi, notamment en début de vie professionnelle, ou en fin de carrière, elle serait plutôt volontaire. En revanche, la mobilité serait plutôt subie et synonyme de précarité quand elle est associée à des fins de contrats ou des licenciements.

Un autre élément rend le caractère subi ou non difficile à discerner. Dans la plupart des entreprises, la mobilité est plus incitée qu'imposée. L'entreprise met en place des mesures incitatives soit en termes de responsabilités soit en termes de salaires afin de rendre la décision de mobilité volontaire et concertée. *« Parfois, la pression en ce qui concerne la mobilité est plus subtile, plus ancrée dans les valeurs de l'entreprise. Ainsi, certaines mobilités peuvent être contraintes par*

[72] Hourquet Pierre-Guy, Roger Alain. « Event-driven careers for R&D professionals ?». *International Journal of technology management*, vol 13, mars 2005, p. 275-287.

des normes présentes dans l'entreprise, le salarié ne pouvant les refuser par pression sociétale »[73].

Mais, au-delà du clivage mobilité volontaire, mobilité contrainte, on s'achemine de plus en plus vers ce que de nombreux auteurs en sciences de gestion dénomment une mobilité co-construite.

Les parcours professionnels, et les mobilités qu'ils supposent, ne sont plus uniquement à l'initiative du salarié ou de l'entreprise mais prennent de plus en plus la forme de contrat d'engagement. Ainsi, Alain Roger et Séverine Ventolini[74] dans leurs travaux estiment qu'il existe un continuum de situations où l'initiative de la mobilité se partage entre l'entreprise et le salarié. Cette tendance est celle observée au travers de l'analyse des discours institutionnels portés par la BNP Paribas, le Groupe La poste et chez Orange France aujourd'hui.

Si l'origine de la décision de mobilité peut venir de l'entreprise ou du salarié, le caractère contraint ou volontaire résulte d'un calcul de la part du salarié entre les avantages qu'il retire du changement et le coût que celui-ci occasionne. Comme l'explique Anne Françoise Bailly,[75] les stratégies des acteurs tiennent compte des contraintes techniques et économiques. La mobilité, en tant qu'objet de stratégie individuelle, entre dans ce cadre d'évaluation de coûts et d'avantages. Cette évaluation, faite par le salarié ou l'entreprise, va porter sur un ensemble de facteurs comme la capacité à transférer des compétences, à changer d'environnement, ou encore sur les contraintes financières. Ainsi, la décision de mobilité peut se schématiser sous la forme d'une balance telle que présentée par Bernard Galambaud[76]. Or, cette balance montre que les individus ont une préférence pour la stabilité qui se traduit par une zone d'inertie dite culturelle. Pour que la mobilité soit volontaire, il faut que les gains espérés soient significativement supérieurs aux coûts anticipés. Au-delà de l'inertie, les choix des acteurs ne sont pas toujours rationnels, ce qui explique que le calcul coûts-avantages peut être biaisé par d'autres facteurs comme les craintes et les émotions nous

---

[73] Caroline Bourcier, *op. cit.*

[74] Roger Alain, Séverine Ventolini. *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques*. *AGRH (2004), la GRH mesurée !*, Actes du XVème Congrès de l'AGRH, Montréal, 4 septembre 2004, p 1-8.

[75] Bailly Anne-Françoise. *Les effets des systèmes de gestion des carrières*. *AGRH (1995), la transversalité de la GRH*, Actes du VIe congrès de l'AGRH, Poitiers, novembre 1995, 252 p.

[76] Galambaud Bernard. *Des hommes à gérer*. Paris : ESF éditeur, 1991, 209 p.

précise Bernard Galambaud. Si l'arbitrage était rationnel, la décision de mobilité serait la conséquence d'une identification objective de ses avantages et de ses limites.

Mais, si l'arbitrage prend en compte les aspects émotionnels, le salarié peut modifier sa perception de la situation. Que ce soit par crainte du changement ou de l'échec, ou par attachement à son équipe de travail, le salarié peut ainsi attribuer un poids supérieur aux coûts au détriment des avantages. Cette analyse par les émotions explique d'une autre façon l'inertie observée par certains auteurs. Dans ce calcul rationnel et émotionnel, l'individu prend en compte tous les avantages et inconvénients de la mobilité dont il est conscient. Selon ses caractéristiques et ses capacités propres, ce calcul sera plus ou moins rationnel ou émotionnel. Par conséquent, le caractère subi ou contraint de la mobilité est loin d'être simple et objectif, tant au niveau de l'initiative de la décision que du calcul des coûts et avantages selon l'approche développée en gestion des ressources humaines.

Ainsi, nous venons, au travers des auteurs précédemment cités, de mesurer combien la part des représentations individuelles liées à l'histoire personnelle était prépondérante dans la façon de vivre la mobilité. Il est intéressant de noter que les auteurs et chercheurs en sciences de gestion ont une approche extrêmement technique de la mobilité et de ses effets, ce qui renforce sa dimension d'outil au service de l'action. La frontière entre mobilité subie et volontaire est assez tenue, voire peut devenir floue en fonction du contexte. Le regard porté sur ce concept vient conforter l'existence d'une forme de dualité, d'ambivalence intrinsèque, et l'expose à la tentation de l'instrumentalisation.

Tout au long de ce développement, nous nous sommes intéressée aux différents visages de la mobilité et à la façon dont celle-ci entre en résonance avec l'expression d'un individualisme tourné vers l'action et la réalisation personnelle mais peut être aussi, la résultante d'une domination exercée par un système donné (économique, politique ou financier). En saisissant la mobilité comme une chance dans un environnement contraint, le salarié participe à la construction de son parcours professionnel et prend une sorte d'assurance pour l'avenir. C'est du moins le schéma de pensée qui semble être véhiculé au travers des écrits précédemment cités et qui s'est développé dans les différents courants des

sciences de gestion voire dans les déclarations officielles des instances européennes et internationales. Une oscillation constante entre contrainte et choix délibéré trouble ce concept. De cette tension immanente reposent sa force et sa complexité. Il est comme le reflet des interrelations de deux dimensions : celle de l'individu et de son groupe d'appartenance avec le système en place dans lequel il(s) évolue(nt).

1.4.3 - Synthèse illustrant l'ambivalence de la mobilité vécue par les salariés

Au travers des auteurs précédemment cités, nous avons mesuré combien la part des représentations individuelles liées à l'histoire personnelle était prépondérante dans la façon de vivre la mobilité. Il a été observé que la frontière entre mobilité subie et volontaire était assez ténue, voire pouvait devenir floue en fonction du contexte. Cette analyse vient conforter l'existence d'une forme de dualité et d'ambivalence intrinsèque à celle-ci, qui l'expose à la tentation organisationnelle et politique de l'instrumentalisation.

Le salarié se trouve ainsi placé au cœur d'une compétition économique dont la règle est l'adaptation permanente. Cette recherche de l'adaptation permanente comme nous avons pu le décrypter, glorifie l'individu et la réussite professionnelle. La mobilité devient une chance dans un environnement contraint. Le salarié participe à la construction de son parcours professionnel et prend une sorte d'assurance pour l'avenir. C'est du moins le schéma de pensée qui se développe aujourd'hui dans un monde ouvert et concurrentiel.

Les éléments recueillis dans cette première partie, autour de la généalogie de la mobilité, ouvrent progressivement la voie à l'émergence d'une forme d'idéologie qui pourrait s'apparenter et être assimilée à une sorte de doxa, telle qu'Emile Durkheim la définissait. Cette doxa constitue le mode d'expression sociale d'un conformisme logique destiné à préserver et perpétuer l'ordre social établi. C'est au travers du prisme symbolique, que nous allons revenir sur les éléments de

discours et les faits historiques se rapportant à la mobilité. Cette approche permet de d'éclairer sa dimension doxique telle qu'elle est observée aujourd'hui en entreprise. Pour ce faire, les travaux de Roland Barthes portant sur les mythologies contemporaines et ceux de Ruth Amossy relatifs aux stéréotypes et clichés sont à nouveau mobilisés. Le recours aux apports théoriques de Pierre Bourdieu se rapportant au pouvoir symbolique vient compléter cette démarche.

1.5 La mobilité, une doxa au service des entreprises ou l'expression d'un conformisme logique

Avant d'analyser et de revenir sur les ressorts des discours portant sur la mobilité, il apparaît nécessaire de définir la notion de doxa puisque que les développements précédents en font état et conduisent à penser qu'un lien existe entre celle-ci et le concept de mobilité.

La doxa vient du mot grec signifiant « opinion », « conjecture ». L'encyclopédie Universalis, parle de la doxa tel un ensemble, plus ou moins cohérent, d'opinions, de préjugés populaires, de présuppositions communément acceptées et estimées du point de vue positif ou négatif sur lesquelles se base toute forme de communication. La philosophie de Parménide [77]définit la doxa comme une opinion confuse que l'on se fait sur quelqu'un ou sur un aspect de la réalité. Elle renvoie à l'ensemble des opinions d'un groupe de personnes concernant une chose. Peu importe que l'opinion soit la vérité ou non, le concept de la doxa suit la pensée et l'histoire du groupe.

Ainsi, l'opinion et la doxa sont étroitement liées. L'opinion est ce qu'affirme un individu selon son jugement personnel à propos d'un objet. La doxa est donc l'ensemble des opinions dites populaires concernant un objet. Elle a pour effet

[77] Parménide. *Sur la nature ou sur l'étant.* Trad. du grec par Barbara Cassin. Paris : éd. du Seuil, 1998, 311 p.

d'entraîner un comportement commun par rapport à cette chose. La doxa est donc un construit social agissant, qui permet de préserver l'ordre social.[78]

Aussi, en référence au système mythique qui accompagne la mobilité, tel que décrit dans cette première partie, il paraît approprié, au terme de ce préambule, de pouvoir s'intéresser aux différents masques dont elle peut se servir et qu'elle peut revêtir.

1.5.1 - Les différents masques de la mobilité : stéréotypes, lieux communs et idéologèmes...

Nous avons pu remarquer au travers de l'analyse des discours portés sur la mobilité, dans les entreprises précédemment citées, la place occupée par les slogans et les opinions communément admises.

L'histoire des peuples, nous rappelle combien, la mobilité a été présente dans les moments décisifs traversés par l'humanité comme, par exemple, lors des conquêtes et des grandes épopées militaires mais aussi lors de périodes plus sombres et tragiques pour les sociétés. Cet héritage rend raison au fait qu'elle a été assimilée et représentée comme une nécessité, pour constituer une forme de condition première à la survie des individus et des sociétés. Par cette entremise, elle devient mouvement naturel, véhiculant nouveauté et recherche d'adaptation, pour se constituer en essence première. Elle emprunte une forme d'évidence qui l'installe dans ce qui fonde l'opinion courante.

Au travers des courants de pensée hérités des économistes comme Adam Smith et des théoriciens en sciences de gestion, les notions d'adaptation, d'abandon de la routine et de prise de risque ont été valorisées comme des gages de survie et de compétitivité. Les organisations et par extension, les entreprises, sont assimilées à des organismes vivants qui sont confrontés par essence, à l'incertitude de l'environnement dans lequel elles évoluent et sont exposées au risque

[78] Cauquelin Anne. *L'art du lieu commun, du bon usage de la doxa*. Paris : éd. du Seuil, 1999, 209 p.

d'extinction, si elles ne développent pas des stratégies adaptées. Parmi celles-ci, l'on retrouve la capacité à réagir vite et à mobiliser leurs ressources. Des analogies autour de ce concept, ont été établies avec les sciences du vivant et la stratégie militaire. L'analyse des discours portés au sein des entreprises étudiées, nous conduit à relever l'existence d'une forme de stéréotypie qui relie ces derniers. Dans son ouvrage sur les stéréotypes et clichés, Ruth Amossy nous livre ceci : *« le propre de la stéréotypie, c'est d'être grossière, brutale, rigide et de reposer sur une sorte d'essentialisme simpliste ou la généralisation porte à la fois sur l'extension : attribution des mêmes traits à tous êtres ou objets désignables par un même mot, …..sur la compréhension : par simplification extrême des traits exprimables par des mots»*. [79] Une sorte de familiarité s'impose au lecteur, où la mobilité est vue comme la réponse unique à une situation d'incertitude et de menace. Roland Barthes évoquait ce mécanisme du langage en ces termes : « *les signes dont la langue est faite n'existent pour autant qu'ils sont reconnus, c'est à dire pour autant qu'ils se répètent ; le signe est suiviste, grégaire ; en chaque signe dort ce monstre : un stéréotype ...* »[80]

Ces formes d'évidence dans le discours sur la mobilité se trouvent incarnées au travers de terminologies régulièrement utilisées comme « *parcours professionnel motivant* » ou « *vos envies... vos atouts... vos contraintes* »[81]. Le stéréotype n'existe pas en soi. Il ne constitue ni un objet palpable, ni une entité concrète : il est une construction de lecture. Il est la forme générique du déjà dit et le symbole de la force d'assertion. Il se définit comme une représentation sociale, un schème collectif figé qui correspond à un modèle culturel daté. Il renvoie inévitablement à la théorie des lieux communs ou « topiques » et aux présupposés discursifs. Aristote appelle « lieu » (topos), toute proposition irréductiblement logique à une autre, sous-jacente à un énoncé persuasif, autrement dit, les vérités probables sous leur forme la plus générale, considérées comme éléments constitutifs de tout raisonnement dialectique.[82] La théorie des lieux, développée dans l'Organon,

[79] Amossy Ruth, Herschberg-Pierrot Anne. *Stéréotypes et Clichés*. Paris : Armand Colin, mai 2011, p. 52.
[80] Barthes Roland. *Leçon*. Paris : éd. du Seuil, 1978, p. 15.
[81] Eléments issus du guide de la mobilité dans le groupe de la BNP Paribas en France.
[82] Angenot Marc. « Présupposés, topos, idéologèmes ». *Etudes Françaises*, vol 13, n°1-2, 1977, p.11-34.

alimente une réflexion sur l'implicite et son double caractère (occulté et régulateur). Elle dévoile la nature du non-dit, de ce qui va de soi, de ce sans quoi le dicible serait privé d'intelligibilité.

Les lieux communs sont, selon Aristote, des entités susceptibles d'être utilisées pour entraîner la conviction de tout homme de bonne volonté. Il s'agit de rattacher tous les raisonnements à des propositions régulatrices universellement acceptables. C'est en lien avec la théorie des lieux que Marc Angenot introduit la notion d'idéologèmes. Pour ce dernier, ils fonctionnent à l'instar des lieux aristotéliciens, comme des principes régulateurs sous-jacents aux discours sociaux auxquels ils confèrent autorité et cohérence.

L'idéologème s'incarne dans les formules figées comme par exemple:

- « *le contrat gagnant/gagnant* »,

- « *avoir la bonne personne, au bon moment sur le bon poste* »,

- « *une gestion des carrières dynamique et motivante* »....

Il n'est pas monosémique ou monovalent ; il est malléable, dialogique et polyphonique. Le lien avec le stéréotype est ici particulièrement étroit. L'idéologème renvoie à la maxime sous-jacente à un énoncé. Marc Angenot met en évidence que la maxime idéologique est un présupposé du discours, un postulat commun, un lieu commun. Ainsi, l'unité du discours *« n'est pas dans la cohérence visible et horizontale des éléments formés ; elle réside bien en deçà, dans le système qui rend possible et régit une formation »*.[83]

Nous avons pu noter par le regard porté sur l'histoire, que le concept de mobilité s'entourait de masques révélés au travers d'une rhétorique entrepreneuriale. Les stéréotypes, les lieux communs, véhiculent des maximes fondatrices d'idéologèmes et constitutives du système mythique entourant ce concept. Les travaux de Roland Barthes sont une nouvelle fois mobilisés pour éclairer le mécanisme de transfiguration du concept de mobilité en doxa.

[83] Foucault Michel. *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard, 1969, p. 94.

1.5.2 - Les composantes du système mythique comme média de la transfiguration du concept de mobilité, en doxa

Les stéréotypes, topos et idéologèmes définis et décrits précédemment, reliés entre eux et interagissant, constituent un système permettant de déchiffrer la dimension mythique associée au concept de mobilité. Les analyses et apports de Roland Barthes occupent une place centrale dans la construction de cette réflexion. La mobilité, concept aux dimensions mythiques révélées au travers de sa généalogie, véhicule et développe une doxa au service des entreprises.

Dans son ouvrage, « Mythologies », il nous propose une lecture et un déchiffrement du mythe qui lui permet d'éclairer et de décrypter la doxa.

La doxa, pour Roland Barthes, c'est l'opinion publique, l'esprit majoritaire, le consensus petit-bourgeois, la voix du naturel, la violence du préjugé ou encore c'est Méduse, elle pétrifie ceux qui la regarde. Il établit, via son analyse des systèmes mythiques, un lien dynamique entre sémiologie et idéologie. Il précise *« … ce qui permet au lecteur de consommer le mythe innocemment, c'est qu'il ne voit pas en lui un système sémiologique, mais un système inductif : là où il n'y a qu'une équivalence, il voit une sorte de procès causal : le signifiant et le signifié ont, à ses yeux des rapports de nature.»*[84]

Ainsi, dans la rhétorique développée sur la mobilité, des liens directs sont établis entre ce concept et la survie des entreprises. Un lien de causalité naturel est, dès lors, instauré dans les représentations et l'opinion courante.

De là, l'émergence d'une parole dépolitisée qui tend à favoriser le développement d'un méta-langage créant un rapport d'usage, et non de vérité, à l'objet. Les éléments constitutifs de la doxa puisent leur force au cœur du système mythique et reposent sur le constat, l'universalisme, le refus d'explication, la représentation d'une hiérarchie inaltérable du monde, et ainsi, la privation d'histoire.

[84] Barthes Roland, *op. cit.*, p. 234-272.

Cette transfiguration du concept de mobilité en doxa, renvoie aux apports théoriques développés par Pierre Bourdieu lors d'une conférence donnée à Chicago en 1973, sur le langage et le pouvoir symbolique.[85]

Les instruments symboliques que sont les instruments de connaissance et de construction du monde objectif, qu'il dénomme « structures structurantes », les moyens de communication appelés «structures structurées » participent à la construction de la réalité. Les symboles sont des outils de l'intégration sociale. Ils rendent possibles le consensus sur le sens du monde social qui contribue à la reproduction de l'ordre social. L'intégration logique est la condition de l'intégration morale. Ces instruments symboliques remplissent une fonction politique d'instruments d'imposition ou de légitimation de la domination d'une classe sur une autre et en contribuant, ainsi, selon l'expression de Max Weber, à la domestication des dominés. Pour Pierre Bourdieu, *« le champ de production symbolique est un microcosme de la lutte symbolique entre les classes : c'est en servant leurs propres intérêts dans la lutte interne au champ de production que les producteurs servent les intérêts des groupes extérieurs. »*[86]

Ainsi, ces approches complémentaires et liées, quant à la mobilisation des croyances et des représentations communes au service de la doxa, dénotent de la relation étroite existant entre celles-ci et les idéologies traversant les sociétés.

C'est au travers des apports de la sociologie que nous allons nous intéresser à ce qui peut s'apparenter au conformisme logique appliquée à la mobilité dans les entreprises.

[85] Bourdieu Pierre. *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Fayard, 1982, p. 201-211.
[86] Bourdieu Pierre, *op. cit.*, p. 207.

1.5.3 - Le discours sur la mobilité comme l'expression d'un conformisme logique

Le discours sur la mobilité compose une sorte de représentation de la façon dont celle-ci se projette et s'incarne dans le monde social. Cette connaissance médiatisée de la mobilité renvoie à la relation qui lie l'individu à la société et ici, plus particulièrement, le salarié à l'entreprise.

La thèse développée par Louis Marin[87], sur les pouvoirs et limites de la représentation prend dans ce cadre, une acuité singulière. Son œuvre a ainsi noué dans une même démarche l'analyse des dispositifs, discursifs ou formels, rhétoriques ou narratifs, qui doivent contraindre le lecteur, l'assujettir, le piéger, et l'étude des écarts possibles vis à vis de ces mécaniques persuasives. Ces mécaniques sont d'autant plus puissantes qu'elles sont dissimulées mais d'autant moins efficaces qu'elles sont démontées.[88] Pour celui-ci, les instruments de la domination symbolique assurent à la fois la négation et la conservation de l'absolu de la force : négation, puisque la force ne s'exerce ni ne se manifeste, puisqu'elle est en paix dans les signes qui la signifient et la désignent ; conservation puisque la force par et dans la représentation se donnera comme justice, c'est à dire loi obligatoirement contraignante sous peine de mort.

Le discours sur la mobilité est porteur de cette ambivalence qui joue de la contrainte à l'accomplissement de l'individu et vient donner au concept une dimension d'absolu. Dès lors, il semble qu'il ne puisse y avoir de survie de l'organisation sans adaptation des salariés et donc sans mise en mouvement et mobilité.

Au fil de cette première étape, une analyse minutieuse des éléments symboliques véhiculés par les discours a été conduite, pour en comprendre les stratagèmes et les ruses. Cette démarche vise ainsi à éclairer le mouvement discursif appliqué à la mobilité et à dévoiler progressivement sa signification univoque. Comme l'écrit Pierre Bourdieu *« la représentation que les individus et les groupes*

[87] Marin Louis. *Le portrait du roi*. Paris : éd. de Minuit, 1981, 304 p.
[88] Chartier Roger. « *Pouvoirs et limites de la représentation, sur l'oeuvre de Louis Marin ». Les Annales*, n° 2, 1994, p. 407-418.

livrent inévitablement à travers leurs pratiques et leurs propriétés fait partie intégrante de leur réalité sociale.»[89] La notion de représentation se charge d'une pertinence plus large, désignant l'ensemble des formes théâtralisées et stylisées grâce auxquelles les individus, les groupes, les pouvoirs construisent et proposent une image d'eux-mêmes.

Le discours sur la mobilité témoigne de ce phénomène et renvoie à la façon dont les organisations pensent le monde social et exercent leur pouvoir.

Cette réflexion qui puise ses fondements dans les courants de la philosophie, de la sémiologie et de la sociologie, a permis de tracer les contours des modalités du faire-croire et ouvre un questionnement sur les conditions et formes de la croyance. *« Les conditions du croire renvoient, d'abord, aux lieux et aux formes de l'inculcation des conventions... ».*[90] Cette compréhension des phénomènes de croyance suppose de s'intéresser à la société elle-même et à la façon dont s'est construite la notion de sacré. Les travaux d'Emile Durkheim concernant les formes primitives de la vie religieuse comme image renvoyée d'une sorte de construction sociale du culte, sont ici mobilisés.

Dans son ouvrage, les « formes élémentaires de la vie religieuse », celui-ci pose les fondements d'une théorie générale de la religion et de la connaissance. Partant de l'étude du totémisme qui révèle l'essence de la religion, il démontre la nature essentiellement sociale de celle-ci. Ainsi, *« une religion est un système solidaire de croyances et de pratiques relatives à des choses sacrées, c'est à dire séparées, interdites, croyances et pratiques qui unissent en une même communauté morale appelée église, tous ceux qui y adhèrent.»*[91] Selon cette approche, la société devient l'objet de la croyance et du culte portant en elle-même quelque chose de sacré*. « Or, la société, elle aussi, entretient en nous la sensation d'une perpétuelle dépendance. Parce qu'elle a une nature qui lui est propre, différente de notre nature d'individus, elle poursuit des fins qui lui sont également spéciales : mais, comme elle ne peut les atteindre que par notre intermédiaire, elle réclame impérieusement notre concours. Elle exige que, oublieux de nos*

[89] Bourdieu Pierre*. La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris : éd. de Minuit, 1979, p. 563-564.
[90] Chartier Roger, *op.cit.*, p. 414.
[91] Durkheim Emile, *op.cit.*, p. 65.

intérêts, nous nous fassions ses serviteurs et elle nous astreint à toute sorte de gênes, de privations et de sacrifices sans lesquels la vie sociale serait impossible. »[92]

Un peu plus loin, dans sa réflexion sur la relation de la société au sacré, il écrit ceci : *« C'est ainsi qu'à chaque instant nous sommes obligés de nous soumettre à des règles de conduite et de pensées que nous n'avons ni faites ni voulues, et qui même sont parfois contraires à nos penchants et à nos instincts les plus fondamentaux. Toutefois, si la société n'obtenait de nous ces concessions et ces sacrifices que par une contrainte matérielle, elle ne pourrait éveiller en nous l'idée d'une force physique à laquelle il nous faut céder par nécessité, non d'une puissance morale comme celle que les religions adorent. Mais en réalité, l'empire qu'elle exerce sur les consciences tient beaucoup moins à la suprématie physique qu'à l'autorité morale dont elle est investie. Si nous déférons à ses ordres, ce n'est pas simplement parce qu'elle est armée de manière à triompher de nos résistances ; c'est avant tout, parce qu'elle est l'objet d'un véritable respect. »*[93]

La société, selon Emile Durkheim, éveille en nous le sentiment du divin. Elle est à la fois commandement qui s'impose, et réalité qualitativement supérieure aux individus qui invite au respect, au dévouement et à l'adoration. Ce quelque chose d'extraordinaire, d'immanent et de transcendant à la fois, c'est précisément la force collective ; c'est aussi quelque chose de sacré. De ce fait, nos conduites sociales s'adressent quotidiennement non seulement aux choses mêmes, mais aux symboles de celles-ci.

L'étude du totémisme engage une réflexion plus large sur une théorie sociologique de la connaissance. La religion n'est pas seulement le noyau primitif dont sont sorties, par différenciation, règles morales et religieuses au sens strict, elle est aussi le noyau primitif dont la pensée scientifique est issue. Les formes primitives de classification sont liées aux images religieuses. C'est la société qui a fourni le canevas sur lequel a travaillé la pensée logique. Selon Emile Durkheim, une idée comme celle de la causalité ne peut venir que de celle-ci. C'est encore la société qui fait naître l'idée de force et qui donne aux hommes la conception

[92] Durkheim Emile, *op.cit.*, p. 295.
[93] *Ibid*., p. 295-296.

d'une force supérieure à celle des individus. *« Les concepts expriment la manière dont la société se représente les choses.»*[94] La science a une autorité sur nous parce que la société dans laquelle nous vivons le veut ainsi. *« Il s'en faut que les concepts, même quand ils sont construits suivant toutes les règles de la science, tirent uniquement leur autorité de leur valeur objective. Il ne suffit pas qu'ils soient vrais pour être crus. S'ils ne sont pas en harmonie avec les autres croyances, les autres opinions, en un mot avec l'ensemble des représentations collectives, ils seront niés ; les esprits seront fermés... C'est qu'en effet, tout dans la vie sociale, la science elle-même repose sur l'opinion. »*[95]

Comme l'exprime Raymond Aron[96] au travers de son ouvrage sur « les étapes de la pensée sociologique", cette approche peut être réfutée sur le plan scientifique mais trouve un écho particulier sur le plan du fait psychologique s'appliquant à la croyance. Ainsi, la doxa prend son enracinement dans une sorte de conformisme logique tel que dépeint par Emile Durkheim, et fabrique un prêt à penser renforçant l'ordre établi. Des parallélismes peuvent être réalisés avec les discours sur la mobilité dans les entreprises, où l'opinion commune célèbre l'adaptation des salariés et la flexibilité, qui deviennent à leur tour dépositaires de la survie des organisations et de la réponse apportée par celles-ci aux assauts de la concurrence. Le faire-croire et la croyance s'entremêlent pour se répondre et se renforcer l'un l'autre, au travers d'une forme de rhétorique de la mobilité. Le discours tissé de représentations collectives et de formules toutes faites et transposables d'une entreprise à une autre, témoigne de cette intrication et de cet effet de double renforcement. Ce dernier tire sa vigueur via un phénomène de simplification et de dénaturation de l'histoire. L'instantanéité et la menace propre au contexte économique et concurrentiel, conjuguent leurs effets pour instaurer une sorte d'état d'urgence, qui en appelle à la mobilisation de chacun, et fait de la mobilité une condition du vivre ensemble et de préservation de l'ordre social.

La construction de ce conformisme logique repose sur une sacralisation de la relation du salarié à l'entreprise. Cette dernière au travers des écrits recensés, semble traverser et vivre une épopée, confrontée à des éléments déchaînés et

[94] *Ibid.*, p. 626.
[95] *Ibid.,* p. 625.
[96] Aron Raymond, *op.cit*.

imprévisibles, incarnés par les marchés, les crises successives et les évolutions technologiques. L'entreprise prend alors le visage d'une divinité. Elle est vue comme une organisation nourricière toute puissante, qui exige de ses salariés un comportement attendu face aux combats qu'elle mène. Sa lutte acharnée contre les assauts du temps, passe par la recherche d'une adaptation permanente des membres qui la composent.

La condition de l'intégration sociale repose donc sur l'adhésion des salariés à ce combat et sur leur rôle joué dans cette épopée. Les apports de la sociologie, de la sémiologie et de la pragmatique permettent de définir les contours et les composants du système mythique véhiculant le concept de mobilité. Ce système vient le magnifier et permet de lui donner sa vigueur au travers de la construction d'une doxa. Cette dernière comme nous l'avons vu, tend à intégrer et sacraliser les normes et opinions communément admises. Ce phénomène décrit et analysé auprès d'entreprises touchées par des transformations, dénote de l'instauration d'un conformisme logique à l'égard de la mobilité. Celle-ci devient évidence et essence, ordre naturel des choses, pour des organisations touchées par le rude combat de la concurrence.

Cependant, notre réflexion serait incomplète si elle ne s'ouvrait pas sur une critique des relations existant entre les représentations qu'offrent aujourd'hui les discours institutionnels sur la mobilité, et la perception voire le jugement des destinataires de ces messages. Il serait naïf de penser que des tensions ne sauraient exister, entre la toute-puissance de la représentation et ses possibles démentis. Cela reviendrait à imaginer que le récepteur ait annihilé toute analyse critique et ne soit pas en capacité de décoder les mécanismes de présentation et de persuasion. Or, dans une société ouverte grâce à la multiplication des réseaux d'information, le regard critique du salarié se fait plus aiguisé et ouvre des possibles quant à sa prise de conscience, l’invitant au détricotage de ces dispositifs. Ce regard porté sur la rhétorique propre à la mobilité suggère l'existence d'espaces d'échange au sein des entreprises, au risque, si cela n'est pas le cas, de voir émerger des tensions et des phénomènes de crispations sociales.

Toute doxa est génératrice de normes et de repères communément admis, qui sont le socle d'une construction idéologique visant à la préservation d'un ordre établi, selon Pierre Bourdieu. Le discours sur la mobilité renvoie à des maillages subtiles qui existent entre les courants de pensées ayant cours en Europe et dans le monde, et ceux existant dans les grandes entreprises. Ceux-ci viennent nourrir une idéologie de l'adaptation permanente. Or, dans un environnement instable et ouvert, une telle construction se trouve possiblement exposée à sa propre fragmentation. Elle puise sa force et veille à sa préservation dans les symboles qu'elle mobilise et les croyances qu'elle alimente. C'est par l'activation du système mythique tel qu'évoqué précédemment, qu'elle agit sur les représentations des salariés, la construction de leur relation au travail et sur leur identité.

L'extrait du poème de Parménide sur la nature ou sur l'étant, conclue cette partie en illustrant sur la force agissante de la doxa *« c'est ainsi vois-tu, que selon l'opinion ces choses naquirent et qu'elles sont maintenant... et qu'ensuite à partir de là elles finiront après avoir crû. »*[97]

1.5.4 - Synthèse relative à la mobilité vue comme une doxa et l'expression d'un conformisme logique

Dans cette première partie, nous nous sommes attachée à définir le concept de mobilité et à en dessiner les différents visages, au travers d'une généalogie puisant dans l'histoire, la littérature et l'économie. Comme le promeneur empruntant des rues traversières, celles-ci nous ont conduites de l'histoire des peuples à celle des salariés en entreprises. Ce travail d'analyse emprunte à plusieurs théories, dont celle des composites, développée par Joelle Le Marec.[98] En nous intéressant aux faits historiques, philosophiques, sociologiques et économiques traitant de la mobilité, nous avons postulé que les formations discursives, les

[97] Parménide, *op. cit*., p. 117.
[98] Le Marec Joëlle, *op.cit*.

textes, les médias, les dispositifs...se comportent comme des configurations dynamiques, hétérogènes qui rendent compte au plan conceptuel et empirique, de la dimension symbolique propre aux faits sociaux.

Les discours sur la mobilité se sont construits selon un modèle pouvant emprunter à la notion « d'idéal-type » définie par Max Weber. Ils visent à une forme de rationalisation des comportements des salariés afin de répondre aux attendus de l'entreprise. Il apparaît que les théories systémiques, l'approche économique de la flexibilité et les exemples de politiques de mobilité appliqués aux entreprises, prennent appui sur cette construction. Si la mobilité est un concept ambivalent allant de la contrainte à l'accomplissement de soi, une homogénéisation des formes discursives est observable et se manifeste dans les entreprises étudiées. Le discours sur la mobilité puise sa vigueur dans trois dimensions communicationnelles, qui ont été décrites et définies dans cette première partie, à savoir :

- le contexte et son incertitude (menace et opportunité),
- la figure de style appliquée au discours (le recours au témoignage),
- la mise en scène du progrès (le contrat gagnant-gagnant).

L'objectif de cette démarche par cet aller-retour, du général (histoire de la mobilité des peuples au travers des âges) au particulier (histoire de la mobilité en entreprise), est bien de caractériser le concept de mobilité pour s'intéresser, au travers des formations discursives, à son conformisme logique, tel qu'Emile Durkheim le définit.[99]

Au travers du prisme de la mobilité, nous avons pu noter que les salariés sont considérés par les dirigeants à la fois comme une ressource et un véritable capital humain. Cependant, dans un contexte de crise où le pragmatisme fait loi, ceux-ci peuvent aussi être considérés comme une variable d'ajustement économique. La mobilité devient, dès lors, la condition d'intégration sociale des salariés et de leur développement professionnel ainsi que le moyen d'action de ces derniers lorsqu'elle est choisie et volontaire.

[99] Durkheim Emile, *op. cit*.

Dans une période qui voit se développer des politiques portant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la mobilité professionnelle devient, comme le précise Roland Barthes[100], la manifestation d'un ordre naturel, fondant une intention historique en nature, une contingence en éternité. Elle constitue alors l'expression d'un universalisme en matière sociale. Tout naturellement, le discours sur la mobilité par l'intercession des composantes mythiques qui le constituent, et qui ont été dépeintes au travers des idéologèmes véhiculés par la pensée entrepreneuriale, des stéréotypes et des lieux communs, s'est transfiguré en véritable doxa.

Cette analyse critique des mécanismes constitutifs de cette transfiguration du discours porté par les entreprises en doxa, peut s'élargir et se déplacer à toute organisation confrontée à la conduite du changement.

Si en première lecture, telle que Pierre Bourdieu l'avançait, la doxa constitue une sorte de perpétuation de l'ordre social, elle n'en demeure pas moins exposée, dans un monde ouvert, à sa propre fragmentation et fragilisation.

En outre, ce monde qui peut s'apparenter au « monde vécu » par les valeurs qu'il véhicule, les pratiques et habitus qui le fondent, en appelle à des réajustements constants avec les systèmes en place sous peine de voir émerger des tensions voire des crises. Cette dynamique qui emprunte à la sociologie, met en évidence l'importance à accorder aux modes et processus de communication entre les individus, les groupes sociaux et les systèmes en place. Elle renvoie à la nécessaire place accordée à l'échange et « l'intercompréhension » pour éviter une fragilisation identitaire voir un risque d'éclatement social.

Au terme de cette première partie, il paraît approprié de citer Louis Marin, qui dans son ouvrage intitulé Rue Traversière, évoque la traverse comme le moyen singulier et peu orthodoxe de répondre à un désir de vérité. La traverse renvoie à la façon dont notre réflexion s'est progressivement élaborée et aux voies qu'elle a pu emprunter. Situé aux croisements de différentes disciplines héritées des sciences humaines et sociales, le chemin emprunté, par le choix de dépeindre

[100] Barthes Roland, *op.cit.*

et de définir le concept de mobilité au travers de sa généalogie, a permis d'éclairer le discours porté en entreprise et d'en révéler la dimension mythique.

Ainsi, au fil de ce parcours ardu, les visages cachés de la mobilité se sont progressivement dévoilés grâce au recours, en termes de méthode d'analyse scientifique, à la pragmatique mais aussi aux différentes techniques d'analyse des discours. Celles-ci ont dès lors joué leur rôle de révélateur et ont constitué le moyen d'appréhender le système mythique tissé autour du concept. La place faite à l'histoire et à la sociologie est quant à elle prépondérante et compose le socle nourricier de cette réflexion. *« C'est là aussi le sens de la traverse : route particulière plus courte que le grand chemin où menant à un lieu auquel le grand chemin ne mène pas mais sans doute avec un effet de surprise ou d'étonnement : le raccourci que j'emprunte, singulièrement, voici qu'il me conduit ailleurs, là où « le grand chemin ne mène pas », une fin autre, que je ne soupçonnais pas : découverte. Ce n'est pas là où je voulais aller, et pourtant, secrètement, ce lieu se révèle celui d'un vrai désir, du désir de vérité.»*[101]

[101] Marin Louis. *Rue Traversière*. Paris : Albin Michel, 1992, p. 14-15.

Partie 2
La mobilité chez Orange France ou l'émergence d'une nouvelle norme sociale

« Les sentiments réprimés empoissonnent tous les écrits et leur donnent un éclat suspect qui met chacun en garde. Attention, produit de série ! Les paroles les plus belles ont alors un air figé. »

Milosz Czeslaw. *La pensée captive.* Paris : Gallimard, 1953, p. 297

Dans cette deuxième partie, notre réflexion s'attache à l'étude de l'entreprise Orange France considérant la période antérieure à la crise sociale de 2009. L'enjeu est de décrire le processus de communication associé à la mobilité. L'objectif de cette démarche est d'établir le lien existant entre ce processus et la construction d'une nouvelle norme sociale au sein de l'entreprise. Aussi, le préalable à cette étape est de poser le cadre épistémologique et méthodologique, permettant de développer et démontrer cette hypothèse.

2.1 Approche épistémologique et cadre méthodologique

L'orientation choisie a été de s'intéresser, plus particulièrement, à cette entreprise multinationale au regard de son histoire récente et de la violence du contexte concurrentiel qui caractérise le secteur des télécommunications.

Ce contexte comme nous l'avons vu précédemment, valorise des comportements visant à une adaptation rapide, à l'obtention de résultats tangibles et au développement continu de la performance. Afin de décrypter le processus de communication associé à la mobilité, nous nous appuierons sur les écrits officiels et contractuels diffusés dans l'entreprise. Notre analyse se construit à partir de ces supports écrits et des pratiques managériales préconisées au travers de ceux-ci.

La compréhension globale de l'objet de recherche, suppose que soient recensés les différents média qui illustrent la façon dont était présentée et évoquée la mobilité durant cette période. Ce travail qui s'apparente à celui d'un historien, trouve ses limites dans l'interprétation des traces livrées par ce passé récent et la tentation naturelle de rationalisation et réinterprétation des faits propres à une histoire racontée au présent. Cependant, la multiplicité des sources et média évoquant la mobilité ainsi que le recueil de témoignages de cadres, obtenus lors d'entretiens spécifiques, grâce à leurs croisements et aux points de communauté

qui en découlent, permettent de limiter les effets de notre propre subjectivité ainsi que celle des sujets interrogés pour confirmer les hypothèses avancées.

Ces supports selon la définition donnée par Joëlle Le Marec, peuvent être assimilés à des composites[102]. Leur intérêt est de se figurer et de se représenter le processus social propre à la communication sur la mobilité. Parmi ces témoins de l'histoire de l'entreprise, sont présents, par exemple, les notes d'application, les déclarations de dirigeants et de représentants des organisations syndicales qui alimentent une sorte de discours ambiant voire d'idéologie appliquée au sujet de la mobilité.

Le lien entre ce dispositif de communication et la valorisation de la notion de mobilité auprès des salariés, où celle-ci est représentée comme un facteur d'intégration et de réussite sociale, est examiné dans cette partie. L'antériorité des messages tend à ancrer cette représentation dans la plupart des esprits et fonde une véritable croyance faisant appel à ce qui peut s'apparenter à l'intériorisation d'une forme de renoncement. Cette notion n'est pas neutre et peut s'entendre comme un don fait par le salarié à son entreprise, d'un élément constitutif de son équilibre personnel. Le choix a été fait de confirmer son usage, malgré les critiques fondées sur une approche pouvant être lue comme empreinte d'affectivité, dans la relation liant un individu ou un groupe d'individus à une organisation (ici, incarnée par l'entreprise Orange France). Cependant, cette intériorisation du renoncement s'exprime dans l'action et la pratique au quotidien des salariés, par le choix consenti plus ou moins facilement, d'abandon de leur métier ou de leur lieu de vie. Cela renvoie à la perte d'un élément constitutif de leur identité en contrepartie de l'existence sociale réaffirmée au sein de l'entreprise. Changer de métier, quitter son lieu de vie habituel constituerait une nouvelle normalité du vivre ensemble dans l'entreprise.

Les cadres et les acteurs de la fonction ressources humaines semblent avoir joué un rôle spécifique dans ce processus. Son décryptage suppose de s'intéresser, en particulier, aux écrits se rapportant à la contribution attendue de ces derniers. L'approche systémique est mobilisée pour décrypter le processus de

[102] Le Marec Joelle, *op.cit*.

communication mise en œuvre et éclairer les interactions se nouant entre ces différents acteurs.

En parallèle, les apports théoriques de l'école de Palo Alto, au travers des travaux de Grégory Bateson et Paul Watzlawick, sur les notions de double contrainte et de communication paradoxale permettent d'éclairer ce processus. Les travaux du sociologue Vincent de Gaulejac portant sur les caractéristiques propres au pouvoir managérial dans les entreprises qu'il qualifie d'hypermodernes sont eux aussi utilisés. Ces courants de pensée ont permis d'étayer l'hypothèse de recherche choisie. Celle-ci vise à démontrer que le processus de communication accompagnant la politique de mobilité chez Orange France a contribué à l'émergence d'une nouvelle norme sociale au sein de cette même entreprise. En effet, les modes de communication agissent sur l'appropriation de valeurs et de représentations ayant un effet sur le rôle attendu de chacun, et induisent un questionnement plus large sur le rôle des cadres dans ce processus. Ces derniers, du fait de leur positionnement, sont considérés comme des acteurs naturels de l'accompagnement du changement et de l'adaptation de l'entreprise. L'analyse des écrits (textes officiels, écrits syndicaux...) met en lumière un rôle prescrit des cadres autrement dénommés managers, pour ceux ayant des responsabilités d'encadrement, et tend à définir une sorte d'idéal du « Moi manager » en entreprise.

L'effet de cette prescription est mesuré en établissant les liens entre les écrits, renvoyant aux textes officiels marqués par des terminologies et expressions repérables, et la parole des cadres recueillie lors d'entretiens. Notre intention est, grâce à cet aller-retour, de montrer combien les prescriptions sociales agissent sur la construction identitaire des salariés et forment comme un prêt à penser, un prêt à l'emploi pour l'action des cadres en entreprise. La force du processus de communication tient alors dans sa capacité à magnifier et à incarner cet idéal du moi au service de l'entreprise et de ses enjeux.

Afin d'éclairer ce travail et lui donner sa dimension scientifique, il est apparu nécessaire de revenir sur le rôle exercé en tant que cadre supérieur au sein d'Orange France et sur la relation nous liant à l'objet de recherche. Aujourd'hui en responsabilité de la direction d'un service qui se nomme Orange avenirs implanté sur le territoire Sud Est, notre mission est d'accompagner les salariés dans

la construction de leur projet professionnel et leur mobilité. Avant cette période, l'exercice de fonctions à responsabilités dans les domaines de la communication et des ressources humaines, ont permis d'observer les effets de la politique de mobilité sur les cadres et les salariés au moment de la crise sociale. Il apparaît que ce travail n'est pas étranger au cheminement personnel et professionnel décrit, et renvoient d'évidence à la relation à l'entreprise et aux événements qui y ont été observés. L'un des obstacles épistémologiques rencontré est bien cette proximité et cette intimité qui obligent à développer une connaissance autoréflexive. Celle-ci suppose de pratiquer une interaction dialectique incessante pour se distancier de l'objet de recherche et développer toute l'objectivité scientifique requise.

Aussi, et comme cela a été présenté dans l'introduction de ce travail, cette connaissance du terrain et l'exercice qui consiste à passer de la posture du praticien à celui du chercheur, ont permis d'avancer plus vite dans la compréhension des problématiques propres à l'entreprise, pour développer une capacité de déplacement intellectuel favorisant cette réflexivité. Les échanges réguliers avec madame Véronique Richard sur la posture et le rapport entretenu avec l'objet de recherche, y ont contribué et ont aidé à développer une forme de vigilance scientifique via un questionnement permanent.

A ce stade, il semble approprié de s'intéresser à la méthode de recueil de faits et d'information mise en place, afin de caractériser le processus de communication accompagnant la politique de mobilité chez Orange France. Il est apparu que cette citation d'Annah Harendt, s'inscrivait tel un phare guidant la démarche scientifique engagée : *« Comprendre, toutefois, ne signifie pas nier ce qui est révoltant et ne consiste pas à déduire à partir de précédents ce qui est sans précédent ; ce n'est pas expliquer des phénomènes par des analogies et des généralités telles que le choc de la réalité s'en trouve supprimé. Cela veut plutôt dire examiner et porter en toute conscience le fardeau que les événements nous ont imposé, sans nier leur existence ni accepter passivement leur poids, comme si tout ce qui est arrivé en fait devait fatalement arriver. Comprendre, en un mot,*

consiste à regarder la réalité en face avec attention, sans idée préconçue, et à lui résister au besoin, qu'elle que soit ou qu'ait pu être cette réalité. » [103]

Ainsi, pour tenter d'appréhender cette réalité, l'approche méthodologique développée vise à rapprocher les écrits portant sur la mobilité de la parole des cadres, recueillie sur leur lieu de travail.

L'étude du processus de communication appliqué à la politique de mobilité au sein d'Orange France, suppose que l'analyse conduite puisse s'appuyer sur ces deux niveaux de documentation et d'information. Il s'agit d'étudier les textes et discours officiels sur la période considérée (accords, notes officielles, articles de presse, déclarations des dirigeants et tracts syndicaux) pour, en parallèle, conduire une analyse des entretiens semi-directifs réalisés auprès de cadres, d'acteurs médico-sociaux, de responsables de la fonction ressources humaines et de représentants syndicaux.

Ces entretiens construits sur la base de faits rapportés par les cadres sur des événements passés se comportent comme des témoignages de l'histoire qu'ils ont vécue et véhiculent leur perception singulière de ces événements. Malgré les biais et les risques de réinterprétation, ce mode de questionnement présente l'intérêt de valoriser leur parole. C'est bien au travers de leurs témoignages, de leurs mots et de leur langage que cette période et la façon dont la politique de mobilité a été comprise et portée par les cadres seront caractérisées. Ces témoignages permettent de personnaliser la communication associée à cette politique et replacent l'homme au centre des choix qui ont été faits.

Les personnes rencontrées étaient toutes volontaires, l'identification des cadres à interviewer a été réalisée en lien avec des acteurs de la fonction RH dénommés « partenaires RH». Ces acteurs présentent la caractéristique d'être implantés sur chacun des bassins d'emploi du territoire de la direction Orange Sud-Est. Leur action au quotidien et leur proximité géographique avec les salariés, les amènent à côtoyer régulièrement les cadres et à avoir une connaissance fine de leur histoire professionnelle. Il est intéressant de souligner que la fonction occupée par ces derniers, a été mise en place suite à la vague de suicide qui a touché l'entreprise et à la crise sociale traversée par celle-ci. Leur vocation est de répondre

[103] Arendt Hannah*, op.cit.*, p.13.

au besoin de proximité exprimé par les salariés et d'être des interlocuteurs locaux pouvant traiter des questions RH.

Le rapport principal du cabinet d'expertise Technologia daté de mai 2010[104], commandité par la direction et les partenaires sociaux de l'entreprise, intitulé « état des lieux sur le stress et les conditions de travail à France Télécom » évoque l'isolement de la fonction RH et la perte de repères exprimée par les salariés à l'occasion des changements organisationnels répétés. Le contenu de ce rapport vient alimenter cette deuxième partie car il présente l'intérêt à l'échelle de l'entreprise, de questionner la politique de mobilité mise en œuvre avant 2009.

Le choix de faire appel aux partenaires RH a permis de pouvoir identifier au plus près du terrain, les cadres qui d'une façon ou d'une autre, avaient été touchés et concernés par la question de la mobilité. La connaissance qu'ils avaient des situations individuelles et la relation de confiance qu'ils ont su tisser avec ces derniers ont permis de faciliter l'authenticité des échanges. Afin de limiter les risques d'interprétation et de développer tout le tact nécessaire au recueil de la parole des cadres, l'objet de la démarche de recherche et la méthode d'enquête choisie ont été présentés aux partenaires RH. Il était essentiel de pouvoir leur donner le sens de celle-ci et partager avec eux sur les caractéristiques et la typologie des populations à rencontrer.

Sur le plan épistémologique, le concept de tact développé par Joëlle Le Marec[105], est ici mobilisé comme une attitude, un prérequis nécessaire, pour guider la relation aux cadres interviewés et faire émerger toutes les potentialités inhérentes à celle-ci. Pour illustrer l'esprit de la démarche engagée, il paraît approprié de citer cette dernière, *« le tact, ce retrait, cette économie de l'engagement, est inspiré non par un état insuffisant des relations sociales et des savoirs qui limiterait l'engagement, mais, au contraire, par le goût, par le choix de l'hétérogénéité assumée de ce qui entre en jeu dans une relation qui est à la fois à*

[104] Chenais Marc, Zunigo Xavier. *France Telecom : état des lieux sur le stress et les conditions de travail.* Rapport principal sous la direction de Jean-Claude Delgènes, Directeur général de Technologia, mai 2010, 264 p.
[105] Le Marec Joëlle. « Le public, le tact et les savoirs de contact ». *Communications et Langages*, n°175, mars 2013, p. 3-26.

autrui, à l'institution et au savoir.»[106] Leur parole recueillie, retraçant leurs histoires personnelles pendant la période considérée, a pris la dimension d'un don fait par chacun d'entre eux au chercheur rencontré dans ce contexte. Aussi, postulant que les modes de communication associés à la politique de mobilité en entreprise agissent sur les valeurs et représentations qu'ont les cadres de leur rôle ; toutes les situations de mobilité dans lesquelles ces derniers pouvaient avoir été amenés à se trouver, ont été répertoriées. Au regard de l'analyse des situations conduite avec les partenaires RH, quatre types de population ont été identifiés. Ces populations illustrent la relation des cadres à la mobilité durant cette période. Une typologie a été élaborée suite à ce travail, qui est décrite ci-après :

- Population A : Les cadres qui ont fait des mobilités accompagnées d'une promotion, qui sont qualifiées de mobilités positives.

- Population B : Les cadres qui ont fait des mobilités sans promotion, par choix, qui s'apparentent à des mobilités souhaitées.

- Population C : Les cadres qui ont été obligés de faire des mobilités (par exemple : obligation de réaliser une mobilité à l'échéance de trois à cinq ans passés sur leur poste...) qui sont associées à des mobilités contraintes.

- Population D : Les cadres qui n'ont pas fait de mobilité (absence de mobilité géographique)

Il est intéressant de noter la diversité des situations face à cette question au sein de l'entreprise. Cette typologie établie a permis de cibler les populations à interviewer. Le démarrage des premiers entretiens a débuté en octobre 2010 et s'est poursuivi en mars 2011. Il convient de rappeler que le souvenir de la crise sociale de 2009 était encore prégnant et se trouvait mêlé à celui des réorganisations locales. Nous nous sommes intéressés indistinctement aux cadres ayant en charge le pilotage de départements, ainsi qu'à ceux qualifiés de managers de proximité. La cible concernée est composée de plus d'une vingtaine personnes implantées sur l'ensemble du territoire de la Direction Orange Sud-Est. Les principaux bassins d'emploi ont été couverts par cette étude. Le choix a été fait de

[106] *Ibid.,* p. 18.

rencontrer des cadres de grade et de responsabilité différents, mais qui avaient en commun une même relation à la mobilité. Ainsi, l'appartenance à une population donnée, telle que décrite dans la typologie préalablement définie, a pris le pas sur les caractéristiques intrinsèques des salariés (à savoir, leur grade et le métier exercé...). La relation à la mobilité et au contexte, pour déterminer le ciblage des salariés a été privilégiée. Leur nombre aurait pu être plus important au regard de la population globale des cadres de cette Direction (près de 800 salariés cadres sur le périmètre de la DO), si un raisonnement purement quantitatif avait été conduit. Cependant, au cours des entretiens semi-directifs réalisés, la récurrence des propos et les points de communauté identifiés pour chacune des populations, ont confirmé le fait que l'échantillon choisi se suffisait à lui-même. De plus, le corpus élargi aux documents écrits complétant la parole des cadres, trouve par la diversité des supports et des média mobilisés, ses axes de renforcement. Ces différents matériaux associés permettent de construire une vision élargie et pluridisciplinaire de l'objet de la recherche. Ainsi, dans cette deuxième partie, l'analyse engagée consiste à répertorier les éléments de langage présents dans les écrits officiels et repris dans les propos des cadres. La parole recueillie, pour essentielle et incontournable qu'elle soit, constitue l'un des substrats de cette réflexion, mais n'en n'est cependant pas le seul. En effet, la place de l'écrit est centrale et se décline au travers des discours institutionnels, des déclarations officielles relayées dans la presse, de la correspondance avec les organisations syndicales.

La caractérisation du processus de communication passe donc par un travail d'aller-retour entre les écrits officiels et la parole des cadres. Les liens établis agissent comme les révélateurs de l'existence d'une norme sociale, identifiable au travers de ce qui peut être associé à une stéréotypie et à une symbolique de la mobilité chez Orange France. Les travaux de Ruth Amossy[107] sur l'éthos et l'identité verbale sous-tendent et alimentent le développement de cette réflexion. L'étude d'événements liés au passé, a permis d'établir assez naturellement un mécanisme de mise à distance, pour comprendre et décortiquer ceux-ci. Cette étude a nécessité de procéder à la façon d'un historien, collationnant les traces et témoignages se rapportant à la période considérée avec la prudence et la

[107] Amossy Ruth, *La présentation de soi, op.cit.*

rigueur appropriée. Ce travail conduit sur le terrain, s'appuie sur l'observation participante.

Un travail d'analyse et de décryptage du processus de communication associé à la mobilité est initié, qui s'appuient sur les écrits institutionnels et la parole des cadres. Au préalable, il apparaît nécessaire de revenir sur sa définition de celui-ci pour ensuite pouvoir le décrire et le caractériser.

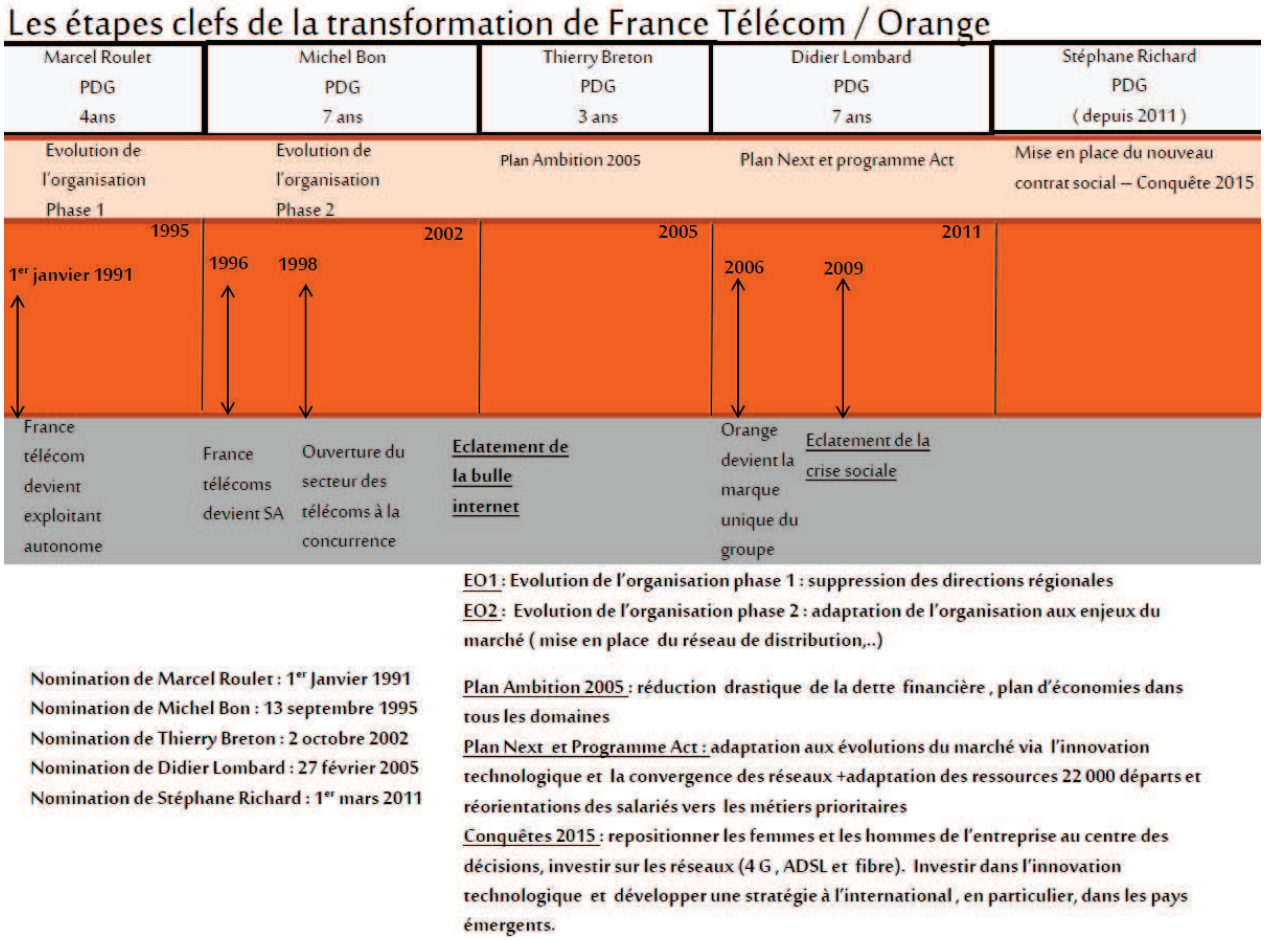
2.2 Décryptage et analyse du processus de communication associé à la politique de mobilité au travers des écrits et de la parole des cadres

Selon les différentes définitions données par les dictionnaires et reprises par les cabinets de conseil, un processus peut être considéré comme un système organisé d'activités qui utilise des ressources (personnel, équipement, matériels et machines, matière première et informations) pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie dont le résultat final attendu est généralement un produit. La norme ISO 9000, précise qu'un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrées en éléments de sorties et dont la caractéristique première est sa finalité. Les origines latines du mot renforce l'idée de transformation et de mouvement, « *pro »* renvoie au sens de vers l'avant et « *cessus »* à aller, marcher.

Au regard de ces définitions, il apparait opportun de s'intéresser aux éléments d'entrées et de sorties associés à ce processus de communication.

Ce travail suppose de revenir sur la finalité du processus de communication associé à la mobilité au sein de l'entreprise Orange/France. Nous nous intéressons ici à la période antérieure à celle de 2009, à savoir : celle du plan Next (Nouvelle expérience des télécommunications) et du programme Act (Anticipation et compétences pour la transformation) portés par Didier Lombard, ancien Président Directeur Général du Groupe, Louis Pierre Wenes, ex-Directeur des Opérations France et Olivier Barberot, ancien Directeur des Ressources Humaines.

Pour une meilleure compréhension des changements traversés par cette entreprise, une frise temporelle retraçant les grandes étapes de sa transformation a été réalisée et est jointe, ci-après [108]:



Cette frise illustre les adaptations engagées par l'entreprise pour répondre aux enjeux concurrentiels du secteur des télécommunications. Elle en souligne le rythme et l'intensité au travers des différents programmes initiés.

[108] Cette frise temporelle est jointe en annexes de la thèse dans la documentation de la partie 2, annexes 3.

2.2.1 - Descriptif du processus de communication : structure, outils mis en œuvre et étapes clefs

Dans un contexte fortement concurrentiel et soumis à des pressions économiques et financières répétées, les opérateurs historiques ont dû s'adapter en mettant en œuvre des plans de sauvegarde destinés à revenir à un équilibre et ainsi, engager des transformations profondes de leurs organisations du travail. Entre 2005 et 2008, France Télécom lance le plan Next destiné à placer le groupe parmi les leaders mondiaux du secteur. Ce plan fait suite au programme "Ambition 2005" porté par Thierry Breton, et destiné à permettre le redressement financier de l'entreprise.

L'évocation du processus de communication associé à la mobilité passe par cette compréhension du contexte concurrentiel et financier traversé par le Groupe. L'entreprise est représentée comme un système vivant, en recherche d'équilibre et de nouvelles sources de croissance.

Les extraits du site intranet de France Télécom (Orange France aujourd'hui) datant de février 2009 sur la stratégie NexT (Nouvelle Expérience des Télécommunications) sont proposés dans ce développement. Un discours guerrier s'y déploie largement, valorisant la nécessité d'une adaptation permanente et d'une flexibilité des hommes et des organisations, qui garantissent ainsi la survie, la croissance et la pérennité de l'entreprise.

La mise en scène du discours, qui a été décrite dans la première partie de ce travail, se retrouve dépeinte ici au travers des éléments de langage véhiculés sur le site intranet. Ainsi, la vigueur du discours s'ancre autour de deux dimensions communicationnelles clefs : celle de l'incertitude liée au contexte (menace vs opportunité) et celle de la mise en scène du progrès via la conquête de nouveaux marchés et l'adaptation humaine. Nous retrouvons la notion de contrat gagnant-gagnant qui s'exprime au travers de contreparties attendues. Pour l'entreprise, il s'agit d'assurer son développement grâce à une stratégie de conquête, qui offre la protection économique aux salariés. Pour les salariés, il leur revient de s'adapter et d'être flexibles pour suivre ce mouvement et être engagés aux côtés de l'entreprise.

Sur la forme, les lieux communs et les stéréotypes sont particulièrement présents[109] :

«Notre monde évolue à une vitesse étourdissante», « les frontières …disparaissent », « incertitude conjoncturelle », « effervescence », « perpétuelle évolution », « une conjoncture économique extrêmement mouvante», « à l'aube de la deuxième vie des réseaux... »

Les références au mouvement et à l'inéluctabilité de l'adaptation sont constantes :

« Poursuivre notre transformation », « savoir nous adapter en permanence », « un plan de transformation », « des mutations », « le virage », « réussite de la profonde transformation », « la deuxième vie des réseaux », « nous positionner en première ligne »…

L'analyse du discours institutionnel portant sur la stratégie d'Orange, détaillée au travers de trois volets (de Next vers Orange 2012, la réussite du plan Next, les ambitions d'Orange 2012), conduit à considérer la vigueur mobilisatrice de celui-ci par l'usage du pronom personnel *"nous"* et de l'adjectif *"notre"*.

L'inclusion du lecteur par l'effet de cette tournure, renvoie à l'adhésion des salariés recherchée par l'entreprise sur son choix de stratégie. La locution, *"notre stratégie"*, est martelée à trois reprises. La répétition constitue une sorte de valorisation des orientations prises par les dirigeants. Des éléments de bilan chiffrés sont d'ailleurs fournis comme preuves de la réussite des orientations et décisions stratégiques engagées. Le langage est empreint d'une sorte de fébrilité compétitrice : *"les frontières ...disparaissent", "nous sommes à l'aube...", " les services ...vont révolutionner les usages", "pouvoir être les premiers", "une place de leader..", "dynamique et résistant", "une performance opérationnelle".*

La nécessité de s'adapter est martelée à plusieurs reprises au travers d'expressions toutes faites comme *"la réussite de la profonde transformation", "adaptant nos modes d'action", "la flexibilité nécessaire", "des réalités du marché".* Le recours à des verbes à l'infinitif est récurrent et constitue une forme d'injonction à se comporter selon un modèle convenu comme, par exemple : *" pouvoir agir et réagir rapidement", "avoir la flexibilité nécessaire pour réévaluer nos objectifs",*

[109] Pour mémoire, ces extraits sont issus du site intranet d'Orange France datant de février 2009.

“soutenir une croissance rentable”, “savoir nous adapter en permanence et plus que jamais poursuivre notre transformation”.

La justification de ces injonctions passe par un préalable, celui de la réalité du secteur des télécommunications présenté comme hyperconcurrentiel et le souci exprimé par l'équipe dirigeante de maintenir l'équilibre financier et économique de l'entreprise. L'approche est technique, rationnelle et fortement argumentée.

Le sens et les enjeux sont donnés avec un ton de gravité qui s'incarne dans les terminologies évocatrices de la transformation *“ demandes de plus en plus exigeantes d'un marché mondial”, “conjoncture économique extrêmement mouvante”, “plan de transformation”, “réussite de la profonde transformation”.*

Cette tonalité et solennité dans le discours se veulent être mobilisatrices. Le parallélisme avec une sorte d'état d'urgence, induit par une menace externe et non maîtrisable, engage chaque salarié à adhérer à cette adaptation inéluctable. La présence d'un slogan mobilisateur comme *“simplicité, agilité et performance durable”* fait écho à cet état d'incertitude et d'hypercompétition.

Cette mise en scène du discours institutionnel cherche à valoriser l'engagement de chaque salarié dans le combat que conduit l'entreprise face à cet ennemi mouvant et imprévisible qu'est la concurrence.

A titre d’illustration, des extraits du discours institutionnel sur la stratégie d’Orange sont joints, ci-dessous[110] :

De NExT vers Orange 2012

Notre monde évolue à une vitesse étourdissante.
Les frontières entre les opérateurs, les fabricants et les fournisseurs de services et de contenu disparaissent.

Alors qu’auparavant nos clients étaient isolés au bout d’une ligne, ils constituent désormais, grâce à la convergence du fixe, du mobile et du haut débit, un nœud actif formé de multiples réseaux : personnel, professionnel, social, culturel.

Nous sommes à l’aube de la « deuxième vie des réseaux » : un univers marqué par l’abondance des capacités, la pertinence des services et par le rôle central des utilisateurs. Les futures infrastructures à très haut débit et les services associés vont révolutionner les usages et étendre encore plus loin le champ des télécommunications.

[110] Extraits émanant du site intranet d’Orange France (datant de février 2009). Les terminologies évocatrices de l’adaptation nécessaire de l’entreprise sont surlignées en jaune.

Dans le contexte d'effervescence des innovations et d'incertitude conjoncturelle que nous vivons, nous devons savoir nous adapter en permanence et, plus que jamais, poursuivre notre transformation.

D'ici 2012, nous allons travailler sur de multiples chantiers afin de pouvoir être les premiers à offrir à nos clients tous les produits et services qui vont émerger et ainsi nous positionner en première ligne à l'ouverture de la prochaine décennie.

La réussite du plan NExT

Pendant trois ans, entre 2005 et 2008, notre stratégie est portée par le plan NexT, qui fait suite à Ambition 2005, plan nous ayant permis de diminuer notre endettement et de retrouver une place de leader.

NexT est avant tout un plan de transformation du Groupe destinée à lui permettre d'anticiper les mutations de l'écosystème de télécommunications. Précurseur dans bien des domaines, il a reposé sur quatre axes majeurs :

- la convergence, fondée sur la numérisation généralisée qui fait passer d'une logique d'accès aux réseaux à celle d'accès aux services

- le virage des services et de la téléphonie sur internet

- les initiatives de croissance, notamment dans les accès haut-débit, les contenus, la publicité en ligne, la e-santé et les services IT aux entreprises.

- l'internationalisation du Groupe

Fin 2008, l'achèvement du plan NexT a confirmé la validité de notre stratégie ainsi que la réussite de la profonde transformation entreprise par le Groupe. Désormais notre modèle, dynamique et résistant, nous permet de délivrer une performance opérationnelle et financière stabilisée, appuyée sur un portefeuille d'activités équilibré et propre à soutenir une croissance rentable.

D'un point de vue financier, sur la période NExT, le Groupe a dépassé ses objectifs de génération de cash flow organique pour atteindre 8 milliards d'euros sur l'année 2008. A 1,85, le ratio d'endettement du Groupe se situe fin 2008 à l'un des niveaux les plus bas du secteur et le dividende a progressé de 39 % sur la période.

Les ambitions d'Orange 2012

Sur la base des acquis du plan NExT et dans le cadre d'Orange 2012, nous allons poursuivre notre stratégie d'opérateur intégré qui a fait ses preuves, en adaptant nos modes d'action. En effet, face aux demandes de plus en plus exigeantes d'un marché mondial en perpétuelle évolution et pris dans une conjoncture économique extrêmement mouvante, le Groupe a besoin de pouvoir agir et réagir rapidement.

Nous sortons donc de la logique trop rigide d'un plan à trois ans, afin d'avoir la flexibilité nécessaire pour réévaluer nos objectifs d'une année sur l'autre, en fonction de la conjoncture économique et des réalités du marché.

Notre ambition affichée étant de positionner Orange à l'horizon 2012 comme un des leaders mondiaux des télécoms. Les actions mises en œuvre dans ce cadre s'organisent autour de trois grands axes : simplicité, agilité et performance durable.

Dans le prolongement de Next, a été initié le programme Act (Anticipation et Compétences pour la Transformation) qui devait permettre de répondre aux enjeux business et de transformation en matière de ressources humaines. Ce programme largement relayé par la presse et porté par la DRH du Groupe, a mis au cœur de son déploiement l'adaptation des salariés et la mobilité.

Ainsi, la finalité du programme Act affichée par les dirigeants de l'entreprise était de pouvoir réaliser sur trois ans 10 000 mouvements internes et 22 000 suppressions de postes. Le processus de communication associé à ce programme avait pour vocation de faire adhérer le maximum de salariés aux dispositifs de mobilité pour tenir les objectifs annoncés. La presse a largement relayé cette stratégie comme par exemple, le Figaro dans un article du 14 juin 2007 qui titrait « le grand chantier social de France Télécom ». L'entreprise devenait un laboratoire observé par de nombreux analystes économiques et financiers. *« C'est le pari de Didier Lombard, président de France Télécom, qui a lancé un vaste plan de transformation de l'entreprise en 2006. Le volet social de ce programme baptisé « Act » prévoit 10 000 mouvements internes sur trois ans et 22 000 suppressions de poste entre 2006 et 2008. Une véritable révolution »*[111]. Sur le site internet de la boutique Orange était affiché un suivi du programme Act, accessible et lisible de tous les salariés. Le programme y était décrit et promu à renfort de chiffres et évoquait le rôle clef des managers dans sa mise en œuvre et sa réussite.

Voici, un extrait du site intranet portant sur le programme Act (informations datant de début 2009) :

« ACT est un programme de développement de la valeur professionnelle de tous les salariés et d'accompagnement des projets professionnels : les salariés peuvent ainsi actualiser leurs compétences et leurs qualifications au travers d'ACT.
ACT réaffirme la place centrale des collaborateurs dans la réussite des nouveaux enjeux de transformation du Groupe et permet de formaliser leurs efforts d'adaptation selon une vision prospective structurante. Le succès d'ACT tient également au rôle des managers.
Les managers sont le relais nécessaire sur le terrain de toutes les actions de développement des compétences. Ce sont eux qui accompagnent l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs. Leurs capacités à communiquer, à entraîner et à développer leurs équipes dans l'intérêt du Groupe seront des éléments clés du succès de ACT. La création d'une école du management en 2006 a permis de poursuivre et d'amplifier cet effort.

*Depuis le début de la mise en œuvre du dispositif d'accompagnement des fonctionnaires vers la fonction publique, plus de **3000** mobilités ont été réalisées.*

*Ces trois dernières années, **32 000** offres en ligne ont été proposées aux salariés de France Télécom et **34 000** candidatures envoyés aux recruteurs.*

[111] Renault Marie-Cécile. « Le grand chantier social de France Télécom ». *Figaro*, 14 juin 2007.

*La barre des **1000** projets réalisés au titre de l'essaimage a été franchie au début du dernier trimestre 2006 et **100** projets ont été accompagnés dans le cadre d'un PPA »*

Ces éléments d'information peuvent être considérés comme des traces, relatant l'histoire de la mobilité chez Orange France sur cette période. Ils viennent conforter le fait que la finalité du programme Act, axée sur la réalisation de départs en dehors de l'entreprise et les mobilités vers les métiers considérés comme prioritaires, était largement diffusée auprès des salariés. Il est intéressant de noter la place occupée par des structures figées comme celles de *"valeur professionnelle", "projet professionnel", "évolution professionnelle",* qui constituent des formules prêtes-à-l'emploi à destination des salariés. La répétition du terme Act (cinq fois dans un paragraphe de onze lignes) témoigne de l'importance accordée par les dirigeants à la réussite de ce programme. Le martèlement de cette abréviation vise à ancrer celle-ci dans les représentations collectives. La place des managers est présentée comme clef et prépondérante. La responsabilité de la réussite du programme Act leur est pour partie transférée. Ainsi, *"le succès de Act tient également au rôle des managers"*, *"les managers sont le relais nécessaire sur le terrain"*, *"Ce sont eux qui accompagnent l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs"*, *"leurs capacités à communiquer, à entraîner, à développer leurs équipes dans l'intérêt du groupe, seront des éléments clefs du succès de Act"*. La présence des performatifs est importante et révèle la représentation de l'autorité managériale, en l'occurrence, celle des dirigeants. Par leur usage, ils constituent des actes de langages, au sens de la pragmatique, agissant sur le rôle attendu, par ces derniers, des managers. Une sorte de stéréotypie s'en dégage, dessinant en creux la contraposée du comportement souhaité par l'entreprise. Un manager se doit d'accompagner ses collaborateurs et d'être un relais de ce programme sur le terrain. Une forme d'injonction portée par le discours institutionnel, "à être", selon le modèle défini préalablement s'en dégage, pour constituer un prêt-à-se comporter à l'attention des managers.

Ces analyses appliquées aux discours institutionnels légitiment la stratégie mise en place par l'entreprise, qui est destinée à répondre aux enjeux financiers, économiques et concurrentiels. Elles témoignent de l'influence du contexte sur les modes de communication choisis et sont révélatrices d'un mode de gouvernance

donné. Le recours à l'approche systémique pour décrire et caractériser le processus de communication associé à la mobilité, présente ici plusieurs intérêts. Elle permet de considérer ce processus de façon dynamique en intégrant les spécificités induites par l'environnement et les systèmes politiques en place. Elle favorise les liens avec les sciences de l'information et de la communication, en s'intéressant plus particulièrement aux « inputs » et « outputs » informationnels. Appliquée aux organisations, elle permet, par la modélisation qu'elle suggère, de repérer les étapes clefs qui caractérisent ce processus de communication. Ces étapes sont liées entre elles et destinées à atteindre un objectif quantitatif, celui de la réalisation effective des mobilités internes et externes à l'entreprise (10 000 mouvements internes et 22 000 départs).

En termes de méthode, nous nous sommes appliqués à recenser les éléments constitutifs de ce processus et à réaliser une analyse de leur contenu. Ainsi, le travail conduit sur ces années, nous a amené à considérer que plusieurs éléments d'entrée « inputs », étaient à prendre en compte pour éclairer celui-ci. Parmi ceux-ci, des informations que nous qualifierons de normatives, portées par la DRH du groupe, comme l'accord cadre pour l'emploi du 4 juin 2003, et la Décision intitulée DG 46 datant du 12 juin 2006. Ces textes à dimension politique définissent le cadre d'action en matière de mobilité et les règles qui s'appliquent et qu'il convient de faire appliquer au sein de l'entreprise.

Pour compléter ce dispositif, des informations à destination des salariés et, plus particulièrement des managers, précisent et vulgarisent les différentes formules associées à la réalisation de la mobilité. Les supports diffusés par l'Espace Développement Sud-Est pendant la période de 2005 à 2009 sont utilisés dans notre étude. Cette entité composée de conseillers avait pour vocation d'accompagner les salariés dans la construction de leur évolution professionnelle. Elle était dédiée au soutien des managers et des salariés dans la définition de leur projet. Les Espaces Développement se sont mis en place à cette période (2005) et ont vu leur rôle se renforcer à partir de 2006. Ces derniers ont succédé aux Espaces Mobilité créés en 2003 dans le cadre du plan TOP.

Les publications relayées par les média et les organisations syndicales (articles dans la presse et tracts) occupent, elles aussi, une place privilégiée dans ce panorama. Le dossier commenté par le syndicat Sud sur la décision n°46, datant

de l'automne 2006, la lettre du syndicat CFDT adressée le 5 novembre 2008 à la Directrice de la Performance et des Ressources Humaines, madame Brigitte Dumont ainsi que la réponse apportée par celle-ci, composent une partie de notre corpus. De plus, certains articles de presse ont retenu notre attention, l'un du Figaro du 14 juin 2007 sur la stratégie sociale engagée par le groupe qui retranscrivait la finalité du programme Act et deux autres articles proposant une lecture décalée dans le temps de cette politique, l'un de Marianne (septembre 2009) et l'autre de Médiapart (décembre 2009).[112]

Ce recensement est loin d'être exhaustif et n'a pas cette prétention épistémologique. Cependant, il permet de croiser les regards sur la nature des informations véhiculées dans l'environnement médiatique des salariés. Le ton et la nature de ces informations extrêmement divers ont sans nul doute eu des effets sur les représentations et la compréhension qu'avaient ceux-ci des enjeux et décisions prises par l'entreprise. Le rapprochement de la parole des cadres avec les écrits médiatisés permet d'appréhender la place occupée par ceux-ci dans l'histoire racontée de la mobilité et d'apprécier leur niveau d'appropriation par cette population.

Au regard du modèle d'analyse choisi, il apparaît opportun de pouvoir porter notre attention sur les éléments de sorties associés au processus de communication. Ils peuvent s'apparenter à des « outputs » selon la terminologie utilisée par l'approche systémique. Les informations véhiculées sur les sites intranet et sur les plaquettes des Espaces Développement seront analysées pour illustrer ceux-ci. En effet, ces supports valorisent les résultats obtenus en termes de mobilité et en font des objets de propagande et de persuasion. Cette étape descriptive permet d'appréhender la diversité des écrits qui sont venus alimenter le processus de communication associé à la mobilité. L'ensemble des éléments cités constitue des traces historicisées et vient éclairer celui-ci. Les « inputs » et « outputs » du processus de communication ayant été décrits, il convient maintenant de pouvoir repérer les étapes qui composent celui-ci pour s'intéresser à la structure qui lui a permis de prendre vie.

[112] Ces documents sont joints aux annexes de la thèse dans la documentation de la partie 2, annexes 3.

Face à la complexité d'un environnement changeant et incertain, on note une tendance marquée chez Orange France à développer une mise en gestion de l'organisation et de sa communication.

Celle-ci puise ses racines dans ce qu'Eliot Friedson dénomme la logique bureaucratique ou le managérialisme : *« Dans ce monde, les cadres et managers des organisations contrôlent ceux qui produisent …, visant principalement la prévision et l'efficience »*[113]. Cela fait écho au formalisme, à la standardisation et à la prévision qui sont caractéristiques de l'idéal-type rationnel-légal décrit par Max Weber. La question du contrôle, de la maîtrise, de l'organisation de l'efficacité sont au cœur de la construction du processus de communication que nous décrivons.[114] Le cadre légal de l'accord pour l'emploi du 4 juin 2003 et plus spécifiquement la décision intitulée DG 46 font référence au rôle du manager contrôleur qui garantit l'efficacité de l'application de la règle.

« Les managers sont responsables du développement des compétences de leurs collaborateurs placés sous leur responsabilité. A ce titre, et indépendamment de ce processus de mobilité à l'initiative des collaborateurs, ils peuvent proposer des parcours professionnels. »

« Afin d'atteindre les objectifs de Next, la mobilité, qu'elle soit fonctionnelle et/ou géographique est un enjeu essentiel de l'entreprise pour mobiliser les ressources au bon moment et au bon endroit en anticipant ses besoins en compétences... Chaque collaborateur sera reçu en entretien par son manager ou son responsable Ressources Humaines afin de recueillir ses souhaits, cerner ses contraintes et l'informer sur les possibilités de postes. »

Dans les supports présentés par l'Espace développement Sud-Est aux managers, il est écrit ceci :

- *« échanges autour de la posture managériale : des freins et des leviers »,*

- *« l'implication forte des managers est une condition de réussite »,*

[113] Friedson Eliot. *Professionalism, The third logic*. Cambridge : Polity Press, 2001, p. 1.
[114] Boussard Valérie. *Au nom de la norme*. Paris : L' Harmattan, 2012, 224 p.

- « ce qu'on attend des managers : relayer la communication, encourager la mobilité, détecter, signaler, initialiser le projet professionnel…sans faire rêver, favoriser la démarche (temps), jouer le jeu (ne jamais décourager, ne jamais pénaliser, accepter le laisser partir les meilleurs, combler les postes par décision collégiale, avoir soi-même un projet professionnel). »

Une sorte de prêt-à-penser et à se comporter destiné aux managers est proposé. Il spécifie le comportement attendu pour viser à l'efficience de la communication managériale. L'analyse du processus de communication suppose de s'intéresser aux étapes qui le constituent pour en révéler la structure. Le foisonnement des informations sur la mobilité et les supports associés ont favorisé une sorte de banalisation de celle-ci auprès des salariés. La question de la mobilité devient omniprésente et est affichée en permanence. Elle devient le leitmotiv des réunions d'équipes sur la période considérée.

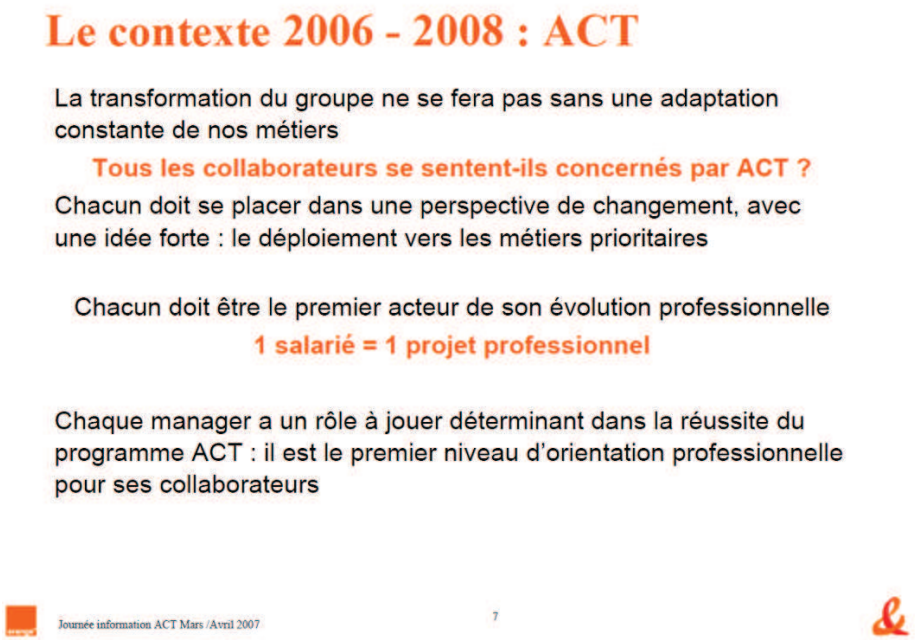
Les dépliants élaborés par les Espaces Développement valorisent les départs obtenus sur les différents territoires, comme par exemple, sur l'Ile de France où sont comptabilisés les salariés qui ont réalisé une mobilité interne et ceux ayant fait une mobilité externe. Ce type d'affichage se retrouve sur des présentations internes réalisées auprès des managers, où sont affichés les volumes de départs en externe (création d'entreprise et outplacement). Ils viennent compléter les informations mises en visibilité sur les sites intranet. Les départs constituent le point de focalisation de la politique RH, une sorte d'évidence nécessaire et inéluctable pour résister à la pression concurrentielle. Par une mobilisation médiatique couplée à celle de la ligne managériale, la mobilité envahit l'espace, le temps, la relation et la communication aux salariés.

L'étape qu'il convient de considérer comme structurante dans ce processus, est celle de la banalisation et de l'évidence conférées à la mobilité.

Pour atteindre cet objectif, une diversité de supports et d'outils de communication a été activée. De l'usage de la presse comme en témoigne l'article du Figaro du 14 juin 2007, qui décline la politique de mobilité de l'entreprise : *« partir pour créer sa propre société, rejoindre une autre fonction publique, changer de* métier *au sein du groupe ou partir vers une autre entreprise à travers un plan personnel accompagné. France Télécom a mis en place une politique active d'essaimage*

pour aider les salariés qui le souhaitent à se mettre à leur compte.»[115] Plus loin rapportant les propos de madame Brigitte Dumont *« le taux de réussite est de 87%, ce qui prouve bien que nous ne les envoyons pas au casse-pipe ! Nous les accompagnons, et apportons chaque fois un soutien financier, des conseils, des formations.»* Ces messages relayés par l'externe contribuent à renforcer la légitimité de la politique engagée et son opportunité. La communication interne a été foisonnante. Des lettres dédiées à la mobilité ont été largement et régulièrement diffusées dont par exemple, le Connect'Ed, bimensuel à l'usage des salariés et des managers ou les AFT sortes de dépêches destinées à présenter les modalités d'accompagnement de la mobilité. Des réunions ciblées ont été organisées sous l'égide des DRH et des managers avec la participation des Espaces Développement, afin de permettre une meilleure appropriation et connaissance des formules de départ proposées.

Une forme de propagande s'est progressivement mise en place avec son cortèges de stéréotypes et de slogans comme ces formules extraites d'une présentation destinée aux managers de FTR&D, France Télécom Recherche et Développement, en mars 2007[116].



[115] Renault Marie-Cécile, *op.cit*.
[116] Ces supports intitulés « Journées information Act » datés de mars/avril 2007, sont accessibles sur internet et ont été joints pour la plupart au rapport principal du cabinet Technologia. Ils sont annexés à cette thèse dans la documentation de la partie 2.

Une forme de mise en équation est ici affichée, visant la simplification et la systématisation du message. Chaque salarié doit avoir un projet professionnel et être acteur de son évolution ce qui en soit peut paraître de bon aloi dans un contexte frappé par la concurrence et l'incertitude. L'injonction est omniprésente et englobante. Tout un chacun est traité sur le même plan qu'il soit cadre ou non cadre. Cependant, la responsabilité de la réussite du programme Act repose de façon explicite sur les managers.

Cette approche normative de la mobilité prend ses racines dans la décision n° 46 mais aussi dans l'héritage culturel de l'entreprise dont les populations d'ingénieurs fondent le creuset. Dans ce monde qui valorise l'efficacité et la recherche de la rationalisation, les approches mécanistes se développent naturellement avec le risque d'une simplification de la relation à l'autre, d'une forme de standardisation de cette relation et par extension, de déshumanisation.

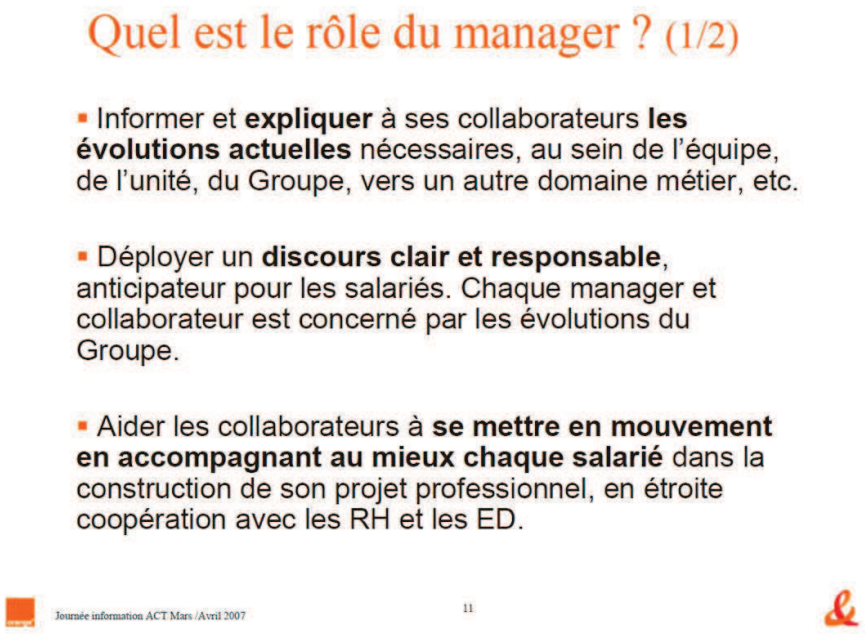
La théorie des composites proposée par Joëlle Le Marec[117], présente ici tout son intérêt et sa force pour qualifier et éclairer la complexité du processus de communication propre à la politique de mobilité, et par là même, illustrer le pouvoir symbolique et agissant des outils médiatiques mis en oeuvre par l'entreprise.

Ce processus de communication s'est construit en établissant une relation entre le général (le contexte économique et concurrentiel de l'entreprise) et le particulier (la relation du manager au salarié). Ainsi, l'objectif de la banalisation passe par une propagation et une généralisation de l'information, qui se manifeste au travers de la multiplication des supports médiatiques (presse, internet, intranet du groupe, présentations ciblées dédiées aux managers et salariés, bi-mensuels, etc...) mais aussi par la mobilisation de la ligne managériale. Celle-ci constitue le cœur de cible du processus en question et son étape hautement stratégique. Comme l'analyse systémique l'induisait, l'action sur l'environnement médiatique représente ici un préalable pour agir sur la mobilisation managériale.

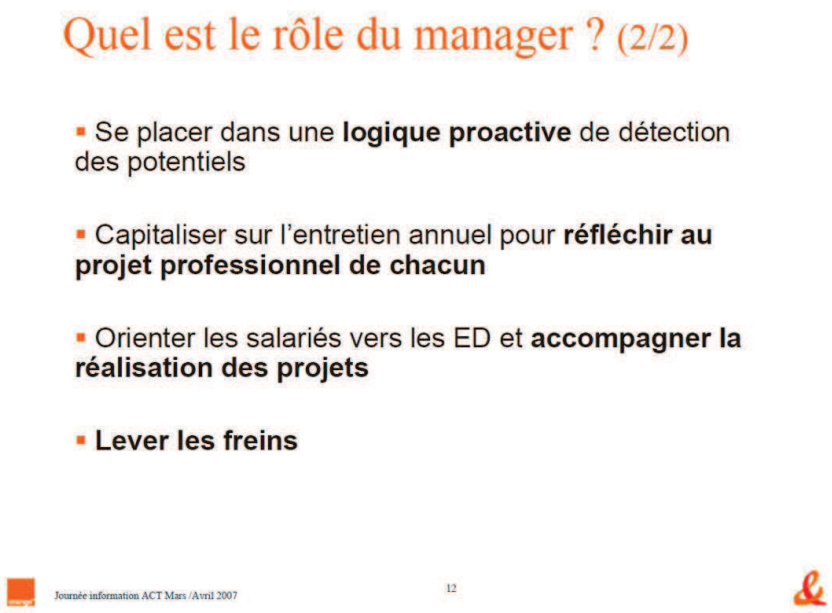
[117] Le Marec Joëlle*, Ce que le terrain fait aux concepts, op.cit.*

La deuxième étape du processus repose donc sur des actions communicationnelles ciblées et touchant au collectif de travail (le département et/ou l'équipe) et à la relation au manager. De nombreuses réunions d'information étaient organisées sur le territoire à destination des managers leur permettant de s'approprier le programme Act et de partager sur un modus opérandi commun à tous. Il convient de noter le systématisme du programme proposé et la forme impérieuse du discours. Une sorte de check-list des actions à conduire par le manager y est proposée. L'usage de verbes à l'infinitif est particulièrement répandu, recouvrant alors une forme performative et tournée vers l'action.

Un extrait de la présentation des journées Act conduites au sein de FTR&D en mars 2007[118] est joint ci-après :



[118] *« Journées information Act », op.cit.,* p. 11-12.



Il convient de noter l'usage répété et systématique de verbes à l'infinitif, qui confère aux propos une forme impérieuse. Par ces actes de langage les managers sont appelés et engagés à investir la relation qui les lie aux salariés pour traiter de la mobilité. La marche à suivre est ainsi donnée. Il s'agit de s'emparer du quotidien et de l'intimité professionnelle (la relation manager/collaborateur), pour présenter le programme Act, le vulgariser et le généraliser.

La troisième étape du processus, repose sur la mise sous contrôle de la relation professionnelle et de la parole du manager. Un discours prêt-à-l'emploi est d'ailleurs proposé par les Espaces Développement et se trouve diffusé lors des présentations destinées aux cadres et dédiées au programme Act. Les extraits joints sont issus d'une présentation faite à des managers et élaborée par l'Espace Développement Sud-Est en 2008. Ils font la promotion du projet personnel accompagné (PPA) :

*« **Le projet personnel accompagné** permet de concilier de nouvelles aspirations professionnelles et personnelles,*
- de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences,
- de « rester au pays » … ou d'y retourner….
- une mobilité externe sécurisée et une prise de risque limitée,
- une possibilité de retour au sein du groupe,
- la signature d'une convention,
- des mesures financières d'accompagnement (34 départs en 2007),

Des idées reçues à combattre
-il n'y a pas d'offres d'emploi dans ma ville,
-mes compétences ne peuvent pas s'exporter,
-je suis trop vieux,
-je serai tagué sortant. »

Chaque dispositif de mobilité est ainsi décrit aux managers. Cette forme d'argumentaire de vente du PPA, largement diffusée auprès des cadres, est censée donner à ces derniers les moyens de convaincre les salariés de l'intérêt de la mobilité. Il convient de souligner la force perlocutoire[119] de ce type de discours et son action sur les représentations et interprétations des cadres. La mobilité devient véritablement au travers de ces messages, une opportunité. Cela serait une faute, quant au comportement attendu du manager, de ne pas la présenter et la valoriser ainsi auprès de chacun des membres de son équipe.

Au terme de ce développement, il apparaît que la description du processus de communication associé à la mobilité lors de la période antérieure à la crise sociale de 2009, emprunte fortement aux caractéristiques du managérialisme décrit par Eliot Friedson[120]. Plusieurs points viennent conforter cette approche comme la recherche manifeste de la rationalisation, la mise sous contrôle managérial de la communication, la standardisation des messages et la spécialisation des organes de diffusion des informations. Valérie Boussard dans son ouvrage intitulé « au nom de la norme », écrit ceci : *« la mise en projet des individus, la contractualisation de leurs relations ne sont que des avatars de ce souci rationalisateur.»*[121]Suivant l'approche systémique, les étapes clefs du processus de communication semblent se caractériser par leur rapport du général au particulier. La mobilité est présentée au travers des discours institutionnels comme une évidence et une nécessité d'adaptation au contexte. On peut observer l'usage récurrent de slogans et de stéréotypes venant conforter cette banalisation de la mobilité.

[119] Krieg-Planque Alice, *op.cit.*, p. 67.
[120] Friedson Eliot, *op.cit*.
[121] Boussard Valérie, *op.cit.*, p. 13.

En outre, la multiplication et la diversité des supports véhiculant les informations sur la mobilité favorisent sa propagation et l'inscrivent comme un leitmotiv dans le quotidien managérial. Ainsi, la construction de ce processus revient à mettre en gestion la communication appliquée à la mobilité. L'approche dynamique intrinsèque à ce système, se manifeste au travers du maillage des différentes étapes décrites préalablement. Ce processus n'est pas linéaire et se renforce par les jeux d'interaction touchant les différents niveaux informationnels et communicationnels identifiés préalablement. Les étapes clefs de ce processus sont reprises ci-après :

1. **la banalisation et l'évidence conférée à la mobilité,** par la multiplication et la diversité des supports utilisés de façon récurrente et permanente.

2. **le ciblage de la communication collective,** par des réunions dédiées aux managers et aux salariés portant sur le programme Act et les différents dispositifs permettant d'accompagner la mobilité. Ces réunions sont animées à la demande, par les Espaces Développement et les DRH.

3. **la mise sous contrôle de la relation manager/salariés et de la parole du manager, par un prêt-à-l'emploi rhétorique** définissant le comportement attendu des managers et composant un argumentaire de vente propres aux différents dispositifs d'accompagnement de la mobilité.

Il convient de considérer que cette approche du processus de communication associé à la mobilité, ne peut séparer deux mécanismes, à savoir :

- la diffusion (transmission d'un contenu qui est évoqué dans le point 1),

- l'interaction (qui renvoie à la rencontre et la pratique médiatique présentées dans les points 2 et 3).

Cette complexité se trouve illustrée, plus particulièrement, au travers de la mise en place de lieux d'expression dédiés et contrôlés, comme par exemple, l'entretien individuel. La nécessité est rappelée à chaque salarié d'avoir un projet professionnel et de l'exprimer à cette occasion. La décision n°46 du 12 juin 2006 est, à ce titre, assez précise [122] :

[122] Décision DRHG/GPC/ n°46 du 12 juin 2006, extrait issu de la page 7.

« L'entretien individuel constitue un moment privilégié entre le manager et son collaborateur pour échanger sur le projet professionnel. Ce projet prend en compte les aspirations du collaborateur et doit s'inscrire dans le cadre des besoins de l'entreprise en termes de compétences, métier et localisation géographique.» ou « Chaque collaborateur est acteur de son projet professionnel qu'il construit avec son manager... »

Un cadre formel est donc posé pour favoriser la médiatisation et l'appropriation de la question de la mobilité professionnelle par les salariés.

Comme Yves Jeanneret le précise et le développe dans son ouvrage[123] *« il y a bien interaction sémiotique dans les situations de communication médiatisée ... toute configuration médiatique et textuelle par sa simple existence, est de nature à manifester une proposition lisible de logique communicationnelle et d'autre part, définit un espace de pratiques possibles qui fait ressources et contraintes pour le déploiement de l'activité communicationnelle elle-même.»*

Pour aller plus loin dans la compréhension du processus de communication associé à la mobilité, il paraît essentiel de s'intéresser aux rôles des différents acteurs sociaux (dirigeants, cadres, représentant de la fonction ressources humaines, salariés et représentants des organisations syndicales...) ainsi qu'aux espaces d'interaction mobilisés pour donner vie à celui-ci. Cette analyse s'appuie sur les écrits institutionnels en circulation dans l'entreprise mais aussi sur les témoignages recueillis. Il s'agit de décrypter au travers de ce système médiatique (textes et paroles des cadres), les postures attendues et les relations liant ces acteurs au processus communicationnel mis en œuvre dans l'entreprise.

Aussi, nous avons emprunté aux théories d'Erving Goffman[124] sur les rites d'interaction, à Henri Mintzberg qui s'est intéressé au rôle du manager dans les organisations ainsi qu'aux travaux de Ruth Amossy[125] et d'Alice Krieg-Planque[126] portant sur l'analyse des discours institutionnels.

---

[123] Jeanneret Yves. *Penser la trivialité*. Paris : Lavoisier, 2008, p. 165-167.
[124] Goffman Erving. *Les rites d'interaction*. Paris : éd. de Minuit, 1974, 230 p.
[125] Amossy Ruth, *op.cit.*
[126] Krieg-Planque Alice, *op.cit.*

2.2.2 - Analyse des rôles des différents acteurs de l'entreprise dans ce processus : dirigeants, cadres (managers), acteurs de la fonction RH, salariés et organisations syndicales

Cette étape s'ouvre sur un intérêt porté aux rôles des différents acteurs agissant et interagissant dans le processus de communication. De façon assez classique, l'analyse porte sur le rôle des dirigeants, celui des cadres ayant des responsabilités managériales (les managers), des salariés, des acteurs de la fonction RH dont l'Espace Développement et des organisations syndicales.

L'objectif est de démontrer que ce processus a pu se déployer en prenant appui, en particulier, sur le rôle prescrit qui avait été confectionné par l'entreprise pour les cadres. La place conférée à la mobilité dans l'entretien individuel, semble avoir agi sur l'appropriation de celle-ci au travers de la relation et de la communication managériale conduite au plus près des salariés. Le choix de développer une démarche descriptive pour éclairer le rôle de chacun a été fait. Aussi, les mécanismes d'interaction existant entre eux seront mis en lumière grâce à l'étude des documents officiels en circulation dans l'entreprise. En effet, ceux-ci mettent en scène la parole des différents protagonistes sur le thème de la mobilité. Nous nous intéressons ici aux rôles des différents protagonistes préalablement cités :

- **Le rôle des dirigeants :**

Les dirigeants du groupe ont eu un rôle déterminant dans le choix des modes de communication sur la mobilité et dans les orientations prises. Nous avons pu noter l'importance conférée à l'explication de la stratégie au travers du programme Next. La volonté affirmée de déployer le programme Act dans sa globalité et de façon systématique, se retrouve véhiculée par la presse, par les informations mises en ligne sur les sites intranet du groupe. Les déclarations officielles de Didier Lombard, ancien Président Directeur Général du groupe et des représentants de la fonction RH viennent solenniser celle-ci. A ce titre, il paraît opportun de revenir sur la réponse de madame Brigitte Dumont, Directrice des

Performances et Ressources Humaines, répondant au courrier de la CFDT datant du 5 novembre 2008[127]. Dans ce courrier, la CFDT alerte celle-ci sur le fait que des cadres supérieurs subissent de fortes pressions pour réaliser des mobilités fonctionnelles et géographiques dans certains bassins d'emploi. Ces pressions seraient, selon le syndicat, présentées comme s'inspirant d'une directive dénommée « Time to Move ». L'organisation syndicale rappelle le cadre légal dans lequel doivent s'inscrire les mobilités et renvoie au non-respect des accords signés par l'entreprise avec les partenaires sociaux.

La réponse de madame Brigitte Dumont, datée du 21 novembre, rappelle l'attachement de la direction du groupe au respect des accords signés et souligne l'écoute de celle-ci aux dysfonctionnements qui pourraient lui être remontés. Cependant, la réponse tend à déplacer la responsabilité de ces dysfonctionnements sur le management puisque : *« chaque collaborateur est acteur de son projet professionnel qu'il construit avec son manager...», « l'entretien individuel constitue un moment privilégié entre le manager et son collaborateur pour un échange constructif sur le projet professionnel »*. Les éléments de réponse reprennent textuellement le contenu de la Décision n°46 du 12 juin 2006. Il convient de souligner que cette décision est unilatérale et ne repose sur aucun accord signé avec les organisations syndicales. La tournure assez impersonnelle et mécanique du courrier laisse à penser qu'une réponse purement formelle est donnée à la CFDT, sorte d'accusé-réception.

Or, le fond de l'interpellation portant sur des pressions exercées sur les cadres, n'est pas traité et se trouve être éludé. Dans le cadre des entretiens que j'ai pu avoir avec des cadres supérieurs et des directeurs d'entités sur le territoire Sud-Est, ceux-ci ont évoqué à plusieurs reprises, le fait qu'ils étaient à l'époque objectivés sur les départs et mobilités de leurs collaborateurs.

«Comme tous on avait cela en ligne de mire. C'était des départs qui permettaient d'éviter un plan social. (manager) », «nous avions par département des objectifs de départs (fonction publique, essaimage, PPA...). Nous étions suivis sur notre capacité à favoriser ces départs. (manager) », « Si côté cadres supérieurs les

[127] Les courriers échangés entre madame Dumont, Directrice des Performances et Ressources Humaines, et la CFDT sont annexés à cette thèse dans la documentation de la partie 2, annexes 3.

contraintes de mobilité existaient de façon assez prégnantes, côté agents les contraintes de mobilité n'existaient pas. Pour les cadres, la période a été vécue avec une certaine pression. Le sujet était abordé à des rythmes fréquents… (directeur d'entité) »

Le discours des dirigeants du groupe prend alors une tournure paradoxale par le fait même de rappeler leur attachement au rôle d'alerte des organisations syndicales, au respect du droit et des accords signés, tout en renvoyant la responsabilité des dysfonctionnements au management. Or, les managers ont, selon leur témoignage, répondu aux directives qui leur avaient été assignées dans la mise en œuvre de la mobilité et ont confirmé l'existence du «Time to Move ». Les témoignages sont, à ce titre, assez explicites : *« Rien n'était écrit sur le Time to Move mais on a commencé à m'en parler alors que j'avais juste deux ans sur mon poste. (manager)* », *« le Time to Move s'est incarné au travers de la règle des 3 à 5 ans. A savoir qu'au-delà de 3 à 5 ans, une mobilité géographique et/ou fonctionnelle au regard du niveau du cadre était de mise (directeur d'entité)* », *« le Time to Move a bien été mis en place sur les directions. Il n'y avait pas d'écrits officiels mais cela était appliqué par tous (directeur d'entité)* ».

Cet épisode est révélateur de l'isolement du management dans la mise en œuvre de la communication associée à la mobilité. Il est à noter que l'interaction avec les dirigeants de l'entreprise était assez limitée et souvent interfacée par le recours à des supports médiatiques comme la presse, l'intranet... voire des associations de cadres comme l'ACSED. A ce titre, un article de Médiapart daté de décembre 2009, reprend les termes du compte-rendu de l'ACSED (Association des Cadres Supérieurs des télécoms) retraçant les propos tenus par Didier Lombard, Olivier Barberot et Louis-Pierre Wenes lors d'une réunion des cadres supérieurs qui s'est déroulée le 20 octobre 2006[128]. Le PDG interrogé sur l'équation de l'emploi évoque ceci : " *la maison est une mère poule qui récupère les gens y compris en créant des emplois artificiels là où il n'y en a pas besoin. On supprime des fonctions support, une semaine après les personnes concernées sont toutes recasées...Il faut qu'on sorte de la position de mère poule.", " la maison ne survivra pas si les fonctionnaires ne veulent pas aller face aux clients. C'est une*

[128] Desriaux François, Magnaudeix Mathieu. « Le jour où France Télécom a lancé son crash programme ». *Médiapart*, décembre 2009.

transformation profonde. Si on n'arrive pas à faire ça, on n'échappera pas à des mesures plus radicales." Ces éléments de discours se veulent être en rupture avec le passé. Le passé incarné au travers de l'entreprise vue comme *"une mère poule*"...qui protège de façon outrancière ses salariés voire les infantilise. Le ton est brutal voire menaçant. Le chantage est présent avec l'évocation du risque de recours à des *"mesure plus radicales"*. Des formules toutes faites sont reprises comme *"une transformation profonde"* utilisée à plusieurs reprises dans les communications officielles. L'adaptation des personnels, en particulier des fonctionnaires, est présentée comme indispensable à la survie de l'entreprise. Et de conclure, *"en 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre"...*

Les propos rapportés du DRH de l'époque, Olivier Barberot, sont eux aussi assez éloquants et éclairants quant à la posture des dirigeants sur cette question de la mobilité portée par le programme Act. *"Le président m'a demandé...de présenter un crash programme pour accélérer Act. On ne va plus être dans un discours basé sur le volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique."* En effet, les salariés touchés par des réorganisations de service sont conviés à systématiquement s'inscrire aux "Espaces Développement" et une liste nominative est fixée dans chaque unité. *" Ce qui compte ce sont les clients. Ce qui compte c'est de faire de la croissance profitable. On part des clients. On regarde les sites économiques viables. Puis, on rencontre les gens et tout se complique, car ce ne sont plus des chiffres qui sont en jeu. On est dans une considération humaine. Mais c'est la logique business qui commande."* Il est intéressant de noter la référence du DRH à la figure d'autorité que représente le PDG du groupe. C'est sous couvert de cette autorité et de la légitimité que lui confère celle-ci, qu'Olivier Barberot bâtit son discours, *" le président m'a demandé..."* La rupture se veut frappante et, là aussi, empreinte de menace vis à vis du discours qui est attendu des managers sur le programme Act. Le monde auquel il est fait référence et qui doit être celui du management, se situe à la croisée des mondes marchands et industriels que nous dépeignent Luc Boltanski et Maurice Thévenot[129]. Dans ces deux mondes, les individus cherchent à satisfaire des désirs : *" tour à tour clients, concurrents, acheteurs ou vendeurs, entrant les uns avec les autres dans des*

[129] Boltanski Luc, Thévenot Laurent. *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 1991, p. 247-254.

relations d'hommes d'affaires." C'est la compétition qui prime et l'individualisme. Ainsi, seule l'efficacité des êtres est valorisée, leur performance, leur productivité et leur capacité à répondre utilement aux besoins. La limite d'un tel univers est la menace qui semble peser sur notre humanité où les individus sont traités comme des valeurs marchandes. D'ailleurs, O. Barberot l'évoque comme une sorte de faiblesse au travers de ce qu'il dénomme la *"considération humaine"*. Dans ses propos, c'est la *"logique du business qui commande"*. Les formules toutes faites et les figements linguistiques sont nombreux. Ils constituent ainsi une sorte de représentation stéréotypée des mondes auxquels il convient de s'adapter et de souscrire. La justification du programme Act se fait plus pressante au travers de la déclaration suivante : "*Il n'y a pas beaucoup d'entreprises dans le monde qui, au moment où elles se restructurent (…) proposent des reconversions, des mobilités, et laissent dix ans pour revenir avec une année de salaire sur la table. Il ne faut quand même pas exagérer. …On est une entreprise totalement privée, totalement en concurrence. Il faut mettre les gens en face de la réalité de la vie."*

Il convient de souligner la force agissante de ces propos auprès des managers. Ces derniers doivent mettre les gens en face de la réalité de la vie car peu d'entreprises (dans le monde...) proposent un tel accompagnement. Nous retrouvons la force perlocutoire du langage qu'évoque John Langshaw Austin dans ses travaux[130]. J'affirme la chose comme allant de soi et ne la discute pas...Nous nous trouvons en présence d'un discours de la justification qui légitime par son autorité, le passage à l'acte au regard du contexte et de sa violence concurrentielle.

Les propos de Louis-Pierre Wenes viennent ponctuer cette réunion du 20 octobre 2006, par une injonction à l'adresse des managers : *" Le manager doit évaluer les conséquences. Combien je vais pouvoir emmener de personnes sur cette activité, combien je suis obligé d'en laisser au bord de la route."* Nous nous trouvons face à une approche froide et purement guidée par la rationalité économique. Le modèle du comportement idéal du manager émerge ici. Un manager sans état d'âme qui applique froidement un programme validé au plus haut niveau.

[130] Austin. John Langshaw, *op. cit.*, p. 41.

Le rôle des dirigeants, au travers des matériaux recueillis et analysés, a été prépondérant dans ce processus de communication appliqué à la mobilité au sein d'Orange France. Ils ont porté la mise en place du plan Next et du programme Act. L'autorité de leur discours, le ton, le format choisi, les figements linguistiques, les lieux communs ont donné vie à un discours managérial convenu et stéréotypé, véhiculant selon la théorie de Marc Angenot[131]des idéologèmes, constitutifs d'un prêt à penser et à agir à destination des managers.

- Le rôle des managers :

Nous venons d'analyser combien les discours des dirigeants avaient pu être déterminants quant à l'action qui a été celle des managers dans le programme Act. Nous nous intéresserons, plus particulièrement, au rôle de ces derniers dans le processus de communication et je m'appuierai sur les présentations faites aux cadres comme, par exemple, celle de FTR&D évoquée précédemment ainsi que sur la parole des cadres, recueillie lors des entretiens conduits sur la direction Sud-Est. *« Aider les collaborateurs à se mettre en mouvement en accompagnant au mieux chaque salarié dans la construction de son projet professionnel, en étroite coopération avec les RH et les ED. Capitaliser sur l'entretien annuel pour réfléchir au projet professionnel de chacun. Orienter les salariés vers les Espaces Développement et accompagner la réalisation des projets.»*[132]

Le rôle central occupé par les managers dans ce processus du fait de la proximité les liant aux salariés est mis en exergue par la succession de verbes d'action comme *"aider.... à se mettre en mouvement"*, *"capitaliser, "orienter*", *"accompagner"*. Une appréciation de l'action managériale apparaît au travers de la formule "en accompagnant au mieux". Ainsi, l'efficacité du manager se mesure au travers de sa capacité à mettre en mouvement ses collaborateurs. Les moyens mis à la disposition des managers sont l'entretien annuel et le projet professionnel. Un prêt à se comporter du manager est ici proposé qui se trouve renforcé au travers d'une série de préconisations comportementales portées à la connaissance des cadres : *« Communiquer sur les messages difficiles en préservant la*

[131] Angenot Marc, *op. cit.,* p. 24.
[132] Journées information ACT, *op.cit.*, p. 11-12.

relation de confiance...Positiver les messages. Dédramatiser, par exemple, parler de gestion de carrières ou de compétences plutôt que de fluidité…».

Nous pouvons noter la présence répétée de verbes à l'infinitif donnant à l'écrit une forme de commandement à faire et, par extension, à être. Les injonctions à se comporter selon un modèle prescrit sont nombreuses et permanentes. Elles témoignent d'un mode de gouvernance en place. Une diapositive intitulée dire *« le changement créé le mouvement »*,[133] retraçant le cheminement psychologique du salarié dans le cas d'une mobilité non souhaitée, est présentée aux managers. Ce schéma repris par plusieurs média (journaux nationaux et reportages télévisuels) au moment de la vague de suicides qu'a connu en 2009 l'entreprise, explicite aux managers l'état psychologique d'un individu et son évolution, après l'annonce de sa mise en déploiement. Ce schéma donne des clefs de lecture comportementale et psychologique aux managers dont le rôle, prescrit par l'entreprise, est d'accompagner le changement (la mobilité interne et externe des salariés). L'accompagnement managérial est ainsi ramené à la maîtrise de

[133] Journées information ACT, *op.cit.*, p.14. Cette diapositive est annexée à la thèse dans la documentation de la partie 2, annexes 3.

la communication de proximité et à la compréhension de l'évolution de l'état psychologique du collaborateur. La communication managériale est présentée, au travers des écrits, comme générant l'action et la “mise en mouvement du salarié” donc comme le moyen de répondre aux objectifs de mobilité et de départs fixés par le programme Act. Ainsi, le manager efficace et de valeur est celui qui se conforme à cette prescription. Dans cette même présentation, est détaillée la posture à adopter en matière de communication. Le manager construit son discours autour de quatre entretiens : l'annonce (annonce au salarié de sa mise en mobilité autrement dénommée déploiement), le suivi (destiné à faire le point sur les actions engagées par le salarié et les orientations possibles), la relance (s'assurer que les actions se déroulent selon le plan prévu), le boosting (l'encouragement). Le manager endosse dès lors plusieurs rôles :

- Celui de l'homme d'affaires qui annonce à un de ses collaborateurs qu'il ne pourra plus exercer son métier du fait des réorganisations induites par le contexte économique et concurrentiel, et les réductions d'effectif attendues.
- Celui du manager exécutant qui applique strictement les consignes, pour réaliser les objectifs de mobilité interne et externe qui lui sont notifiés.
- Celui de conseiller et de soutien psychologique autrement dit “d'accompagnant” destiné à permettre à son collaborateur d'engager et de construire sa réorientation professionnelle en interne ou en externe à l'entreprise.

Etre dans une position de soutien tout au long du changement

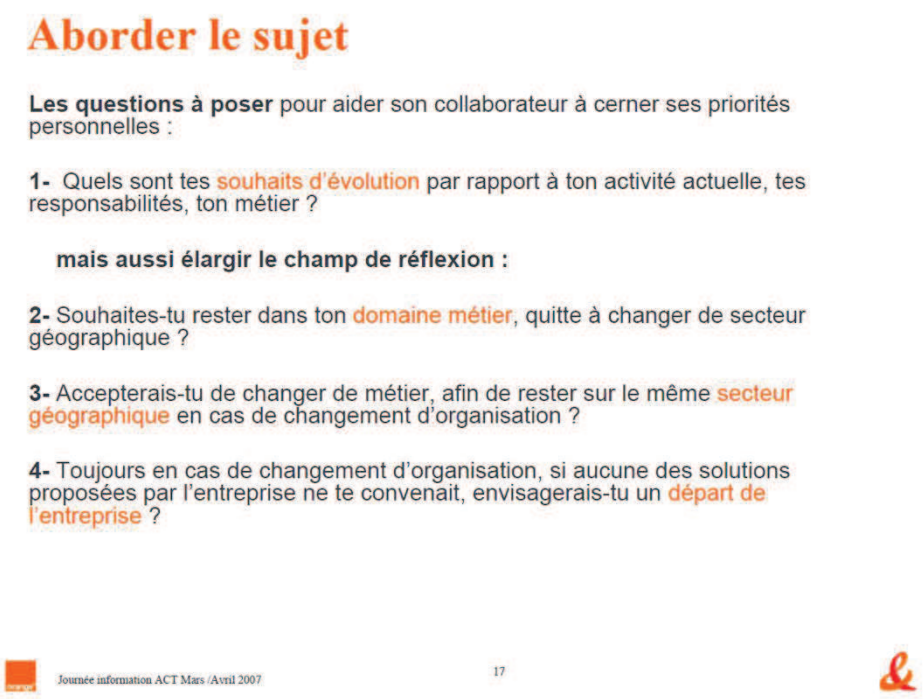
exemple: annonce au salarié de sa mise en déploiement

discours		attitudes managériales	avantages /inconvénients	
			+	-
1er entretien	ANNONCE transmettre l'info présenter les solutions possibles solliciter l'engagagement à bouger inviter à contacter l'ED	décision: affirmation de soi conseil, suggestions	mise en mouvement	passivité, résistance
2ème entretien	SUIVI point sur actions engagées (prise contact ED…) échange sur projet professionnel rappel des solutions possibles	enquête (investigation) compréhension/ empathie (reformuler, se rendre disponible)	neutralité, objectivité confiance	harcèlement , intrusion misérabilisme
3ème entretien	RELANCE échange sur le bilan professionnel plan d'action	soutien (conforter, encourager, dédramatiser, banaliser)	sentiment de réconfort	indifférence
4ème entretien (éventuel)	BOOSTING rappel des solutions possibles encouragements sur nouveau plan d'action	conseil/suggestions compréhension/ empathie (reformuler, se rendre disponible)	confiance	harcèlement

Cette approche témoigne du rôle multiple et ambivalent que l'entreprise a confié aux managers dans ce processus communicationnel et dans sa régulation. Les préconisations nombreuses sur l'attitude à adopter dans ce type de communication, peuvent s'apparenter à une forme de conditionnement et de mise sous contrôle de la relation du manager au collaborateur. L'analyse des entretiens conduits auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est, tend à confirmer que le rôle d'accompagnant a bien été intégré. En effet, ce rôle a été spontanément évoqué par ceux-ci. Par exemple : *« Je profitais des entretiens individuels pour identifier les projets de mes collaborateurs. (manager)», « En tant que Directeur commercial, je peux dire que le sujet de la mobilité était évoqué de façon assez générale à chaque entretien individuel. (directeur) », «Je passais 60% du temps à discuter avec les gens et à repérer ceux qui allait perdre pied. J'avais une responsabilité vis à vis des salariés. Je m'étais investie dans la communication. (manager) », " J'ai été amené à parler de mobilité lors des entretiens individuels. J'ai été obligé d'accompagner mes équipes. J'en parlais en réunions d'équipe et en entretiens individuels. (manager)"*

La dimension communicationnelle élargie à celle d'accompagnant, renvoie à la description des trois niveaux de travail du manager définis par Henri Mintzberg, qui reposent sur le niveau de l'information, celui des personnes et enfin celui de l'action. Ces éléments participent à la caractérisation du rôle du manager dans ce processus. La place de l'information et de la relation interpersonnelle sont clefs et constituent les socles de l'action managériale. Le manager est à la fois le communicant de premier niveau, l'accompagnant des membres de son équipe sur la mobilité et devient peu à peu le soutien psychologique.

Des scripts à leur attention ont été élaborés, et présentés comme les moyens d'aider le collaborateur *"à cerner ses priorités personnelles"*. Des questions types sont proposées pour guider le manager lors de ces entretiens.



Le questionnement sur la mobilité se veut être progressif mais l'objectif est clairement affiché : savoir si le salarié a envisagé ou serait enclin à envisager un départ de l'entreprise. Une forme d'orientation voire de manipulation dans le questionnement est palpable pour servir l'objectif de réalisation des mobilités internes et externes. Le rôle du management dans le processus de communication appliqué à la mobilité a donc été central et constitue un *"facteur clef "* de sa réussite comme le déclaraient les dirigeants de l'époque.

- Le rôle de la fonction RH et de l'Espace Développement :

Le rôle de la fonction RH est précisé dans la décision n°46. Il est mentionné ceci : *" chaque collaborateur (concerné par la mobilité) sera reçu en entretien par son manager ou son responsable Ressources Humaines afin de recueillir ses souhaits, cerner ses contraintes et l'informer sur les possibilités de postes."*

Ainsi, la fonction Ressources Humaines intervient, si l'action du manager auprès du collaborateur fait défaut. Elle est engagée dans un rôle de soutien mais avant tout de contrôle des actions initiées par ce dernier. Parmi les témoignages

recueillis auprès de cadres appartenant à ce métier, plusieurs évoquent l'organisation de revues de personnel pour détecter le plus en amont possible les salariés ayant des projets de départs et ainsi définir l'accompagnement adéquat via le management ou l'intervention de l'Espace Développement. Des suivis quantitatifs portant sur les départs effectifs sont mis en place pendant la période et des comparatifs entre unités réalisés, dans le but de tenir les objectifs affichés. La fonction Ressources Humaines pilote à distance les départs et assure un reporting quantitatif. Il est à noter un effacement de la fonction dans la relation aux salariés et une distanciation tendant à désincarner progressivement celle-ci. La mise sous contrôle de la mobilité via des tableaux de bord et des indicateurs spécifiques comme le suivi du nombre de départs réalisés à la fonction publique, en projet personnel accompagnés, en essaimage tend à appliquer à celle-ci un modèle rationnel-légal et bureaucratique.

Nous avons noté que dans le processus de communication associé à la mise en oeuvre du programme Act, le rôle d'un organe comme l'Espace Développement avait été majeur. Cette structure implantée sur le territoire du Sud-Est et dupliquée sur l'ensemble des régions a joué un rôle essentiel dans la diffusion et l'appropriation de l'information sur la mobilité. La décision n° 46 précise *“de plus, le soutien de l'Espace Développement sera proposé systématiquement à chaque collaborateur concerné par une mobilité à l'initiative de l'entreprise”, “l'Espace Développement accompagne le collaborateur dans l'élaboration et la réalisation de son projet professionnel, en soutien du manager qui valide le projet.”* Pendant la période étudiée, de 2006 à 2009, l'espace médiatique a été occupé principalement par les publications et les actions initiées par cette structure.

D'ailleurs, les propos des cadres en témoignent : *”A chaque fois, que j'ai eu à accompagner mes collaborateurs (j'ai abordé cette question avec chacun de mes collaborateurs), j'ai évoqué les missions de l'espace développement et le soutien que l'on pouvait en attendre. (manager)”, “Les dispositifs d'accompagnement étaient bien. Un droit au retour existait et les départs étaient sécurisés. (manager)”, “Le discours était fondé sur le choix donné au salarié. C'était le salarié qui avait le pouvoir de choisir et de construire son avenir professionnel. Il était acteur de sa mobilité. (manager)”, “ Le salarié avait le choix ; de rester et de suivre son activité ou de partir. (manager).”* Les éléments recueillis tendent à démontrer

l'incidence et l'influence du processus de communication sur les représentations qu'ont les managers du rôle et de la légitimité de l'action de l'Espace Développement. Ce dernier est vu, conformément aux textes, comme une structure de soutien dans la construction du projet professionnel du salarié. Il convient de rappeler, conformément à la DG n°46, que la validation de ce projet, entendue sous l'angle de la mobilité collective et individuelle, reste attachée à l'autorité managériale. La force persuasive des écrits officiels et des déclarations des dirigeants, est à souligner. Ainsi, les formules utilisées naturellement par les managers tendent à confirmer la force symbolique du processus de communication mis en place. Si la fonction RH semble avoir été extérieure à la relation manager/collaborateur, elle a cependant agi dans ce processus en termes de contrôle et de suivi quantitatif appliqué à la réalisation des mobilités. En outre, l'Espace Développement, véritable organe de propagande de cette politique et de sa diffusion auprès des salariés, a développé une position de soutien technique auprès des managers dans sa mise en oeuvre.

- Le rôle des salariés :

Il est intéressant de noter la place faite aux salariés dans le programme Act. Si le manager, comme nous l'avons noté préalablement, est un acteur déterminant de sa réussite dans le cadre de la relation de proximité qu'il entretient avec ses collaborateurs, le salarié en est le coeur de cible. Dans les textes officiels et réglementaires, celui-ci est dénommé collaborateur. Le discours sous-jacent aux écrits tend à présenter le collaborateur idéal comme étant celui qui intègre et adhère aux enjeux de l'entreprise, à savoir celui qui est prêt à souscrire au principe de mobilité. *“La mobilité constitue une opportunité pour le collaborateur”,* selon ces textes. Les mobilités peuvent être soit fonctionnelles, soit géographiques. A ce stade, il convient de se référer aux discours des dirigeants de l'entreprise qui rappellent combien des mobilités vers les métiers prioritaires de l'entreprise sont décisives pour assurer sa sauvegarde et sa compétitivité. Les salariés reçus en entretiens par leur manager ou leurs responsables Ressources Humaines, se voient proposer, dans la mesure du possible, de suivre l'activité de leur service, ou, s'il n'y a pas d'autre option, de rejoindre un poste prioritaire. “*Une mission*

temporaire peut être proposée au collaborateur pour une durée maximale de 12 mois, le temps de retrouver un poste", précise la DG n°46. Il est rappelé que chaque collaborateur est acteur de son projet professionnel qu'il construit avec son manager, au regard des évolutions des métiers en croissance ou en décroissance, de l'anticipation des besoins en compétences.

La dimension systématique du discours s'exprime par l'usage du déterminant "chaque" qui s'applique à tous les salariés. L'approche communicationnelle se veut être globale et totale dans la prise en compte de la situation de chacun des salariés. Ces derniers ne peuvent que s'inscrire dans cette démarche, sous peine d'être exclus de la relation prescrite au management. Cette relation est valorisée et martelée. Ainsi, dans le paragraphe portant sur la mobilité interne collective et individuelle, le tandem manager/collaborateur est cité 9 fois. Les formulations choisies donnant les règles du jeu en matière de mobilité, renforce la responsabilité managériale comme *"le collaborateur reste sous la responsabilité de son manager"*, *"chaque collaborateur sera reçu en entretien par son manager"*, *"...qu'il construit avec son manager"*, *"moment privilégié entre le manager et son collaborateur"*, *"en soutien du manager qui valide le projet", "le projet de mobilité du collaborateur a été validé par le manager".* Le manager occupe un rôle central et incontournable dans la construction du projet professionnel du salarié et dans la relation établie par celui-ci à la mobilité. Le salarié est le principal destinataire de ces messages. De façon schématique, être salarié de l'entreprise cela signifie adhérer à ceux-ci. La représentation du rôle du salarié tracée par le processus de communication est celui d'un collaborateur qui intègre les contraintes de l'entreprise, exécute les consignes, pour s'appliquer naturellement à lui-même, la notion de projet professionnel et donc de mobilité.

- Le rôle des organisations syndicales[134] :

L'action des organisations syndicales a toujours été prégnante dans l'histoire sociale de l'entreprise. Celles-ci participent activement à l'information des salariés. Ainsi, le dialogue avec les partenaires sociaux occupe une place centrale dans la conduite des projets de l'entreprise et du changement.

Pendant la période du plan Next, une dégradation des relations avec l'ensemble des organisations syndicales a cependant été notable. L'avortement des négociations sur le second accord GPEC a donné lieu à la publication de nombreux tracts syndicaux dont un dossier publié par le syndicat Sud à l'automne 2006. *"A l'issue d'une négociation de plus de sept mois, les discussions ont été interrompues par la direction du groupe sur le renouvellement de l'accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) signé en 2003 par la CGC, la CFDT, la CFTC et FO"*. Plus loin, il est mentionné : *" la direction a donc décidé d'imposer, en décision unilatérale, la quasi-totalité des mesures qu'elle avait préconisées dans la négociation. Ce dialogue social à la hussarde n'a pas été isolé : astreintes, accord salarial de 2005, GPEC... la direction accumule les sujets de désaccords et décide toute seule en final."* Dans ce dossier, Sud propose une analyse commentée de la décision n°46 de 12 juin 2006 portant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi, le développement des compétences et la mobilité. Dans l'introduction de cette note commentée, il est écrit : *" la direction de France Télécom s'est évertuée à écrire un texte où tout relève de la décision du manager, responsable tout puissant de l'avenir des personnels."* Cette organisation exprime à plusieurs reprises son opposition à un tel positionnement du manager qui exclut, selon elle, tout contre-pouvoir possible dans la relation au salarié (collaborateur).

Ainsi, *"L'Espace Développement ne décide rien, c'est toujours le supérieur hiérarchique qui est responsable (sauf s'il s'agit de quitter l'entreprise)."*

Il convient de souligner que la plupart des organisations syndicales ont agi, pendant cette période, au travers de la publication régulière de tracts, d'heures mensuelles d'information ou d'appel à la grève. Cependant, elles rencontraient des

[134] Les documents syndicaux (tracts, déclarations des dirigeants des organisations syndicales) sont annexés à la thèse dans la documentation de la partie 2, annexes 3.

difficultés à engager une réelle médiation sociale avec la direction de l'entreprise. En 2007, les organisations syndicales CGC et Sud mettaient en place l'observatoire du stress et de la mobilité forcée. La vocation de cette structure était de rompre l'isolement des individus, pour faire connaître leur cas et leur apporter une assistance juridique et médicale. Certains partenaires sociaux comme la CFDT, y ont vu l'expression d'une opération médiatique.

Un réveil syndical s'est opéré en 2009 au moment de la révélation par les médias des premiers suicides. La mobilisation a dès lors été permanente et a envahi l'espace médiatique des salariés. Une interview du responsable de la CFDT Télécoms Paris datant du 16 septembre 2009 mentionne ceci : *"Cela fait 10 ans que France Télécom s'organise et se réorganise tout le temps ….les délégués du personnel et les délégués syndicaux cavalent partout. Il nous faudrait plus de 5 ans pour faire le tour des différents sites ! Tout cela se paye à un moment."* Cette déclaration peut se lire comme un aveu d'impuissance à exercer localement un rôle d'alerte et de contre-pouvoir social face au rythme soutenu des réorganisations de l'entreprise. La CGT titre *"ré-humaniser France Télécom"* : *" l'arrêt des restructurations et des mobilités forcées"*, *"supprimer la date limite du 31 octobre pour la suspension des mobilités liées aux restructurations"*....La CFTC *"dénonce la non-assistance à salarié en danger !"*. Une lettre de l'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGC, FO et Sud) est adressée le 4 août 2009 au Président du Groupe, monsieur D. Lombard. Il est mentionné ceci : *" depuis des mois les organisations syndicales vous sollicitent pour aborder les sujets des risques psychosociaux et le risque suicidaire. Alors que vous refusez systématiquement d'entendre les propositions des organisations syndicales tant au CNHSCT qu'à la commission stress..."*, *" Nous vous demandons : de montrer clairement aux salariés que vous êtes déterminé à chasser la souffrance au travail de notre entreprise et que c'est désormais une priorité ..."*

Il est à noter l'évolution du ton du discours syndical, impérieux et menaçant. Ce discours est construit comme une sommation à l'adresse du Président, à respecter le rôle des instances représentatives du personnel (CNHSCT, etc...) pour entendre les propositions faites par celles-ci.

Il est intéressant de noter le basculement opéré en termes de pouvoir au cours de cette année 2009. Dans le cadre du processus de communication associé à

la politique de mobilité du Groupe, les organisations syndicales ont agi auprès des salariés au moyen des outils de communication traditionnels dont elles étaient dotées. Leur action a consisté à informer les salariés des orientations prises et à leur en donner un point de vue différencié. La difficulté exprimée par certaines était de pouvoir suivre le rythme des évolutions organisationnelles conduites par l'entreprise et cela, afin de jouer pleinement leur rôle. Il apparaît assez clairement que celles-ci ont été exclues de la relation au management et ont ainsi pris le parti de la confrontation.

Au terme de ce développement, relatif aux rôles des différents acteurs de l'entreprise (dirigeants, cadres (managers), acteurs de la fonction RH, salariés et organisations syndicales), une synthèse des principaux éléments d'analyse paraît opportune. La démarche engagée s'inspirant de l'approche systémique, a permis de décortiquer et d'isoler les étapes clefs de ce processus communicationnel, et d'en décrire les effets.

2.2.3 - Synthèse relative au décryptage du processus de communication associé à la mobilité (principales étapes et rôles organisationnels)

Nous avons noté au travers de la dimension "composite" du corpus mobilisé (compilation de discours institutionnels, de déclarations officielles, de supports de présentation à destination des cadres et de témoignages), l'émergence d'une pragmatique intégrée telle que définie par Ruth Amossy dans ses travaux sur les stéréotypes et clichés. Celle-ci se développe et se renforce au moyen du processus de communication mis en place.[135] Ainsi, *"une pragmatique intégrée, une approche où l'on ne peut pas dissocier la pragmatique de la sémantique, où le sens profond d'un énoncé ne doit pas être séparé de son utilisation en contexte"* se déploie. Cette pragmatique intégrée renverrait donc à la doxa et aux croyances en cours dans un milieu déterminé. Le recours combiné de l'approche systémique à celle de la pragmatique appliquée à l'analyse des discours, permet de

[135] Amossy Ruth. *Stéréotypes et clichés, op.cit*., p. 96.

considérer ce processus de communication de façon dynamique. Son intérêt repose sur la prise en compte des spécificités induites par l'environnement et les systèmes politiques en place. Cette combinatoire épistémologique favorise le développement de liens avec les sciences de l'information et de la communication. Appliquée aux entreprises, elle permet, par la modélisation qu'elle suggère, de repérer les étapes clefs qui caractérisent ce type de processus. Nous avons pu noter l'absence de linéarité dans la mise en oeuvre de celles-ci et la prégnance des maillages pouvant exister entre elles, alimentant ainsi leur dynamique propre.

Ces étapes clefs sont reprises ci-après :

1. **la banalisation et l'évidence conférée à la mobilité,** par la multiplication et la diversité des supports utilisés de façon récurrente et permanente.

2. **le ciblage de la communication collective** par des réunions dédiées aux managers et aux salariés portant sur le programme Act et les différents dispositifs permettant d'accompagner la mobilité. Ces réunions sont animées à la demande, par les Espaces Développement et les DRH.

3. **la mise sous contrôle de la relation manager/collaborateur et de la parole du manager par un prêt-à-l'emploi rhétorique**, définissant le comportement attendu des managers et composant un argumentaire de vente propre aux différents dispositifs d'accompagnement de la mobilité.

Suivant l'approche systémique, les étapes clefs du processus de communication semblent se caractériser par leur rapport du général au particulier. La mobilité est présentée au travers des discours institutionnels comme une évidence et une nécessité d'adaptation au contexte.

Nous avons pu noter l'usage récurrent de slogans et de stéréotypes venant conforter cette banalisation de la mobilité. Face à la complexité d'un environnement changeant et incertain, il est à noter une tendance marquée chez Orange France à développer une mise en gestion de l'organisation et de sa communication. Celle-ci puise ses racines dans ce qu'Eliot Friedson[136] dénomme la logique bureaucratique ou le managérialisme.

[136] Friedson. Eliot, *op. cit.*

Au travers de l'analyse des discours institutionnels, il convient de souligner que le rôle des dirigeants a été prépondérant dans la construction de ce processus de communication appliqué à la mobilité au sein d'Orange France. Ils ont porté la mise en place du plan Next et du programme Act. L'autorité de leur discours, le ton, le format choisi, les figements linguistiques, les lieux communs ont donné vie à un discours managérial convenu et stéréotypé, véhiculant selon la théorie de Marc Angenot[137]des idéologèmes. Ceux-ci sont constitutifs d'un prêt-à-penser et à agir à destination des managers. Ces éléments participent de la caractérisation du rôle du manager dans ce processus. La place de l'information et de la relation interpersonnelle y sont clefs et constituent les socles de l'action managériale. Le manager est à la fois le communicant de premier niveau, l'accompagnant des membres de son équipe sur la mobilité et devient peu à peu leur soutien psychologique. Dans ce prolongement, la représentation du rôle du salarié tracée au travers du processus de communication est celui d'un collaborateur qui intègre les contraintes de l'entreprise, exécute les consignes, pour s'appliquer à lui-même, la notion de projet professionnel et, par extension, souscrire naturellement à la mobilité.

Il convient de noter la force persuasive des écrits officiels et des déclarations des dirigeants, restituée par la plupart des managers dans sa formulation originelle lors des entretiens, et qui tend à confirmer la force symbolique du processus de communication mis en place. Si la fonction RH semble avoir été extérieure à la relation manager/collaborateur, elle a cependant agi dans ce processus en termes de contrôle et de suivi quantitatif appliqué à la réalisation des mobilités. En outre, l'Espace Développement, comme nous avons pu le constater, véritable organe de propagande de la politique de mobilité et de sa diffusion auprès des salariés via ses publications, a développé une position de soutien technique auprès des managers dans la mise en oeuvre des mobilités.

La force symbolique des figements linguistiques et des stéréotypes utilisés est à souligner. Par exemple, "*la mobilité constitue une opportunité pour le collaborateur", " aider le collaborateur à cerner ses priorités personnelles", "le changement créé le mouvement ».* Ceux-ci tendent à commander l'action des salariés selon

[137] Angenot. Marc, *op. cit.*, p. 24.

l'approche développée par la pragmatique et constituent des modèles de comportements attendus par l'entreprise dans un contexte donné, empruntant ainsi à la théorie wébérienne. Cependant, ce processus tel que décrit préalablement, présente plusieurs limites. Son approche globalisante occulte l'individualité de chacun et par simplification, renvoie à un rôle organisationnel (le manager, le collaborateur, le RH, l'organisation syndicale).

Cela a pour effet de générer une forme d'anonymat et de gommer les aspérités propres aux interactions sociales inhérentes à toute organisation du travail. Cette schématisation des rôles qui se trouve renforcée par les modes de communication choisis, confère au management un rôle central dans la relation à la mobilité. Le manager valide le projet professionnel de son collaborateur, communique sur les enjeux liés à la politique de mobilité, accompagne son collaborateur mais se trouve être au quotidien confronté aux difficultés humaines pouvant se présenter au moment de l'annonce d'une mobilité non souhaitée.

Les limites du processus reposent, en partie, sur la multiplicité des rôles conférés aux managers de proximité. Nous reviendrons sur cette relation dans le développement suivant, en particulier, au travers de la conduite de l'entretien individuel vu comme un espace de pratiques et de régulation communicationnelle.

Aussi, face à la singularité, à la complexité de l'individu, à sa capacité d'appropriation mais aussi de résistance et de détournement possible des messages, la limite d'un tel processus de communication est sensible. La formule d'Yves Jeanneret dans son ouvrage intitulé " Penser la trivialité", paraît à ce propos appropriée. Evoquant les processus de communication, il écrit : *"Cet aspect sémiotique interdit de les envisager de manière mécaniste ou déterministe car la construction du sens repose sur des processus qui ne sont jamais certains. Cette formule des processus qui ne sont jamais certains, définit parfaitement ce que j'appelle ici cybernétique de l'imparfait."*[138]Le processus de communication associé à la mobilité tel que nous l'avons décrit au travers de sa structure, des étapes et outils qui le constituent ainsi que des rôles des différents acteurs qui interagissent entre eux, recèle en lui ses propres limites par la standardisation, l'aspect mécaniste et le systématisme qui semblent le caractériser.

[138] Jeanneret Yves*, op.cit.,* p. 136.

Dans le développement qui suit, les espaces d'appropriation et d'interaction mis en oeuvre dans ce processus sont étudiés à la lumière des travaux d'Erving Goffman, portant sur la mise en scène de la vie quotidienne et les rites d'interaction.

2.3 Les interactions et mises en scène de la vie quotidienne analysées au travers du prisme de la communication sur la mobilité

Il s'agit d'analyser les interactions se jouant au quotidien dans le cadre de la communication managériale associée au programme Act. Une attention particulière se porte sur l'entretien individuel et la façon dont il met en scène la relation du manager au collaborateur. Le soutien technique dont l'Espace Développement a fait preuve pour accompagner les managers dans la construction de leur discours sur la mobilité, est lui aussi l'objet d'une étude spécifique. A ce titre, l'entretien individuel est envisagé comme un espace de pratiques communicationnelles constituant un cadre d'appropriation des règles de conduite et des rôles dévolus aux acteurs considérés. Une rhétorique managériale s'est ainsi développée prenant appui sur les apports informationnels et techniques diffusés pendant la période.

2.3.1 - L'entretien individuel comme un espace de pratiques et de régulation communicationnelle

L'entretien individuel peut être assimilé à un lieu de mise en scène normé de l'interaction du cadre (manager) avec le salarié (collaborateur) sur le thème du projet et de la mobilité professionnelle. Le foisonnement des écrits sur ces thématiques est notable sur la période, allant des écrits institutionnels du groupe (décisions et accords) aux informations diffusées par les Espaces Développe-

ment via intranet au travers de mails et lors de réunions spécifiques. La consigne présentée aux managers de FTR&D[139] *« Capitaliser sur l'entretien annuel pour réfléchir au projet professionnel de chacun »* se trouve reprise sur différents supports à destination des managers comme *« l'implication forte des managers est une condition incontournable de réussite des projets professionnels au travers d'outil comme l'entretien individuel ».*

Ces injonctions font écho aux consignes portées dans le cadre de la DG n°46 : *"L'entretien individuel constitue un moment privilégié entre le manager et son collaborateur pour échanger sur le projet professionnel."*

Dans cette formule, l'entretien individuel est vu comme un *"moment privilégié"* permettant d'établir l'échange pour d'aborder la question du projet professionnel. Nous avons pu noter la place clef occupée par la notion de projet professionnel dans les publications des Espaces Développement et dans les communications à destination des managers pendant la période considérée, voire le développement d'une mise en équation (1 salarié = 1 projet professionnel) généralisant à chaque salarié celui-ci.

La terminologie *"moment privilégié"* est à considérer comme le temps consacré par le manager à cette étape du processus de communication accompagnant le programme Act. Ainsi, l'entretien individuel devient par le temps, le lieu et la relation établie, un espace de pratiques communicationnelles où le manager et son collaborateur interagissent autour de la question du projet professionnel.

Pour aller plus avant dans cette compréhension, il est nécessaire de revenir sur le format de l'entretien individuel. Ce dernier accessible sur intranet par l'ensemble des managers se compose de différentes rubriques, hiérarchisant et guidant l'échange. Celles-ci sont à servir et à compléter au fil de l'entretien. L'entretien individuel est conduit sur une fréquence régulière à savoir, chaque semestre pour l'ensemble des salariés. Ainsi, l'intitulé du poste, le descriptif de la mission et des activités principales, les objectifs de la période passée sont mentionnés avec une évaluation associée et réalisée dans le cadre de cet échange managérial. Les objectifs de la période à venir y sont aussi précisés. Puis, une rubrique

[139] Journées information ACT, *op.cit*.

intitulée “projet professionnel” apparaît en fin d'entretien, qui s'intéresse aux souhaits d'évolution du collaborateur. Celle-ci se compose de deux parties : la première renvoie à la description du projet, la deuxième est destinée à qualifier le type de mobilité envisagée dans le cadre de celui-ci (mobilité interne, externe voire internationale). La structure de l'entretien individuel place au coeur de son déroulement, l'évaluation portant sur la façon dont le collaborateur exerce son activité au regard d'objectifs qui lui sont assignés. Conformément aux valeurs du monde industriel tel que Boltanski le dépeint, nous sommes sur la mesure de l'efficacité des individus, de leur performance, de leur productivité et de leur capacité à assurer une fonction normale pour répondre utilement aux besoins de l'entreprise.[140] Cependant, notre attention est retenue par la forme de cette rubrique où sont présentés les différents modes de mobilité proposés aux salariés (la mobilité interne, la mobilité externe, la mobilité internationale). Cette formalisation tend à normaliser cette pratique de questionnement en l'intégrant au document et en la ritualisant dans le cadre de l'entretien individuel.

Cet espace dédié à la relation manager/collaborateur et à l'évaluation des résultats obtenus par ce dernier, s'élargit de ce fait à la question de la mobilité. La mobilité devient dès lors un critère de performance et d'efficacité au même titre que les autres indicateurs de mesure de l'activité. Cette présentation tend à mettre sur le même plan, la relation au travail et celle à la mobilité. Ce rapport de l'écrit à la parole, par l'usage répété du support dans la relation au collaborateur, tend à formater un discours managérial. Le questionnement sur la mobilité conclut l'entretien et, de fait, se transforme en une sorte d'incontournable dans l'échange, de ponctuation de celui-ci. La proximité relationnelle établie, tend à favoriser la diffusion et l'appropriation de cette règle de conduite par chacun des acteurs. La force de l'entretien individuel est ici de structurer le discours du manager pour guider son action. Comme le précise Erving Goffman, *“les règles de conduites empiètent sur l'individu de deux façons générales : directement, en tant qu'obligations, contraintes morales à se conduire de telle façon ; indirectement en tant qu'attentes de ce que les autres sont moralement tenus de faire à son égard.”*[141]

[140] Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *op. cit.*, p. 254.
[141] Goffman Erving, *Les rites d'interaction*, *op.cit.*, p. 44.

Dans le cas de l'entretien individuel, les rubriques du support détermine les rôles et le cadre d'action de chacun, délimitant ainsi un espace de pratiques communicationnelles. Les règles de conduites posées ont permis de banaliser et de normaliser la question de la mobilité. Celle-ci est intégrée dans le quotidien de chacun et une ritualisation du questionnement sur le projet professionnel tend à la présenter comme une évidence dans le déroulement d'un parcours. Ainsi, parmi les managers interrogés plusieurs déclarent : *“Je profitais des entretiens individuels pour identifier les projets de mes collaborateurs. Si je détectais un souhait alors j'embrayais souvent sur un EDP (Entretien de Développement Personnel)”*, *“Nous étions objectivés sur les départs. J'ai moi-même réalisé des entretiens individuels et c'est dans ce cadre que j'abordais le sujet.”*

Ces éléments tendent à confirmer la place clef occupée par l'entretien individuel dans la mise en oeuvre du programme Act. Celui-ci devient dès lors un espace de pratiques et de régulation communicationnelle, favorisant la présentation de la mobilité comme un élément naturel associé au projet professionnel. Dès lors, chaque salarié se doit de questionner celle-ci dans le cadre de son évolution. L'entretien permet d'investir la relation de proximité liant le manager à son collaborateur, pour assurer une appropriation de la politique de mobilité mise en place.

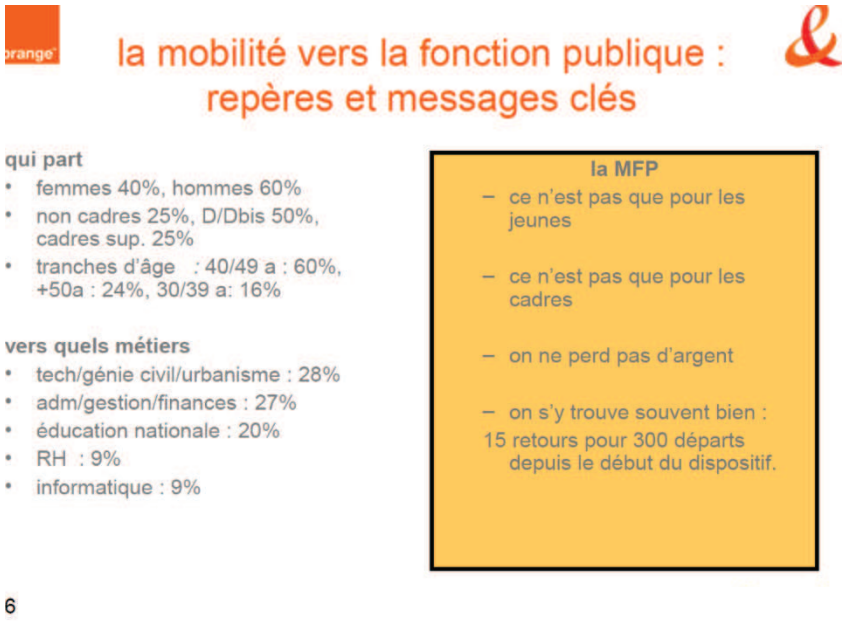
2.3.2 - L'Espace Développement comme soutien technique à la rhétorique managériale

L'action de l'Espace Développement auprès des managers qui est décrite, ci-après, vise à illustrer la façon dont elle a pu favoriser le développement d'une rhétorique managériale sur la mobilité. Nous avons préalablement évoqué cette structure comme participant activement à la diffusion et à la propagation des informations sur ce thème. Le champ d'action de l'Espace Développement est présenté régulièrement au travers d'une communication extrêmement foisonnante sur l'ensemble des média internes. Il diffuse et distille la connaissance technique des dispositifs d'accompagnement de la mobilité. Il est présenté dans les textes

officiels comme le soutien de l'action managériale. Les documents à destination des managers en témoignent assez largement, comme l'illustre le support extrait d'une présentation à destination des cadres de la Direction du Sud-Est. Celui-ci valorise le rôle de cette structure dite de service ainsi que la technicité et la compétence mises à la disposition des managers.

Cette présentation commerciale de l'Espace Développement, "*L'espace développement, des compétences à votre service"*, en fait un détenteur du savoir technique applicable aux différentes modalités d'accompagnement de la mobilité, ainsi qu'un référent dédié au soutien des managers. L'usage de la formule *"votre interlocuteur"* confirme ce positionnement. La répétition de verbes à l'infinitif tel que *"aider à"* confère à cette structure une dimension de conseil et d'expertise, d'ailleurs mentionnée dans ce transparent. La technicité est, dès lors, un gage de légitimité affichée et revendiquée. Au regard de ses publications nombreuses et de son action de proximité auprès des salariés, nous verrons comment celle-ci a pu participer à la construction d'une rhétorique managériale propre à la mobilité. Les messages sur les dispositifs de départ sont assez éclairants quant à l'existence d'un discours pré-formaté à l'adresse des managers. Leur construction s'appuie sur des affirmations nombreuses comme *"ce n'est pas que pour les jeunes...", " on ne perd pas d'argent", " on s'y trouve souvent bien..."*, visant à

remettre en cause ce qui pourrait relever d'idées reçues. L'objectivité et la précision factuelle de l'information sont étayées par le recours à des données chiffrées. La valorisation du savoir-faire technique de l'Espace Développement est soulignée par l'usage d'éléments d'analyse quantitatifs.



Pour le dispositif intitulé Projet Personnel Accompagné, il en est de même. Le discours à destination des cadres fait l'article de ce dispositif et se construit tel un argumentaire de vente. Sa banalisation et son appropriation sont ici recherchées par le format utilisé. Un paragraphe s'intitule *"idées reçues à combattre"* explicitant le fait que le comportement attendu des managers, est d'être convaincu que celles-ci sont inappropriées et inadaptées au contexte dans lequel doit s'engager leur action. Progressivement, au travers des écrits diffusés, un discours prêt à l'emploi se déploie posant un cadre à la relation manager/collaborateur. Une rhétorique de la mobilité prend corps empruntant aux origines aristotéliciennes, par la pratique de l'influence et de la persuasion encouragée par l'entreprise. En effet, la crédibilité du locuteur se fonde sur un savoir mais aussi dans sa relation à l'autre, qui s'exerce au travers de l'autorité et de la légitimité conférée au rôle de manager.

Comme nous venons de le voir, par les écrits officiels et les éléments de langages fournis, l'Espace Développement s'est mis en situation de soutenir et d'alimenter la rhétorique managériale sur la mobilité. A ce titre, il agit en entretenant régulièrement la communication des managers par des données techniques et des exemples de mobilités réussies. Il a développé une stratégie prenant le contre-pied de ce qu'il présente comme relevant de préjugés véhiculés par l'opinion commune. L'effet de cette stratégie sur les représentations individuelles est particulièrement efficace puisqu'elle tend à stigmatiser ceux qui pourraient penser de la sorte et être convaincus par les idées avancées comme *" je suis trop vieux", " je serai tagué sortant..".* De ce fait, l'Espace Développement a occupé une place centrale dans le processus appliqué au programme Act et est devenu progressivement l'organe de propagande de celui-ci. Les témoignages des cadres le confirment : *"Les messages répétés de laisser partir de l'entreprise sur la fonction publique, en PPA et en essaimage...(manager) "*, *"Sur Next et Act, il y avait eu une communication interne importante auprès des managers et sur les moyens que proposait l'Espace Développement" (représentant de la fonction RH)*, *"On avait un mensuel papier, on communiquait aussi via une radio interne qui donnait les informations sur les différents dispositifs... (RH)", "Les AFT*

étaient des dépêches qu'on affichait dans les services et qui livraient elles aussi des informations sur les postes, les métiers recruteurs et les modalités d'accompagnement de la mobilité...Des kits de communication étaient faits pour les managers. (RH).” La profusion et la répétition des informations à destination des managers ont eu pour effet d'envahir l'espace médiatique, visant ainsi à assurer la diffusion de cette thématique auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise. L'Espace Développement, par les publications et argumentations répétées à destination des managers, a ainsi alimenté une rhétorique managériale au service de la mobilité.

2.3.3 - Synthèse portant sur les structures et outils de médiatisation de la relation manager/collaborateur

Il apparaît au terme de ce développement portant sur l'analyse des interactions se jouant entre le manager et son collaborateur, que l'entretien individuel occupe une place centrale dans la communication sur la mobilité. En effet, il est le lieu de mise en scène de cette relation et de construction du discours managérial. C'est un moment présenté comme privilégié, où une scénarisation de l'action se met en oeuvre dans le but de questionner chaque collaborateur sur son projet professionnel et sa mobilité. L'entretien individuel peut être considéré comme un espace de pratiques et de régulation communicationnelle au service du programme Act. Cette approche puise ses fondements théoriques dans les travaux d'Erving Goffman qui considère que chacun d'entre nous est comme un acteur qui doit manifester ce qu'il est et ce qu'il vise dans une performance de type théâtral. *“Chacun joue un rôle pour donner aux autres une impression de sa personne qui doit convenir aux circonstances et produire l'effet désiré.”*[142]

La communication sur le programme Act repose sur une mise en scène de la vie quotidienne, qui se joue, en particulier, au travers de la scénarisation de l'entretien individuel (par exemple, l'existence de scripts à destination des managers

[142] Amossy Ruth, *La présentation de soi*, *op.cit*., p. 27.

sur le bien penser et le bien se comporter appliqué à la mobilité). Nous avons d'ailleurs pu noter combien la prescription sur les comportements à suivre était prégnante et agissante sur la relation du manager à son collaborateur.

En parallèle, le regard porté sur l'action de l'Espace Développement tend à démontrer combien sa contribution à la construction de la rhétorique managériale sur la mobilité a été déterminante. Organe de diffusion des informations et soutien technique des managers sur les modalités d'accompagnement propres aux départs de l'entreprise, il a fourni régulièrement les éléments de langage favorisant l'émergence d'un discours-type sur la mobilité et d'arguments en sa faveur. Pendant cette période, l'entretien individuel et l'Espace développement ont agi tels des outils de médiatisation de la relation managériale, par la mise en scène de celle-ci et la rhétorique qui était élaborée.

Dans le développement qui suit, notre analyse s'attache à appréhender la force agissante de ces outils sur les représentations des salariés. C'est à partir de l'analyse des entretiens, conduits auprès des cadres et portant sur la façon dont ils se réfèrent au rôle prescrit par l'entreprise, qu'est étudié le pouvoir symbolique associé à la politique de mobilité. Sur le plan théorique, les travaux engagés par Pierre Bourdieu sur le langage et le pouvoir symbolique ainsi que les apports de Luc Boltanski et Laurent Thévenot sur le thème de la justification, seront mobilisés. Pierre Bourdieu précise : *"Les symboles sont les instruments par excellence de l'intégration sociale : en tant qu'instruments de connaissance et de communication, ils rendent possible le consensus sur le sens du monde social."*[143]

[143] Bourdieu Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, *op.cit*., p. 205.

2.4 Le pouvoir symbolique associé à la politique de mobilité

Tout au long de cette étape sont étudiés les effets du programme Act sur les représentations des salariés et la force symbolique associée à celui-ci. Pour conduire cette analyse, nous prenons appui sur les entretiens menés auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est.[144] Une typologie a été élaborée. Celle-ci est rappelée ci-après :

- Population A : Les cadres qui ont fait des mobilités accompagnées d'une promotion, qualifiées de mobilités positives.

- Population B : Les cadres qui ont fait des mobilités sans promotion, par choix, qui s'apparentent à des mobilités souhaitées.

- Population C : Les cadres qui ont été obligés de faire des mobilités (par exemple : obligation de réaliser une mobilité à l'échéance de trois à cinq ans passés sur leur poste...) associées à des mobilités contraintes.

- Population D : Les cadres qui n'ont pas fait de mobilité (absence de mobilité géographique).

L'étude des témoignages s'intéresse ici aux éléments de langage renvoyant au rôle prescrit des cadres, tel que définis par l'entreprise au travers des discours et supports officiels. Cette analyse consiste à repérer les thèmes les plus fréquemment utilisés par les cadres, qui composent la panoplie linguistique confectionnée à leur usage. Nous avons pu noter lors des développement précédents qu'une rhétorique managériale avait largement été alimentée par l'action de l'Espace Développement et l'application des directives nationales. En outre, l'entretien individuel est vu selon les éléments de discours recueillis comme un espace de pratiques et de régulation communicationnelle. Dans cette démarche, nous avons considéré que la récurrence des thèmes utilisés par les cadres lors de ces

[144] La présentation de la démarche a été engagée au début de la deuxième partie en sous partie 2.1, intitulée : approche épistémologique et cadre méthodologique. Elle mobilise les apports de Joëlle Le Marec autour du concept de tact et de relation au public ainsi que les outils associés à l'analyse discursive. Il s'agit d'étudier la parole des cadres sur le thème de la mobilité, au regard du rôle prescrit par l'entreprise dans ses messages institutionnels.

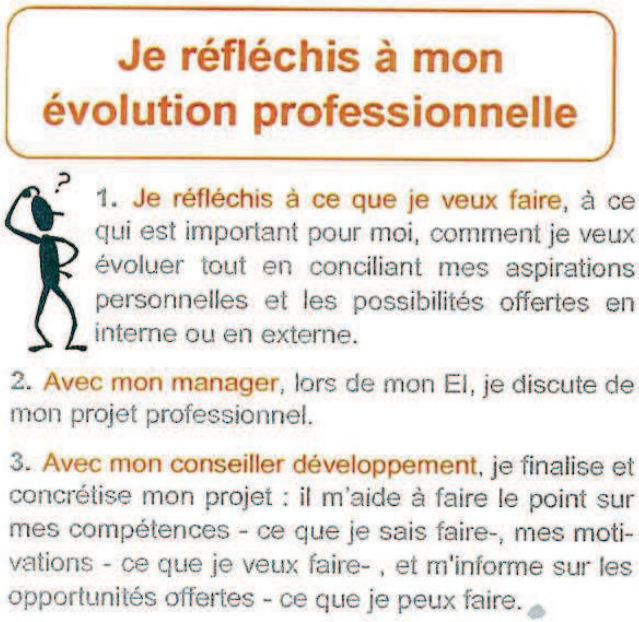
entretiens, était éclairante quant au niveau d'appropriation et au pouvoir symbolique qui pouvaient leur être associés. Notre postulat repose sur l'établissement d'un lien entre la répétition des verbatims, des formules prêtes à l'emploi repérables dans les écrits officiels, et l'action de celles-ci sur les représentations des salariés. Cette répétition tend à témoigner du pouvoir agissant des éléments de langage sur les croyances et l'imaginaire social. L'exercice analytique a donc consisté à repérer ceux-ci dans les témoignages des cadres. Le processus de communication mis en place par l'entreprise viendrait donc structurer un système symbolique, destiné à légitimer la mobilité auprès des salariés pour la rendre évidente, naturelle et incontournable. Aussi, une analyse critique des témoignages, au regard des éléments véhiculés par la communication institutionnelle, constitue une étape clef dans la connaissance et la compréhension de ce système symbolique.

2.4.1 - Le culte du projet personnel

De nombreuses publications, en particulier, celles des Espaces Développement ont mis l'accent et souligné l'importance à accorder au projet professionnel. Cette notion a été introduite et utilisée avec force dans la décision n°46 du 12 juin 2006. En particulier, dans le paragraphe portant sur les modalités de mise en oeuvre des mobilités individuelles où elle est utilisée près de cinq fois pour ensuite se transformer et être associée à celle de projet de mobilité. Une association et un raccourci sont ainsi implicitement établis entre les notions de "projet professionnel" et "projet de mobilité". Comme nous avons pu le souligner précédemment la mise en équation du programme Act au travers du slogan *"1 salarié = 1 projet professionnel"* constitue ici selon l'approche de la pragmatique, une sorte de topos extrinsèque qui participe à la construction d'une stéréotypie appliquée à la mobilité. Pour la rhétorique classique, le projet professionnel assimilé à un lieu commun, devient moyen de persuasion. L'objectif recherché et emprunté à Aristote[145], est d'aboutir au consensus et de trouver un terrain d'entente. Par exten-

[145] Aristote. *La rhétorique*. Paris : Flammarion, 2007, 570 p.

sion, il n'est pas concevable qu'un salarié n'ait pas un projet professionnel réfléchi et officialisé, dans le cadre de l'entretien individuel conduit par son manager. Clef de voute du discours institutionnel, le projet professionnel est valorisé et réifié par l'ensemble des acteurs et des médias de l'entreprise. Cet extrait est issu d'une plaquette à destination des salariés, diffusée par l'Espace Développement Sud-Est en 2008.



Je réfléchis à mon évolution professionnelle

1. Je réfléchis à ce que je veux faire, à ce qui est important pour moi, comment je veux évoluer tout en conciliant mes aspirations personnelles et les possibilités offertes en interne ou en externe.

2. Avec mon manager, lors de mon EI, je discute de mon projet professionnel.

3. Avec mon conseiller développement, je finalise et concrétise mon projet : il m'aide à faire le point sur mes compétences - ce que je sais faire-, mes motivations - ce que je veux faire- , et m'informe sur les opportunités offertes - ce que je peux faire.

Le discours s'applique à tous et devient la condition sine qua non du vivre ensemble. La systématisation et le rituel mis en place autour de la réflexion et de la construction du projet professionnel semblent l'assimiler à un objet de culte et de dévotion interne. Le salarié qui viendrait à ne pas y souscrire, serait considéré a minima, comme un marginal et, au pire, comme un hérétique. Cette notion puise dans le réservoir idéologique du courant entrepreneurial et libéral, où l'homme se doit d'être en adaptation constante pour faire face à l'incertitude des marchés et aux assauts de la concurrence. Le projet professionnel est le moyen d'y répondre, au travers des mobilités internes et externes qui sont proposées aux salariés.

2.4.2 - Pour une analyse et une compréhension du système symbolique associé à la mobilité

Cette analyse se fonde sur l'étude des propos des cadres, recueillis lors des entretiens semi-directifs conduits sur la période allant d'octobre 2010 à mars 2011. Plus d'une vingtaine de cadres ont été interviewés sur la base de grilles d'entretien. Celles-ci sont jointes aux annexes de la thèse[146]. Ces grilles ont été aménagées et adaptées en fonction du rôle institutionnel confié aux cadres interrogés. Ainsi, trois grilles ont été élaborées : une pour les dirigeants, une autre pour les acteurs de la fonction RH et une dernière pour les cadres ayant une responsabilité managériale. Leur point commun est de pouvoir recueillir les récits de vie de ces cadres pour retracer le plus fidèlement possible la façon dont ils ont vécu cette période de leur histoire.

La démarche a consisté à repérer les éléments de langage, formules, stéréotypes, slogans renvoyant au discours institutionnels et à la rhétorique managériale déployée sur la mobilité. L'analyse des entretiens a conduit à rapprocher les populations A et B, qui correspondent aux cadres ayant réalisé une mobilité avec une promotion et ceux ayant fait une mobilité souhaitée mais sans promotion, et cela au regard de la congruence des éléments recueillis lors des interviews. Ceux-ci ont été répertoriés par thème et représentés au moyen du graphique, joint au terme de cette sous-partie[147]. Celui-ci permet de visualiser, en fonction de la relation des cadres à la mobilité, la façon dont ils restituent leur rôle et se sont appropriés le programme Act.

Il convient de noter les trois niveaux de représentation auxquels renvoie cette analyse : l'attitude, le comportement et l'opinion. Ces niveaux tendent à témoigner de l'existence d'un système symbolique construit autour de la mobilité et du pouvoir d'intégration sociale associé à ce dernier. Cette analyse renvoie à ce

[146] Les grilles d'entretiens sont jointes en annexes de la thèse, dans la synthèse de l'étude réalisée auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est.
[147] L'identification des noyaux thématiques, issus de l'analyse de contenu, est représentée sous la forme d'un graphique inséré au terme de cette sous-partie. L'étude approfondie des entretiens est jointe en annexes, dans la synthèse de l'étude réalisée auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est.

qu'Emile Durkheim, dénomme le *"conformisme logique"*, c'est à dire *"une conception homogène du temps, de l'espace, du nombre, de la cause, qui rend l'accord possible entre les intelligences"*.[148] Pierre Bourdieu précise que les systèmes symboliques se distinguent fondamentalement selon qu'ils sont produits par l'ensemble du groupe ou, au contraire, produits par un corps de spécialistes. Il considère que la transformation du mythe en religion (idéologie) n'est pas séparable de l'histoire de la constitution d'un corps de producteurs spécialisés de discours et de rites religieux. Ainsi, des parallélismes peuvent être établis avec la rhétorique managériale propre à la mobilité et la façon dont celle-ci a été élaborée et diffusée au sein de l'entreprise Orange France.

Les éléments de langage ont mis en exergue chez les cadres, les trois niveaux de représentations sur lesquels ce système symbolique semble avoir agi. Les comportements prescrits sont présents et cités de façon spontanée. Le manager, quel que soit la population considérée, est représenté comme *un diffuseur d'information et un accompagnant* de ses collaborateurs. Ce rôle est systématiquement évoqué avec des tournures de phrases proches et des expressions toutes faites comme de "belles réussites", de "belles histoires". Ainsi, *"mon rôle était de faire évoluer les salariés dans l'entreprise, de repérer les meilleurs de les faire grandir (manager)", "La mobilité vers le commercial constituait un enjeu important. Il y a eu à l'époque de belles réussites (représentant de la fonction RH)", "J'avais une responsabilité vis-à-vis des salariés. Je m'étais investie dans la communication (manager) ", "J'ai aidé au repositionnement de mes collaborateurs (manager)", "J'ai conduit la fermeture avec engagement (manager)", "Je communiquais sur la mobilité fonction publique. Je communiquais en réunion d'équipe (manager)."* Ce rôle prescrit au travers des notes et des présentations officielles est restitué par la plupart des cadres interrogés, et semble avoir été intégré. Il convient de souligner le naturel avec lequel ceux-ci s'y réfèrent. Dans ce prolongement, l'évocation du *Time to Move* a été générale, même si le score qui lui est appliqué est un peu plus faible (cité 14 fois) que celui répertorié pour

[148] Bourdieu Pierre, *op.cit.*, p. 205.

le rôle du cadre (cité 24 fois). Au-delà, de la valeur associée à la fréquence d'utilisation de cette terminologie, il importe de noter que toutes les populations rencontrées font référence à celle-ci.

Ainsi, *“le fameux Time to Move ou les mobilités forcées m'ont marqué à l'époque (manager)”*,*”Le Time to Move s'est incarné au travers de la règle des trois à cinq ans (manager)”, “A savoir, au-delà de trois à cinq ans, une mobilité géographique et/ou fonctionnelle au regard du niveau du cadre était de mise (manager)”, “ Le Time to Move tout le monde en parlait. Cette stratégie n'était pas conduite de façon aveugle et des aménagements existaient (représentant de la fonction RH)”, “Le Time to Move, on m'en a parlé en réunion de département mais pas à titre individuel (manager)”, “On a commencé à me parler du Time to Move alors que je n'avais que deux ans sur le poste ...(manager)”, “Rien n'était écrit sur le Time to Move (manager)”.*

Au regard de ces éléments d'analyse, il semble que l'appropriation du rôle du manager, accompagnant la mise en oeuvre du programme Act, et la connaissance de la notion de Time to Move, ait été commune à tous, quelle que soit la relation du cadre à la mobilité. Des différences apparaissent, cependant, quant à la perception de *l'entretien individuel* et *l'objectivation appliquée aux départs*. Il est intéressant de noter que seules les populations correspondant aux cadres qui ont fait des mobilités positives (associées à une promotion) et / ou souhaitées ainsi que celles pour lesquelles il n'y a pas eu de mobilité, évoquent l'entretien individuel comme un lieu d'échange sur la mobilité et d'évocation du projet professionnel.

“Je profitais de l'entretien individuel pour identifier les projets de mes collaborateurs (manager population A et B)”, “L'entretien individuel était un outil utilisé par le management pour communiquer sur la mobilité (manager, population A et B)”, “J'ai été amené à parler de la mobilité lors des entretiens individuels (manager, population D)”. “J'en parlais en réunion d'équipe et en entretiens individuels (manager, population D)”.

Il convient de souligner que la population des cadres, n'ayant pas fait de mobilité, évoquait celle-ci auprès de ses collaborateurs au travers de l'entretien individuel, et dit avoir fait naturellement référence à l'entretien tel que présenté dans les

notes officielles. A l'inverse, ceux ayant été contraints de faire une mobilité, ne font aucune référence à celui-ci. Plusieurs interprétations sont dès lors possibles. L'entretien individuel serait vu comme le lieu servant d'officialisation à la mise en place de la mobilité forcée. Cette absence d'évocation sous-tendrait que dans leur situation, celui-ci aurait été un espace d'imposition. Une analyse critique de l'entretien individuel et de son pilotage émergerait alors via cette population, fragilisant, de fait, le processus de communication mis en place et le système symbolique qui lui est inhérent.

Concernant *l'objectivation des managers sur les départs*, la récurrence de cette thématique bien que moins importante (citée 4 fois) est présente dans les propos des cadres ayant fait l'expérience d'une mobilité positive ou souhaitée (population A et B) et pour ceux ayant vécu une mobilité contrainte (population C). Ainsi, *“J'avais des objectifs de départs lorsque j'étais au contentieux. Il fallait que je fasse partir les gens (manager, population C)”,”Les managers avaient des objectifs de départs (représentant de la fonction RH, population A et B)”, “La pression sur les mobilités, c'est exercée via les managers (manager, population A et B)”, “ Nous avions des objectifs de sorties. Nous faisions des revues de personnel (manager, population A et B)”.* Il est à noter que la population n'ayant pas fait de mobilité (population D), n'évoque à aucun moment cette objectivation sur les départs. Or, au regard des éléments recueillis celle-ci existait bien. Elle est citée spontanément par les cadres ayant fait l'objet d'une mobilité, pour les autres elle est absente de leur discours. L'interprétation est ici délicate. Plusieurs hypothèses sont probables, les cadres n'ayant pas fait l'objet de mobilité ont eu de la difficulté à porter auprès de leurs équipes ces objectifs et, par répercussion, ne les ont jamais évoqués, ni affichés et n'auraient donc pas officiellement communiqué sur le sujet. Ces cadres peuvent se considérer comme des privilégiés ayant échappé à une mobilité contrainte et au Time to Move. Cette situation les fonderait à porter un regard critique sur le programme Act et la communication mise en place. Cet état viendrait à les exclure d'une certaine forme de normalité et de légitimité à dire et à agir conformément au comportement prescrit par l'entreprise.

Nous venons d’évoquer les différents éléments de langage, illustrant la panoplie du prêt à se comporter du manager. Il est à noter que celui-ci dans la représentation commune, est vu comme *un diffuseur d'information et un accompagnant*.

Cette image rapportée et illustrée par les propos des cadres, témoigne de la force symbolique du processus de communication mis en place. Le programme Act se déploie grâce à un système agissant sur les représentations et croyances des cadres.

Ainsi, les expressions formulées semblent conforter cette analyse. Quelle que soit leur relation à la mobilité, les cadres considèrent la mobilité comme une opportunité (citée 9 fois). Par exemple, *“La mobilité, je la vis comme une opportunité (manager, population A et B)”, “La mobilité est indispensable en terme de stimulation intellectuelle et de renouvellement (manager, population A et B)”, “Mes expériences de la mobilité ont été positives avec, jusqu'à présent, une logique de progression (manager, population C)”, “C'est bien au niveau d'un cadre de changer de poste tous les 5 à 6 ans (manager, population D)”, “C'est bien de se remettre en question (manager, population D)”, “ L'entreprise m'a permis d'évoluer. La mobilité professionnelle, c'est quelque chose que j'ai fait régulièrement (manager, population D).”* La mobilité est présentée de façon positive par tous, cela fait écho aux notes officielles et supports de présentation diffusés au sein de l'entreprise. Cependant, les conditions de la mobilité ne sont pas évoquées. Il s'agit d'une notion abstraite, envisagée hors contexte personnel et présentée en absolu. Le sens commun ne peut que souscrire à cette acception de la mobilité vue comme une opportunité. Rien n’est dit sur les aspérités des réalités individuelles par les cadres eux-mêmes, leur discours est conforme aux représentations en circulation dans l'entreprise.

Lors des entretiens conduits auprès des cadres, une thématique s'est faite jour celle de *l'exagération médiatique* qui a été citée près de 10 fois. Ainsi, *“Il y a eu une manipulation des médias et une surenchère. Le bruit courrait comme quoi cela serait piloté par les concurrents (manager, population A et B)”, “Les média : ce n’est pas la réalité, c'est une vision déformée. Cela alimente l'audimat et le sensationnel (manager, population A et B)”, “ Dans d'autres professions, il doit y avoir autant de suicides. L'impact des médias a été violent (manager, population A et B)”, “ La presse a été dans l'exagération (manager, population C)”, “On a été au cœur d'une mode médiatique (manager, population C)”,”Les média ont accentué et n'ont pas cités les bons exemples (manager, population D)”, “Concernant les médias, j'avais plutôt tendance à défendre l'entreprise*

(manager population D)". Il convient de souligner le front commun des cadres quel que soit leur relation à la mobilité, face aux informations diffusées dans la presse et à ce qui leur semble relever d'une exagération et d'une surenchère médiatique. Leur entreprise Orange se trouvait bafouée et montrée du doigt comme ne respectant pas les valeurs humaines. Elle incarnait soudain la souffrance au travail dans les entreprises hypermodernes[149], qualifiées ainsi par des sociologues comme Vincent De Gaulejac. Cette réfutation unanime de l'image renvoyée par les médias, témoigne d'un attachement profond des cadres interrogés à leur entreprise et à ce qu'elle représente. Elle renvoie à la notion d'appartenance et illustre l'existence d'un lien identitaire prégnant entre la représentation que ces derniers ont de l'entreprise et l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

A la lumière de cette analyse, nous avons pu noter que la parole rapportée des cadres agissait tel un révélateur. En effet, elle aide à décrypter le système symbolique véhiculé par le processus de communication appliqué à la mobilité. Ce système semble agir avec efficacité sur les comportements et les opinions des cadres. Pour tous, le manager est vu comme un diffuseur d'information sur Act et un accompagnant de ses collaborateurs, pouvant aller jusqu'au soutien psychologique. De plus, les opinions communément admises chez les cadres confirment que la mobilité constitue une opportunité professionnelle. Un front commun est observé quant à la défense de l'entreprise face à ce qui est qualifié d'exagération médiatique. En parallèle, l'étude des propos des cadres fait émerger deux types d'attitude. L'une que l'on peut qualifier de justification, qui est présente dans les témoignages des cadres ayant vécu une mobilité positive ou souhaitée (population A et B). L'autre qui peut s'apparenter à une forme de renoncement, qui est évoquée par les cadres ayant vécu une mobilité contrainte ou n'ayant pas réalisé de mobilité (population C et D) pendant cette période.

La notion de justification renvoie au fait de justifier et d'expliquer son comportement au regard d'une réalité communément admise comme celle du contexte concurrentiel extrêmement rude touchant l'entreprise et d'une situation économique et financière qui ne laissait pas d'autre choix que de mettre en oeuvre le programme Act. Ainsi, les témoignages des cadres

[149] De Gaulejac Vincent, *op.cit*., p. 153.

viennent confirmer cette attitude : *“ Des départs qui permettent d'éviter le plan social (manager, population A et B)”, “L'effondrement de la bulle internet et les difficultés financières, le groupe devait s'adapter (manager)”, “Il y a des sociétés qui ont mis en place des PSE (manager)”, “ Les 22 000 personnes sont parties avec un accompagnement financier et pour certaines un droit au retour.(manager)”, “C'était le salarié qui avait le pouvoir de choisir et de construire son avenir professionnel. Il était acteur de sa mobilité. (cadre RH)”.*

Une conviction partagée par cette population qu'il n'existait alors pas d'autre alternative que celle de la mobilité interne et externe proposée aux salariés. Le programme Act est, dès lors, considéré comme une réponse appropriée à la situation économique et financière du groupe. La responsabilité exercée par ces cadres et leur relation à l'entreprise les conduit à souscrire à une forme de pragmatisme ambiant. Pour sauver l'entreprise, il convient de se résoudre à favoriser les départs. Cette posture rejoint l'antinomie fondamentale de l'action mise en lumière par Max Weber[150]et renvoie à la notion d’éthique de la responsabilité. Ce dernier estimait que chacun de nous est obligé de choisir entre des valeurs en dernière analyse, incompatibles les unes avec les autres. Ainsi, en matière d'action des choix s'imposent qui ne vont pas sans sacrifices. Cette formule se prête particulièrement bien à la situation décrite par les cadres interrogés. Suivant ce raisonnement dans une collectivité, il n'y a guère de mesure politique qui ne comporte avantage pour une classe et sacrifice pour une autre. L’éthique de la responsabilité, selon Max Weber, est simplement celle qui se préoccupe de l’efficacité et se définit donc par le choix des moyens adaptés au but que l’on veut atteindre. Bien que ce dernier ne fasse pas l’éloge du machiavélisme, une proximité semble exister cependant avec les déclarations recueillies et les faits observés chez Orange France. Sa morale de l’action comporte deux termes extrêmes, le péché pour sauver la cité et, dans les circonstances exceptionnelles, l’affirmation inconditionnelle d’une volonté, quelles qu’en soient les conséquences. Cette attitude renvoie à la représentation des valeurs, incarnant la croisée des mondes marchand et industriels, tels que dépeints par Luc Boltanski et Laurent Thévenot.[151] La compétition entre les individus et le risque de

[150] Aron Raymond, *op.cit*., p. 525.
[151] Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *op.cit*., p. 244.

traiter les gens comme des choses sont évoqués au travers de la déclinaison de dispositifs favorisant une domination de la technique.

En réponse à cette posture de justification, présente dans les témoignages des cadres ayant vécu des mobilités positives et/ou souhaitées, se développe une attitude pouvant s'apparenter à une forme de renoncement pour les populations n'ayant pas réalisé de mobilité et celles ayant vécu des mobilités forcées. Cette notion fait référence au fait qu'en renonçant à la mobilité, les cadres interrogés ont cessé d'espérer en une possibilité d'évolution professionnelle et se sont détachés de l'idée de faire carrière, en contrepartie, de leur sédentarisation géographique concédée par l'entreprise.

En complément, les cadres ayant vécu une mobilité forcée ont dû accepter de perdre leur métier pour se réorienter professionnellement et remettre en cause leur ancrage personnel, dans les cas de changement de lieu de vie. La notion de renoncement touche à la représentation du déroulement de carrière-type dans l'entreprise et à l'abandon d'une partie d'eux-mêmes comme gage d'une existence sociale réaffirmée et renouvelée au sein de celle-ci. Une sorte d'allégeance est ainsi faite à l'entreprise. Leurs témoignages sont particulièrement explicites : *“J'avais compris qu'être sur ce bassin n'était plus possible. Il ne fallait pas se trouver au mauvais endroit (manager, population C)”, “Je me souviens que l'on m'a demandé d'aller voir en dehors de l'entreprise du fait de ma contrainte géographique. (manager, population C)”, “Mes perspectives d'évolution professionnelle au sein d'Orange s'amenuisent car je ne suis pas mobile (manager, population D)”, “Si l'on voulait évoluer, il fallait avoir une mobilité géographique (manager, population D)”…*

Une sorte de lucidité économique et rationnelle s'impose à eux et semble être intégrée et associée à la condition du cadre dans l'entreprise. Un axiome est ainsi posé : L'absence de mobilité induit naturellement une absence de possibilité de promotion et de perspectives d'évolution professionnelle pour celui qui ferait ce choix. Cette représentation est présentée comme naturelle et constitutive du vivre ensemble dans l'entreprise. Elle suppose de mettre entre parenthèse sa carrière et de renoncer à toute possibilité de progression.

Ce sens immédiat du monde renvoie à ce qu'Emile Durkheim appelle le conformisme logique[152]. Les symboles sont vus comme les instruments de l'intégration sociale et contribuent à la reproduction de l'ordre social. Il paraît approprié de mentionner les trois niveaux de représentation auxquels renvoie cette analyse. Un système symbolique se construit autour de la mobilité et est structuré au travers des outils de communication et de connaissance spécifiques. Ce système est alimenté comme nous l'avons vu par un "corps de spécialistes"[153], incarné par les Espaces Développement et la DRH groupe. Ainsi, comme le précise Pierre Bourdieu *: " le pouvoir symbolique comme pouvoir de constituer le donné par l'énonciation, de faire voir et de faire croire, de confirmer ou de transformer la vision du monde et, par-là, l'action sur le monde, donc le monde, pouvoir quasi magique qui permet d'obtenir l'équivalent de ce qui est obtenu par la force (physique ou économique), grâce à l'effet spécifique de mobilisation..."*[154] Si comme nous avons pu le démontrer, au travers des propos rapportés des cadres, la force agissante de ce système semble avérée et prégnante, il n'en demeure pas moins qu'il présente des zones de fragilité. Celles-ci sont palpables et se révèlent au regard des situations particulières des cadres, comme pouvant constituer le contrepoint et la zone de déconstruction de celui-ci. Par exemple, le manager qui ayant abandonné tout projet de mobilité pour privilégier sa vie personnelle, vante les mérites de celle-ci à ses collaborateurs devient le vecteur d'un discours paradoxal. Ce discours se trouve être décalé de la réalité présentée aux collaborateurs et contient les germes de sa propre déconstruction.

Au travers de ces exemples, il convient de noter le pouvoir normalisateur du processus mis en place. L'efficacité de celui-ci semble reposer sur le déploiement et la combinaison de différents dispositifs[155] comme l'entretien individuel présenté comme un espace de pratiques et de régulation communicationnelle et l'Espace Développement agissant comme le soutien technique à la rhétorique managériale. Dans sa réflexion sur le système carcéral, Michel Foucault distingue les personnages et les fonctions, il théorise le dispositif comme un schéma actanciel.

---

[152] Bourdieu Pierre, *op.cit*., p. 204.
[153] La notion de corps de spécialistes est traitée par Pierre Bourdieu dans la troisième partie de son ouvrage sur le langage et le pouvoir symbolique, p 201-211.
[154] *Ibid.*, p. 210.
[155] Le terme dispositif est appréhendé selon l'approche proposée par Michel Foucault dans son ouvrage, *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard, 1975, 360 p.

Des parallélismes semblent pouvoir s'établir avec la construction du processus de communication appliqué à la politique de mobilité et les moyens d'action choisis. Il évoque le déploiement d'une technologie politique des corps, qui vise à leur contrôle et une microphysique du pouvoir que les appareils et les institutions mettent en jeu. Ainsi, des liens semblent pouvoir être établis entre cette recherche du contrôle des corps et des âmes, et l'action conférée à la rhétorique managériale qui accompagne le programme Act. Vincent De Gaulejac[156] s'est d'ailleurs réapproprié la théorie de Michel Foucault, en substituant la psyché au corps comme objet de pouvoir dans les entreprises hypermodernes. Ainsi, la surveillance n'est plus physique mais devient communicationnelle. Ces dispositifs tendent à mobiliser l'individu sur des objectifs et des projets qui canalisent l'ensemble de ses potentialités. L'objet du contrôle vise à se déplacer de l'activité physique à l'activité mentale. Le processus de communication associé à la mobilité, semble avoir agi directement sur les représentations des salariés au travers de l'arsenal des dispositifs précédemment décrits, et déployés dans leur quotidien.

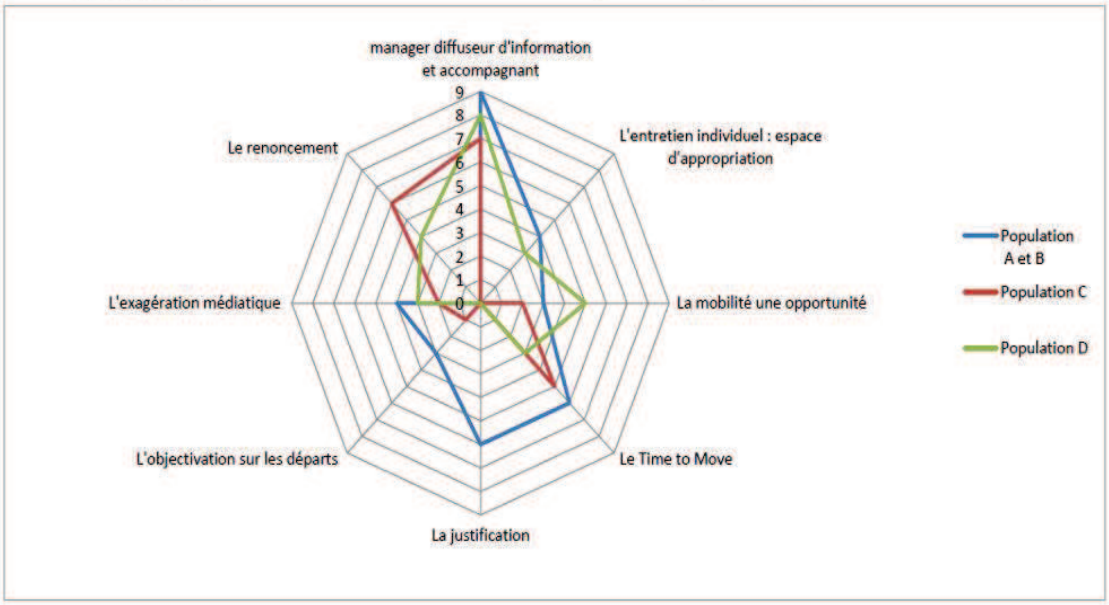
A titre d'illustration, j'ai joint la synthèse relative à l'analyse des entretiens conduits auprès des cadres et renvoyant au rôle prescrit de ces derniers dans la communication institutionnelle de l'entreprise. Ce graphique permet de visualiser les noyaux thématiques renvoyant à l'attitude, au comportement et à l'opinion développés par ceux-ci. Il tend à illustrer le pouvoir agissant du système symbolique associé à la mobilité. Il fait émerger des noyaux thématiques communs aux différentes populations de cadres interviewés et vient illustrer la force symbolique et normalisatrice du processus de communication mis en place au travers de dispositifs comme l'entretien individuel, le culte du projet professionnel et l'objectivation sur les départs.

[156] De Gaulejac Vincent, *op. cit*.

Ce graphique permet de visualiser les noyaux thématiques repérés dans les entretiens conduits auprès des différentes populations de cadres et d'en schématiser les points saillants. C'est sur lui que repose l'analyse conduite précédemment.

graphique de synthèse

	Population A et B	Population C	Population D
manager diffuseur d'information et accompagnant	9	7	8
L'entretien individuel : espace d'appropriation	4	0	3
La mobilité une opportunité	3	2	5
Le Time to Move	6	5	3
La justification	6	0	0
L'objectivation sur les départs	3	1	0
L'exagération médiatique	4	2	3
Le renoncement	0	6	4



Pour résumé, il est à noter que les noyaux thématiques renvoyant au rôle du manager diffuseur d'information, au Time to Move, à la mobilité vue comme une opportunité et à l'exagération médiatique sont communs à l'ensemble des populations rencontrées.

2.4.3 - Synthèse : les caractéristiques propres au processus de communication associé à la mobilité chez Orange ou l'injonction au service de l'appropriation et de l'intégration des rôles prescrits par l'entreprise

Nous avons pu observer au travers de la description du processus de communication associé à la mobilité, que celui-ci par la structure mise en place, les circuits d'information choisis et les rôles attribués aux différents acteurs de l'entreprise, cherchait à agir directement sur les représentations des salariés.

La répétition, la banalisation et le systématisme des messages tendent à témoigner de l'influence exercée par ce processus sur les croyances et l'imaginaire social. Le repérage des formules toutes faites, des stéréotypes et clichés véhiculés dans les témoignages des cadres, a permis de faire la preuve de l'appropriation par ces derniers des messages institutionnels. Ce travail d'analyse a mis en exergue que le processus de communication, reposait sur un système symbolique, destiné à légitimer la mobilité auprès des salariés pour la rendre évidente, naturelle et incontournable. Une sorte de naturalisation de celle-ci semble avoir été engagée pour l'ancrer dans les représentations de l'ensemble des salariés. C'est grâce aux différents dispositifs de contrôle et de normalisation des comportements qu'un tel processus a pu se déployer.

- De l'exhortation à l'intégration et à la réussite sociale

La communication pendant cette période a été foisonnante quant aux références faites aux atouts, que présentait la mobilité pour une carrière. Elle était le gage d'une recherche d'adaptation démontrée par le salarié et constituait une sorte de témoignage réaffirmé de sa prise de conscience du combat mené par l'entreprise pour faire face aux assauts de la concurrence. Des extraits issus d'une plaquette mise à la disposition des salariés par l'Espace Développement Sud-Est en 2008 sont joints ci-après.

Il est intéressant de noter la forme de cette communication institutionnelle qui fait référence à la notion “d'opportunités internes et externes”. Ce sont des pistes qui s'offrent aux salariés, qui se trouvent alors avoir la possibilité de choisir parmi différentes formules : *“ je peux évoluer vers …”, “ je peux acquérir les compétences nécessaires...”, “je peux concrétiser un souhait de changer de métier...”.* L'entreprise offre ici la possibilité aux salariés de faire un choix et les rend acteurs de leur projet professionnel. Elle contribue d'une certaine manière, à leur émancipation pour abandonner la posture de “mère poule” tant décriée par Didier Lombard. Cette représentation du salarié conscient de l'environnement dans lequel il évolue, et qui devient acteur de son projet professionnel, a été très régulièrement utilisée dans les supports d'information diffusés par les Espaces Développement. Dans une plaquette élaborée par l'Espace Développement Hauts de Seine, Ile de France Ouest, plusieurs thématiques sont proposées à l'adresse des managers comme celle destinée à *accompagner les restructurations de l'entreprise*. Une rubrique intitulée *développement professionnel* consiste à réfléchir à sa carrière et à sa future orientation, à réussir son intégration dans la phase de prise de poste. On découvre des prestations comme *le bilan professionnel*, *les rendez-vous carrière* associés à un plan de développement pour les cadres supérieurs, *le marketing de soi* destiné à développer sa capacité à communiquer sur ses objectifs et son projet. Une sorte d'exhortation

faite aux salariés de changer, pour saisir les opportunités professionnelles internes et externes, se développe par l'intermédiaire du processus de communication autour du programme Act. Les discours se veulent persuasifs et argumentés pour réaliser les mobilités attendues. Ils accentuent l'incertitude de l'environnement propre au secteur des télécommunications, pour encourager la réussite sociale au travers de la réalisation des projets professionnels et des mobilités. Celles-ci deviennent synonymes de réussite sociale pour les salariés et le gage d'une intégration positive. Elles sont le vecteur de la reconnaissance et du vivre ensemble offerts aux salariés et pérennisés par l'entreprise.

Cette analyse tend à démontrer que l'une des caractéristiques du processus de communication a été d'exhorter les salariés à considérer la mobilité comme une opportunité professionnelle, un atout, venant garantir et réaffirmer leur lien à l'entreprise. La symbolique associée à la notion "*d'opportunité professionnelle"* évoquée précédemment, trouve ses racines dans le besoin de développement professionnel et d'appartenance des salariés. Cette incitation des salariés à la réussite sociale via la mobilité s'appuie sur un mode de communication centré sur l'injonction à se conformer à un comportement prescrit. La Décision n°46 donne la marche à suivre pour chacun dans le cas de la mobilité collective ou individuelle.

Le projet professionnel, assimilable à un lieu commun, devient moyen de persuasion et de mise en conformité avec la règle. Nous avons noté dans les développements précédents, en particulier lors du décryptage et de l'analyse du processus de communication, combien les formes d'injonction à être et à se comporter étaient nombreuses. Ainsi, les éléments du diaporama relatifs aux journées Act datant de mars/avril 2007 sont particulièrement éclairants sur les attendus, en termes de posture et de discours managérial. Une scénarisation est ici proposée avec un script à l'adresse des managers. Pour réussir le programme Act, il est rappelé que : *"* Le *manager a cette responsabilité de laisser partir un collaborateur qui veut quitter FT ", "en tant que manager, vous ne pouvez pas empêcher quelqu'un de partir à l'extérieur", un manager a un objectif...", " c'est dans le rôle du manager d'orienter les salariés vers les Espaces Développement et de les soutenir tout au long de leur projet...","s'appuyer sur les informations figurant dans Act"....* ou encore *"faire carrière dans une entreprise...appartient de*

plus en plus au passé. On parle plutôt de trajectoire professionnelle et de changement d'emploi". Il convient de souligner la forme persuasive adoptée et la succession de recommandations et d'injonctions "à dire" conformément au discours institutionnel établi. On note que l'injonction sert de substrat pour la construction de la rhétorique managériale. Dès lors, celle-ci n'est plus discutable et s'impose à tous. Ce mode de communication tend à standardiser les propos des managers et utilise de façon récurrente les idées préconçues, les formules prêtes à l'emploi composant une sorte d'argumentaire mis à la disposition des managers.

Cette forme d'argumentation compose une forme de "pragmatique intégrée"[157] où le sens profond de l'énoncé ne peut être séparé de son utilisation et de l'influence recherchée. Elle renoue avec la Rhétorique d'Aristote qui est la faculté de considérer, pour chaque question, ce qui peut être propre à persuader.[158]Elle traite du discours argumentatif à savoir d'une utilisation particulière du langage, d'une parole à finalité persuasive. L'injonction est mise au service de l'appropriation des rôles prescrits par l'entreprise et compose le socle d'action des managers. Elle fonde la vérité commune à tous, au travers de laquelle chacun légitime le déploiement du programme Act et justifie son comportement. Elle s'appuie sur des croyances communes qui permettent l'enchainement argumentatif. A ce titre, cette forme appliquée au discours institutionnel compose une sorte de normatif comportemental, qui tend à annihiler toute critique puisque qu'il s'impose à tous, au nom de l'action et de l'utilitarisme.

En synthèse, les éléments de langage recueillis auprès de l'échantillon de cadres ont mis en exergue, la primauté de la recherche d'efficacité dans la communication managériale. Le manager, quelle que soit la population considérée, est représenté comme un diffuseur d'information et un accompagnant de ses collaborateurs afin de réussir les objectifs de départ affichés par l'entreprise et d'assurer par là-même sa sauvegarde. La mobilité est évoquée de façon positive comme constituant une opportunité et l'action des média, au moment de la crise sociale, est considérée comme exagérée. Ces trois niveaux qui témoignent de l'existence de topiques au sens aristotélicien, sont révélateurs de l'utilisation d'éléments doxiques tels que les idées reçues, les évidences partagées et les

[157] Amossy Ruth, *Stéréotypes et clichés*, op.cit., p. 96.
[158] Aristote. *Rhétorique*. Paris : Flammarion, 2007, 570 p.

stéréotypes pour influer sur les représentations et les comportements des salariés. Cette analyse comme cela a été évoqué précédemment, renvoie à ce qu'Emile Durkheim dénomme le “conformisme logique”, qui constitue un instrument clef de l'intégration sociale.[159] La transformation du mythe en religion (idéologie) ne serait donc pas séparable de l'histoire de la constitution d'un corps de producteurs spécialisés de discours et de rites religieux. Ainsi, des parallélismes peuvent être établis avec le développement de la rhétorique managériale propre à la mobilité et à la façon dont celle-ci a été élaborée et diffusée au sein de l'entreprise Orange France par des structures spécialisées comme les Espaces Développement. Une forme d'idéologie associée à la mobilité semble s'être développée, prenant appui sur le système symbolique structurant ce processus de communication.

A ce titre, le rapport Technologia [160], commandité par la direction de l'entreprise et les partenaires sociaux en pleine crise sociale, et portant sur le stress et les conditions de travail, est assez éclairant. *“ Quand on écoute les salariés, nous précise cette étude, on constate que très peu développent une aversion pour la mobilité. La mobilité fonctionnelle, et dans une moindre mesure, il est vrai la mobilité géographique est appréciée. Des carrières et des parcours de promotion interne très riches sont décrits par les salariés.”*

Cette analyse corrobore les propos rapportés des cadres, où la mobilité est présentée par tous, comme constitutive d'une opportunité professionnelle. Pour la plupart d’entre eux, leur cheminement professionnel en témoigne. Sa force d'action se trouve illustrée par le fait que seuls 30 % des salariés, interrogés dans le rapport Technologia de 2009, déclarent ne pas avoir changé de poste au cours

---

[159] Bourdieu Pierre, *op.cit.*, p. 205.

[160] Chenais Marc, Zunigo Xavier. *France Telecom : état des lieux sur le stress et les conditions de travail,* rapport principal sous la direction de Jean-Claude Delgènes, Directeur général de Technologia. Mai 2010. 264 p.

Ce rapport est composé de quatre parties :

- une partie qui traite et analyse les réponses à un questionnaire adressé à tous les salariés de France télécom *(plus de 80 000 réponses*) remise le 14 décembre 2009,
- une partie constituée d’une analyse documentaire,
- une partie d’analyse qualitative qui s’appuie sur 1.000 entretiens de terrain programmés avec des salariés choisis selon un échantillon aléatoire,
- un rapport de prévention final qui présente l’ensemble des préconisations élaborées en fonction des facteurs de risques (organisationnels, managériaux, culturels, etc...) recensés dans cet état de lieux.

des 5 dernières années. De plus, nous précise cette étude, *“l'obligation de mobilité apparaît bien ancrée dans l'esprit des salariés de France Télécom. Seuls 2% d'entre eux pensent rester plus de 5 ans au poste qu'ils occupent actuellement”.* Le processus de communication semble avoir agi sur la perception de la mobilité et de sa normalité auprès des salariés. Le “prêt-à-se comporter”, déterminé par l'usage répété d'injonctions présentes dans les discours institutionnels et la banalisation de la mobilité, paraît avoir eu un effet direct sur les représentations sociales.

Cependant, cette approche viendrait à considérer les salariés comme passifs et supposerait qu'ils ne soient pas dotés de sens critique pour résister aux effets instituants du processus de communication mis en place. Or, la crise sociale qui a traversé l'entreprise, conduit à s'interroger sur les limites d'un tel système et les risques qui lui sont associés. Le discours de la servitude volontaire d'Etienne de la Boétie[161]traitant des causes de l'assujettissement humain, prend ici une acuité particulière *: “ Pour que les hommes, tant qu'ils sont hommes, se laissent assujettir, il faut de deux choses l'une : ou qu'ils y soient contraints, ou qu'ils soient trompés.”* Le recours aux injonctions répétées vient alimenter une doxa ambiante sur la mobilité, qui joue à la fois sur la contrainte par le conformisme qu’elle induit, et sur l’instrumentalisation. Pour sauver l’entreprise confrontée à la violence de la concurrence, il convient de se résoudre à pouvoir la quitter voire à sacrifier son équilibre personnel.

Dans le développement suivant, la mobilité est envisagée comme une nouvelle norme sociale de l'entreprise. Une analyse des liens pouvant exister entre le processus de communication et la construction de l'éthos managérial, au sens où l'entend Ruth Amossy,[162] est dès lors conduite pour démontrer que celui-ci agit tel un média au service de la propagande appliquée à la politique de mobilité et participe à la construction de cette norme sociale.

[161] De La Boétie Etienne. *Discours de la servitude volontaire*. Paris : éd. Mille et une nuits, juillet 1997, 64 p.
[162] Amossy Ruth, *La présentation de soi-éthos et identité verbale*, *op.cit.*

2.5 La mobilité comme une nouvelle norme sociale de l'entreprise

Une analyse des liens existant entre le processus de communication associé à la mobilité et la construction de l'ethos managérial des cadres d'orange France, est ici proposée. L'objectif est de démontrer que ce processus a pu agir sur la représentation sociale des cadres et par là même sur leur identité. L'ethos, terme grec, qui renvoie au caractère habituel, aux manières d'être et aux habitudes d'une personne, est considéré au travers de l'acception développée par Ruth Amossy[163]. Ainsi, l'ethos est une notion qui prend appui sur deux cadres fondateurs : la rhétorique d'Aristote et la microsociologie d'E. Goffman. [164] Elle est constitutive de l'impression qu'un individu tente de produire sur son prochain pour mieux l'influencer et elle fait partie intégrante des rites d'interaction qui caractérisent la vie quotidienne. Dès lors, la présentation de soi est considérée comme un phénomène socio-discursif unifié qui présente des dimensions plurielles, allant du souci d'efficacité à la construction d'identité. Ce souci d'efficacité est particulièrement présent dans la Grèce Antique, où la présentation de soi a été pensée comme une pratique d'influence. Les ethé[165] sont les attributs de l'orateur : ce sont les traits de caractère que l'orateur doit montrer à l'auditoire pour faire bonne impression. L'ethos se rapporte donc à l'image de soi que construit l'orateur désireux d'agir par sa parole. C'est une construction verbale qui vise à assurer une communication efficace.

Selon l'approche de la micro-sociologie, l'identité apparaît comme un processus dynamique qui se réalise en situation, plutôt que comme un ensemble fixe d'attributs caractérisant une personne en soi. Il s'agit de l'image que projette l'individu dans une situation précise en relation avec la façon dont le sujet se voit et dont il est catégorisé. Ainsi, la présentation de soi, modelée par des rôles et des routines, se trouve soumise à une régulation socio-culturelle. L'image de soi est conditionnée par des cadres sociaux et institutionnels préexistants, dans la logique desquels elle s'inscrit. Le courant de l'analyse du discours et en particulier,

[163] *Ibid.*, p. 13.
[164] Goffman Erving, *Les rites d'interaction*, *op.cit.*
[165] Barthes Roland. « L'ancienne Rhétorique ». *Revue Communications*, n°16, 1970, p 212.

Dominique Maingueneau,[166] met en exergue l'adoption par le locuteur d'une scénographie. Il entend par là un scénario que le locuteur sélectionne à l'intérieur du cadre fourni par le genre, et qui lui permet de moduler son image. L'image de soi est alors doublement déterminée, à la fois par les règles de l'institution discursive et par un imaginaire social. La notion d'incorporation, comme le conditionnement social du locuteur, apparaît et s'inscrit en rupture avec la rhétorique classique reposant la question de la liberté du sujet et de sa rationalité.

L'approche choisie s'inscrit dans une perspective résolument socio-discursive. *« La présentation de soi est sans doute un phénomène universel, mais elle ne s'en effectue pas moins dans des cadres sociaux et institutionnels... c'est dans l'échange, et donc en fonction de normes partagées, que je construis une identité à l'attention de mes partenaires. En dehors de tout modèle, le comportement individuel paraît incohérent, la mise en scène du moi reste opaque et sans effet. »*[167] Les textes normatifs évoquant la mobilité et produits par l'entreprise, ainsi que les propos des dirigeants rapportés dans la presse sur la période considérée, viennent illustrer et nourrir cette réflexion.

[166] Maingueneau Dominique. *L'analyse du discours, introduction aux lectures de l'archive*. Paris : Hachette, 1991, 268 p.
[167] Amossy Ruth, *op.cit*., p. 43-44.

2.5.1 - Analyse des liens existants entre le processus de communication et la construction de l'ethos managérial chez les cadres d'Orange

Au regard des éléments d'analyse développés, il apparaît que le processus de communication associé à la mise en place du programme Act, ait une action sur les représentations collectives des salariés et l'imaginaire social. Les discours institutionnels, ceux des dirigeants et ceux véhiculés par les média internes participent de la construction d'une représentation du cadre et de son rôle dans la mise en œuvre de ce programme. Ainsi, se dessine ce qu'Erving Goffman dénomme la « performance de type théâtrale », où chacun est mis en scène comme un acteur qui doit manifester ce qu'il est, ce qu'il vise selon une codification précise. Les discours institutionnels participent de la construction d'un prêt à se comporter, à agir et à penser à destination des cadres, sorte de scénarisation de leur quotidien et de leurs relations. Ils composent une sorte de rhétorique à destination des managers cherchant à influencer leurs comportements et leur façon de percevoir leur environnement.

Cette analyse vise à faire le lien entre l'action de ce processus, au travers de la rhétorique managériale déployée, et la construction de ce qui peut s'apparenter à un nouvel ethos chez les cadres. L'étude des discours tenus par les dirigeants de l'entreprise et relayés par la presse, apporte un premier éclairage sur ce phénomène. Il sera nécessaire de coupler cette étude avec celle portant sur les messages véhiculés par les médias internes pour déterminer les liens existants entre la rhétorique managériale, son action sur la présentation des cadres et la composition leur identité socio-discursive.

- l'analyse du discours des dirigeants

Les discours institutionnels associés au programme Act, mettent en scène une situation d'urgence qui en appelle à la mobilisation de tous pour participer à la défense de l'entreprise, exposée aux assauts de la concurrence. Dans ce combat, le rôle des cadres est rappelé comme étant prépondérant. La fébrilité et l'appel à

la mobilisation se traduisent par l'usage répété par les dirigeants de figements linguistiques, de slogans et de formules prêtes à l'emploi comme par exemple celles de *« crash programme »*[168], *« c'est la logique du business qui commande »*. Les extraits du site intranet datant de 2009, portent en particulier, sur la réussite du plan Next et illustrent la dynamique guerrière enclenchée au travers de l'intégration de la nouvelle réalité économique. L'action managériale est guidée par cette rationalité gestionnaire. Sa priorité est de réussir le plan Next et la mise en œuvre du programme Act. Au travers des propos des dirigeants, se dessine une représentation standardisée du manager qui se doit d'être engagé sur les résultats du business et soucieux de la performance de ses équipes. Comme Olivier Barberot, le précise dans ses propos du 20 octobre 2006, *« c'est la logique du business qui commande »*[169].

Le manager se doit avant tout de souscrire à la rationalité économique et résister à ce qui s'apparente à une faiblesse *« la considération humaine »*. Un portrait-robot du manager « idéal » est ainsi tracé par les dirigeants. Leur autorité confère d'autant plus de poids à cette représentation, et légitime une façon de se comporter dans un contexte hyperconcurrentiel. Cet « idéal-type » emprunté à la théorie de Max Weber, conforte l'importance accordée dans ce processus au rôle du manager : « *le succès de Act tient également au rôle des managers. Les managers sont le relais nécessaire sur le terrain de toutes les actions de développement des compétences. Ce sont eux qui accompagnent l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs. »*[170]

Ce portait du manager en phase avec son temps et ayant intégré les enjeux du marché, est celui d'un individu qui applique les consignes de ses dirigeants et se conforme au comportement-type prescrit par ces derniers. Dès lors, une rupture avec le passé est officialisée par les discours institutionnels portés au plus haut niveau et agit sur la construction d'une nouvelle représentation du rôle du manager dans l'organisation.

---

[168] Desriaux François, Maignaudeix Mathieu. « *Le jour où France Télécom a lancé son crash programme »*, *op.cit,.*
[169] *Ibid.*
[170] Extrait du site intranet d'Orange France portant sur le plan Next et le programme Act (2009).

- l'analyse des discours relayés par les médias internes

Ces discours sont relayés de façon opérationnelle par les médias internes et des structures comme les Espaces Développement. Pour reprendre les propos de Vincent De Gaulejac[171], *« l'entreprise propose un idéal et demande à ses agents de le partager et de le nourrir. Ce processus de captation de l'idéal du moi par un idéal collectif favorise l'identification, la mobilisation psychique et l'adhésion. L'entreprise se présente comme un objet d'investissement commun que chacun est invité à intérioriser, à prendre en soi, à introjecter. Cette vision conforte le sentiment que la réussite de l'entreprise dépend avant tout de l'engagement de tous. »*

Au regard de la micro-sociologie, il paraît approprié de s'intéresser au rôle valorisé par la rhétorique managériale. Les médias internes occupent une place centrale dans l'alimentation et la diffusion de celle-ci. Aussi, les éléments composant la « façade » et la « routine », au sens Goffmanien du terme, du rôle du manager sont décrits ci-après. Selon Erving Goffman[172], « on peut appeler « rôle » (part), le modèle d'action préétabli que l'on développe pendant une représentation et que l'on peut présenter ou utiliser en d'autres occasions. Cette mise en scène de la vie quotidienne peut s'appliquer à l'entreprise et à la réalité du quotidien vécu par le manager et son collaborateur dans le cadre du programme Act.

Pour établir des liens avec les notions employées par ce dernier, les rôles font partie d'une routine. Nous retrouvons ici la notion de scénarisation de l'action et de scripts mis à la disposition des managers. Le cadre de l'action est lui-même central. La « façade » est nécessaire pour que la représentation puisse s'effectuer. Elle standardise en quelque sorte la présentation de soi sur la base de traits qui ont des significations fixes, par exemple, l'entretien individuel destiné à évoquer le projet professionnel est vu comme un espace d'échange. Le contexte hyperconcurrentiel de l'entreprise et son incertitude posent, quant à eux, le contexte de l'action. Cette notion comprend le décor, l'apparence, la manière, et de ce fait renvoie aux conditions de l'échange.

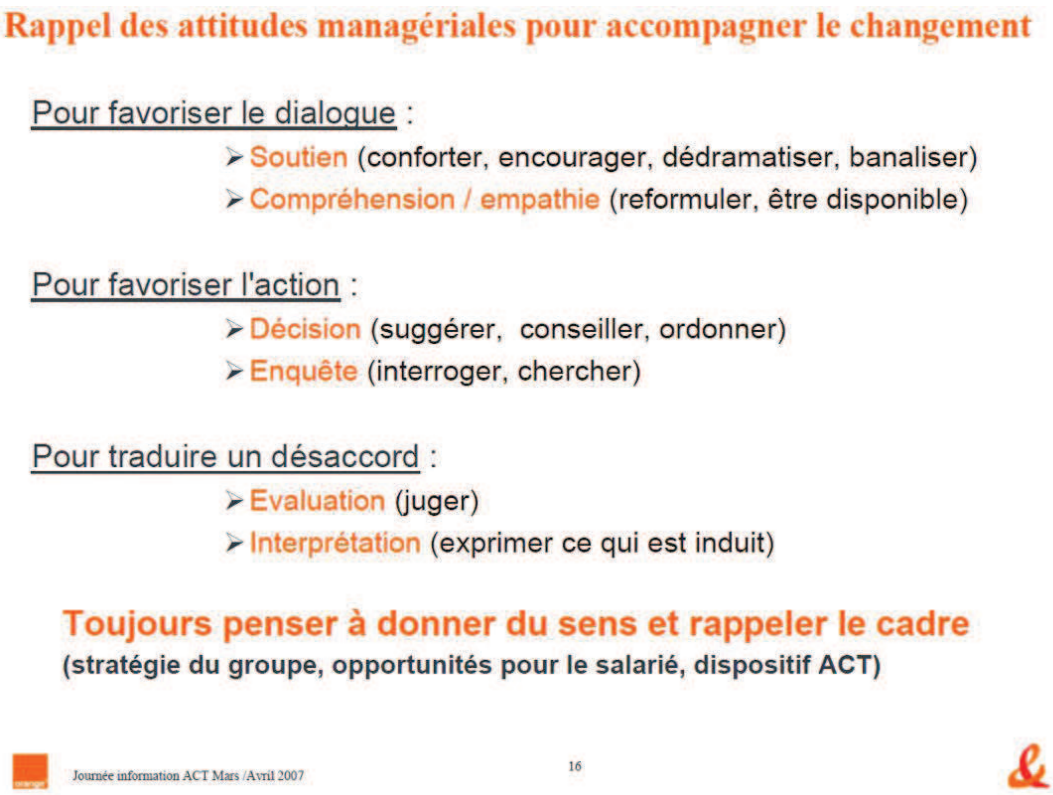
---

[171] De Gaulejac Vincent*, op.cit,.*
[172] Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, *op.cit.,* p. 23.

Ainsi, ethos et identité sont liés dans la dynamique d'un échange en situation. L'identité se construit dans la mise en scène que l'individu fait de sa personne dans un cadre interactionnel. L'ethos est une notion qui relève de tout type d'échange et participe dans toute situation à son bon fonctionnement. Il est important de souligner la place qu'occupe celui-ci dans la relation du manager à son collaborateur. Les éléments de présentation proposés par l'espace Développement Sud-Est et les consignes issues du diaporama des journées d'information Act de mars /avril 2007 organisées par FTR&D, en témoignent.

Il est formellement écrit que les managers sont en responsabilité de *« relayer la communication, d'encourager la mobilité, de favoriser la démarche »*, et *« qu'ils doivent toujours penser à donner le sens »*.

Les attitudes managériales sont préconisées par écrit. Il s'agit de favoriser le dialogue, de favoriser l'action et d'envisager qu'un désaccord puisse être possible. Un guide à se comporter est ainsi fourni aux managers agissant comme le scénario destiné à une mise en scène. Des recommandations sur les attitudes à avoir, sont proposées pour conduire l'échange et jouer au mieux la représentation managériale attendue.



Pour reprendre l'approche des linguistes, l'ethos est attaché à l'exercice de la parole. Pour Dominique Maingueneau[173] les cadres sociaux ont une importance déterminante puisqu'ils modèlent les images de soi. Le locuteur appellerait à un mouvement d'identification qui n'a rien à voir avec un choix délibéré et rationnel. Le lecteur incorporerait des schèmes qui correspondent à une manière spécifique de se rapporter au monde en habitant son propre corps. Cette conception de l'incorporation a pour effet évident de court-circuiter l'argumentation et le partage raisonné de la parole en leur substituant une adhésion de type spontanée. Celle-ci passerait par le corps et se présenterait comme l'assimilation automatique et irraisonnée d'un rapport au monde.

[173] Amossy Ruth, *La présentation de soi*, *op.cit.*, p. 39.

Cette approche pose la question de l'agentivité et de la capacité réflexive du sujet parlant. La micro-sociologie et l'analyse du discours nous conduisent à considérer que le locuteur agit en sujet modelé par les modèles et les routines de sa communauté. La décision n°46 du 12 juin 2006, confère au manager un rôle clef dans l'accompagnement de la politique de mobilité. Elle fixe la mission du manager qui est chargé d'aborder la question du projet professionnel de son collaborateur au moment de l'entretien individuel. Le salarié construit alors son projet avec son manager, qui le valide ensuite. Ce texte réglementaire détermine les conditions de l'échange entre le manager et son collaborateur. Il fixe la procédure à suivre pour se conformer aux attendus de l'entreprise en matière d'accompagnement de la mobilité.

Nous venons d'observer que l'ethos discursif (qui se construit dans le discours) est par définition un ethos rhétorique (qui vise à avoir un impact sur l'autre). Ainsi, en adoptant une perspective socio-discursive, c'est dans l'échange, et donc en fonction de normes partagées, que se construit une identité à l'attention des partenaires.[174] S'approprier l'image stéréotypée d'une catégorie sociale est donc indispensable aussi bien en termes de construction d'identité qu'en termes de communication efficace.

L'ethos se construit donc en fonction d'une représentation préexistante qui fait partie d'un imaginaire collectif. La notion « d'imaginaire socio-discursif » donnée par Patrick Charaudeau, pose que les *« imaginaires sont engendrés par les discours qui circulent dans les groupes sociaux, s'organisant en systèmes de pensée cohérents créateurs de valeurs, jouant le rôle de justification de l'action sociale et se déposant dans la mémoire collective. »*[175]

Dans cette acception, on note que les représentations collectives qui circulent dans un « imaginaire socio-discursif » donné, sont en prises sur une doxa : un ensemble d'opinions, de croyances, de représentations propres à une communauté et qui ont valeur d'évidence. Ainsi, l'approche de l'analyse du discours et la micro-sociologie, permettent d'établir des liens entre le processus de communication et la construction de l'ethos managérial.

---

[174] *Ibid.,* p. 44.
[175] *Ibid.,* p. 48.

2.5.2 - L'ethos managérial comme média de la propagande appliquée à la politique de mobilité et facteur d'intégration de la mobilité comme norme sociale

Toute construction de l'ethos s'appuie sur les valeurs et les opinions de la communauté qu'elle conforte en retour. Cette image construite par un discours donné, est située dans un espace social et institutionnel. La notion de rôle, au sens Goffmanien, vise à donner aux autres une impression de sa personne comme convenant aux circonstances pour produire l'effet désiré. Ainsi, considérer l'ethos managérial comme média de la propagande de la politique de mobilité suppose de s'intéresser au rôle des managers dans ce processus. Henri Mintzberg[176] considère que le travail quotidien du manager s'exerce sur trois niveaux différents : l'information, le contact avec les personnes et l'action. Il rappelle combien le rôle de liaison dans la recherche d'information ainsi que celui de diffusion sont clefs. De plus, sa position dans l'organisation lui confère l'autorité pour agir. Il est missionné pour exercer un rôle de leader en donnant du sens, fixant les règles, motivant l'équipe et développant son efficacité. L'influence est associée à sa fonction par la proximité existant dans les échanges qu'il établit quotidiennement avec ses collaborateurs. Ces caractéristiques semblent avoir guidé le rôle dévolu aux managers dans la mise en oeuvre de la politique de mobilité au sein de l'entreprise. Au travers des supports de communication institutionnelle nous avons pu noter combien le rôle des managers est clef et leur engagement présenté comme la condition de réussite du programme Act.

Leur rôle recouvre dès lors de multiples facettes. Ils sont tour à tour, les communicants de premier niveau, les accompagnants de leurs collaborateurs dans leur projet professionnel et sont engagés à aller jusqu'au soutien psychologique de ces derniers. A ce titre, il est intéressant d'analyser les préconisations faites aux managers pour guider l'entretien individuel et aborder la question de la mobilité. Cette mise en scène de la relation du manager à son collaborateur vise à développer des routines et des « habitus » comme par

[176] Mintzberg Henri. *Le manager au quotidien*. Paris, Editions d'Organisation, 1984, 283 p.

exemple, le fait d'évoquer systématiquement le projet du salarié lors de cet entretien. La notion de routine s'entend ici comme la pratique répétée d'une certaine façon de procéder et d'engager la relation à l'autre. Elle renvoie à l'habitude pour devenir peu à peu une posture réflexe. Le concept d'habitus est emprunté à Pierre Bourdieu. Il fait référence à un ensemble de dispositions durables, acquises, qui consistent en catégories d'appréciation, de jugement et engendre des pratiques sociales ajustées aux positions sociales. L'habitus résulte d'une incorporation progressive des structures sociales. C'est ce qui explique que, placés dans des conditions similaires, les salariés tendent à avoir la même vision du monde, la même idée de ce qui se fait et ne se fait pas, les mêmes critères de choix… La ritualisation de l'entretien individuel comme espace de questionnement du salarié sur son projet, devient peu à peu « structure structurante » et façon de penser et de vivre la relation au collaborateur.

Au fil des analyses, on observe comment l'identité verbale se rejoue sans cesse en fonction de la nature de l'interaction, des circonstances et des interlocuteurs. Une sorte de scénarisation des situations est mise à la disposition des managers. Ces éléments issus des journées Act de mars/avril 2007, proposent aux managers des mises en situation et participent à la construction d'une rhétorique managériale appliquée à la mobilité. Par effet de perméabilité, l'ethos discursif des managers se construit en relation avec les représentations qui circulent dans ces discours ambiants. Il est intéressant de souligner l'effet de représentation inhérent à la scénarisation proposée aux managers. Il leur est délivré des questionnements types auxquels il convient qu'ils puissent se référer en fonction de la position de leur collaborateur.

Le manager devient leur conseiller et le médiateur destiné à favoriser la mise en place du plan Act, au travers d'un questionnement sur les souhaits professionnels du collaborateur, ses intentions, son niveau d'information et son ouverture sur le sujet de la mobilité. Dans les trois cas de figures intitulés *" le salarié dit pourquoi pas"*, *" le salarié dit non"*, *" le salarié dit oui"*, une trame de discours et d'argumentaire commun est utilisée. Il convient de noter l'accent mis sur les motivations et la justification demandée aux salariés comme *"qu'est ce qui pourrait t'intéresser ?"*, *"quelles sont tes motivations ?"*. Une identification des freins à la mobilité est demandée aux managers, par exemple, *" aborder les freins,*

les questions qu'il se pose, le rassurer (ne pas ficher qu'il faut connaître sa volonté de s'informer..)". Dans les cas où la personne dit non, il est à noter que le manager doit *"le mettre face à la réalité"* en lui faisant *"toucher du doigt"* les éventuels changements de situation comme une réorganisation de son service et les choix qu'il serait dès lors contraint de faire. Pour l'ensemble des situations la place de l'information est prépondérante et l'Espace Développement est presque systématiquement évoqué. La rhétorique managériale proposée, se veut être persuasive et cherche ainsi à agir sur les choix des salariés. Au regard de ces éléments, il apparaît que celle-ci a un effet de construction sur l'image du manager et sur son identité. L'ethos managérial devient l'instrument au service du programme Act et le support de la propagation de celui-ci auprès des salariés. Par le fait même de cette instrumentalisation, il s'élabore et se renforce au travers des interactions sociales et des échanges codifiés par l'entreprise. Ainsi, une sorte de boucle de rétroaction s'établit entre la rhétorique managériale et l'ethos discursif au moyen du processus de communication mis en place. Celui-ci devient le vecteur de la politique de mobilité. Il agit sur sa banalisation et sa diffusion dans l'intimité et le quotidien des salariés. Il est le socle sur lequel prennent appui les discours ambiants. Il contribue à l'ancrage des opinions et croyances nourrissant les représentations et garantissant l'appropriation de la mobilité comme une norme sociale. Il convoque deux mécanismes de socialisation extrêmement structurants, reposant sur l'idéalisation de la mobilité comme le moyen de se réaliser et de devenir acteur de sa vie professionnelle et la déférence à l'autorité par l'adhésion des managers à l'urgence à sauver l'entreprise par l'exécution du programme Act.

Les extraits des journées Act sont joints, ci-après, et permettent de donner un éclairage factuel sur les trois types de situations présentées antérieurement[177].

[177] Ces documents sont annexés à cette thèse dans la documentation de la partie 2, annexes 3.

Votre collaborateur dit : « pourquoi pas »

Analyser les motivations et lever les freins

Qu'est-ce qui pourrait t'intéresser ?
Quelles seraient tes motivations ? (métier, évolution professionnelle, géographique, privilégier le statut).
Analyser les compétences professionnelles, extra-professionnelles, s'informer sur ses diplômes et autres formations.
Aborder les freins, les questions qu'il se pose, le rassurer (ne pas « ficher » qu'il fait connaître sa volonté de s'informer, poursuite des activités/responsabilités jusqu'avant le départ si départ il y a …) .
Quelles sont les informations qui te manquent ?
As-tu consulté le site Esp@ce Développement ?

Un salarié qui dit : « oui »

Analyser les motivations et faire un accompagnement de premier niveau

Qu'est-ce qui t'intéresse ? (Quelle FP ? Quel type de poste ?).

Détecter ses motivations (professionnelle, géographique …).

Faire une première analyse des compétences professionnelles et extra-professionnelles, s'informer sur ses diplômes et autres formations.

Quelles sont les démarches que tu as déjà effectuées ?

As-tu déjà pris contact avec l'Esp@ce Développement ? (si non, l'inciter à le faire, en lui expliquant les avantages)

Lui proposer un soutien de l'ED pour réfléchir plus en détail à son projet professionnel et à sa mise en oeuvre, à la formalisation de son CV et sa lettre de motivation…

L'informer à nouveau des moyens mis à sa disposition : structure d'accompagnement, formation… Lui conseiller de s'inscrire aux formations d'accompagnement

Votre collaborateur dit : « non »

Faire réfléchir au sujet , resituer les enjeux si possible

- Pourquoi ? Travail à réaliser par le manager sur les freins, lever les objections,

- Lui faire toucher du doigt les éventuels changements de situation, d'organisation, sous forme d'hypothèse : si demain ton service se réorganise, que ferais-tu ?

- Si tu devais changer de poste, chercherais-tu un poste à FT ou dans la Fonction Publique…

Si le non est en lien avec une représentation négative des métiers en croissance ou de la FP par exemple, il est important de rétablir la vérité en lui apportant vous même de l'information, en l'incitant à faire une découverte du métier in situ (mise à disposition de quelques jours);

Si la personne reste sur son non, n'insistez pas, mais pensez à revenir sur le sujet, en réunion d'équipe, en diffusant de l'information générale

Ces préconisations agissent tels des règles de conduite auxquelles chaque manager est enjoint à se conformer. Une ritualisation s'instaure autour du questionnement du collaborateur sur son projet professionnel et la perspective pour lui de réaliser une mobilité. L'entretien individuel, les réunions d'équipes constituent les lieux de mise en scène de l'image du manager. C'est dans ces lieux que la rhétorique managériale se déploie cherchant à faire adhérer les salariés au programme Act et à engager les mobilités recherchées.

La mise en scène de l'ethos discursif participe à la banalisation et à la normalisation de la mobilité auprès des salariés. Dans la tradition du courant de l'identité narrative, il est important de souligner que les communications sont aussi des actions qui contribuent à l'élaboration des identités psychosociales par la constitution des identités discursives. [178] Les discours des managers s'élaborent autour de stratégies et de valeurs qui les transforment en véritables autoreprésentations. Ils apportent des informations sur les normes, les règles, les patrons qui génèrent et régulent l'interaction sociale.

Il apparaît que l'ethos discursif des managers puisse avoir agi en tant qu'instrument de la propagande de la politique de mobilité, en visant à l'incorporation dans les représentations collectives, de la mobilité comme une norme sociale.

[178] Charaudeau Patrick. *Identités sociales et discursives du sujet parlant*. Paris : L'Harmattan, 2009, 231 p.

2.5.3 - La figure de stigmatisation et d'exclusion : les cadres n'ayant pas fait le choix de la mobilité

Il s'agit de s'intéresser aux cadres ayant fait le choix de la non mobilité. Le regard porté sur cette population vise à démontrer que ceux-ci incarnent la figure de stigmatisation et d'exclusion au sein de l'entreprise. Les discours institutionnels diffusés pendant la période considérée, valorisent un manager engagé, soucieux de la performance et agile. Il convient pour celui-ci de s'adapter en toutes circonstances et d'être doté d'un projet professionnel conforme aux enjeux et préconisations en vigueur. Les travaux d' Erving Goffman au travers de son étude sur les rites d'interaction ainsi que les apports de Renaud Sainsaulieu sur l'identité au travail sont ici mobilisés.

Dans un premier temps, nous allons revenir sur le rapport de l'entreprise à la mobilité à partir des conclusions du rapport Technologia[179] et des témoignages recueillis auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est. Cette approche volontairement globale, mêlant l'analyse de discours aux conclusions d'une étude portant sur les risques psycho-sociaux, permet d'identifier ce qui relève d'une forme de stéréotypie et d'une tendance à la mise à l'écart voire au rejet des cadres qui ne sont pas mobiles. Les terminologies choisies sont brutales et renvoient à la prégnance du social sur nos attitudes, opinions et comportements.

La stigmatisation fait référence à une action ou une parole qui transforme une caractéristique, une différence, en une marque négative ou d'infériorité. Elle conduit au rejet social ou à la mise à l'écart d'une personne perçue comme allant à l'encontre des normes pour aller jusqu'à légitimer son exclusion.

Si nous transposons cette définition à la question de la perception sociale des cadres n'ayant pas fait de mobilité lors de la période antérieure à 2009, il serait tentant de considérer que ces derniers du fait de leur choix, ont pu constituer une figure de stigmatisation et d'exclusion.

[179] Chenais Marc, Zunigo Xavier, *op.cit*., p. 123.

Dans une deuxième étape, nous identifierons les stratégies et les interactions qui peuvent illustrer ce phénomène, est conduite au travers des rituels et routines caractéristiques du vivre ensemble.

Les éléments relatifs au contexte social de l'entreprise tels que fournis par Technologia sont assez éclairants *“ seuls 30 % des salariés déclarent ne pas avoir changé de poste au cours de ces 5 dernières années”*, *“ seuls 2% d'entre eux pensent rester plus de 5 ans sur le poste qu'ils occupent actuellement”*. Ainsi, rares sont les salariés qui ne sont pas touchés par les mobilités à la fois géographiques et fonctionnelles. Dans le cas des populations interviewées, l’attention s’est portée sur ceux qui avaient opté pour rester sur une zone géographique donnée et de ce fait, se trouvaient devoir accepter de nouvelles contraintes comme le changement obligé de métier voire la perspective de devoir quitter l'entreprise.

Parmi les options qui se présentent à eux, il existe celle de pouvoir intégrer la fonction publique ou d'autres entreprises. Cela implique de postuler de leur propre initiative sur des offres d'emploi portées à leur connaissance par les Espaces Développement.

Les propos de ces cadres sont assez représentatifs d'un sentiment de déni et de non reconnaissance comme par exemple : *“ A titre familial, j'ai besoin de stabilité. Mon directeur m'a dit que j’étais sur mon poste depuis longtemps et de ce fait, mes augmentations salariales ont été gelées. Or dans la zone où je suis, beaucoup de managers ont craqué”* (manager, population D). *“ Pendant un an, malgré le management de deux groupes difficiles, je n'ai eu aucune augmentation car j'étais en poste depuis trop longtemps”* (manager, population D.) D'autres soulignent l'impasse dans laquelle se trouvaient les salariés qui candidataient sur la fonction publique : *“ Les départs fonction publique, les projets personnels accompagnés (PPA), étaient en vrai décalage avec la réalité de l'emploi en local. Sur ma zone, la fonction publique était bouchée. Des personnes qui avaient candidaté, n'avaient pas de réponse cela était anxiogène.”* (manager, population D). D'autres évoquent la pression exercée par leur ligne managériale pour les inciter à changer d'entreprise, *“Je me souviens que l'on m'a demandé d'aller voir en dehors de France Télécom du fait de ma contrainte géographique*.” (Manager, population D).

Ces propos illustrent la brutalité du contexte social accompagnant le programme Act et le sentiment éprouvé par ces cadres d'être niés dans leur rôle et leur relation à l'entreprise. Finalement, leur existence professionnelle du fait de leur non mobilité doit s'envisager ailleurs. Ainsi, l'absence d'augmentation salariale et l'incitation au départ constituent des moyens d'exclure ces derniers du collectif au travail. Ces cadres qui privilégient leur vie familiale sont très éloignés de l'idéal-type du manager tel que défini dans les discours et supports institutionnels. Leur sédentarité est perçue comme un handicap et une forme de résistance anormale au programme de mobilité initié pour “sauver l'entreprise”. Une rupture avec cette représentation idéalisée du don du cadre à l'entreprise est alors perceptible et se traduit par des mesures coercitives comme celle évoquées précédemment. Les réflexions engagées par Vincent de Gaulejac[180] sur les entreprises qu'il qualifie d'hypermodernes, avancent que les techniques de management perdent leur caractère disciplinaire. La surveillance n'est plus physique mais communicationnelle. La mobilisation personnelle devient une exigence. En empruntant à l'analyse de Michel Foucault, il précise qu'il ne s'agit plus de rendre les corps “ utiles et dociles” mais de canaliser le maximum d'énergie libidinale pour la transformer en force productive. Ainsi, le processus de communication associé à la mobilité, au travers du système symbolique qu'il a activé, a induit une segmentation sociale au sein de l'entreprise. Deux mondes se trouvent alors entrer en résonance. D'un côté celui composé de ceux incarnant le bien se comporter et mobilisés autour des objectifs de départs, de productivité et de performance et de l'autre, ceux ne se conformant pas aux normes de mobilité établies par le programme Act et privilégiant leur vie personnelle.

Cette approche présente cependant des limites. La réalité des cadres qui ont fait le choix de la non-mobilité est sans doute plus complexe. L'analyse de leurs témoignages tend à mettre en lumière cette ambivalence induite par le processus de communication mis en place. Aussi, empruntant à la microsociologie, il est apparu nécessaire de revenir sur les rites d'interaction se jouant entre ces cadres et leurs collaborateurs dans un contexte où la mobilité était devenue la règle et

[180] De Gaulejac Vincent, *op.cit.*, p. 114-115.

la norme comportementale attendue et véhiculée par les managers. Le prêt-à-se comporter à destination de ces derniers, issu des discours institutionnels, pose la question de la continuité de la communication sociale et de son authenticité au regard de leur relation personnelle à la mobilité.

Considérant que la vie sociale est un théâtre, Erving Goffman explique que nos relations aux autres reposent sur des lignes de conduite et se consolident grâce à des rituels. Ceux-ci permettent à un individu qui s'y conforme, de garder ou sauver la face. “La face est donc un objet sacré”[181]. Or les cadres qui ont fait le choix de la non mobilité, semblent avoir intégré les injonctions liées au programme Act. Ainsi, la plupart évoquent le fait qu'ils parlaient de la mobilité à leurs collaborateurs : *“ Pour la mobilité externe, il fallait à tout prix insister. On en parlait à tout le monde. On l'abordait dans les entretiens individuels.”* (Manager, population D). *“ Les personnes, il fallait qu'elles fassent une mobilité pour suivre l'activité ou sinon il fallait qu'elles changent de métier.”* (Manager, population D).

D'autres précisent : *“Dans le cadre des mobilités, j'en parlais en réunion d'équipe mais pas à chaque réunion. Plusieurs agents ont postulé sur les postes fonction publique mais ils n'ont pas abouti. A moi, on me parlait de mobilité dans les années 2007 à 2008. On me questionnait pour savoir si je voulais changer de métier. Le chef de département, nous en parlait en réunion de département... elle n'en parlait pas toutes les semaines mais elle en parlait souvent...”* (Manager, population D).

Dans ce jeu d'interaction, nous avons pu noter combien le rôle des managers était stratégique et les injonctions à évoquer les dispositifs d'accompagnement de la mobilité étaient prégnantes. Il semble, en dépit de la relation du cadre à celle-ci, que tous se soient conformés à cette directive. Cependant, la systématisation de cette règle de conduite, n'est pas sans comporter intrinsèquement sa propre limite et le risque de fragiliser le processus en place.

Plusieurs managers évoquent le fait que porter les messages sur la communication n'était pas évident. Certains précisent *“J'étais écouté mais je parlais dans le vide ...”* (Manager, population D). *“Je communiquais sur la mobilité fonction publique. Je l'ai fait seul sans trop d'illusion car je savais que cela n'avait*

[181] Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, *op.cit*., p.21.

aucun sens au regard de la population que j'encadrais. Un collègue m'avait même taxé de faire du harcèlement." (Manager, population D).

Ces paroles rapportées mettent en exergue les difficultés rencontrées par ces managers dans la mise en oeuvre de leur rôle de premier communiquant et accompagnant du programme Act. Ils soulignent les décalages manifestes entre les ambitions de ceux-ci et la réalité humaine à laquelle ils sont confrontés. Ce jeu qui consiste pour le cadre à sauver la face en se conformant à son rôle attendu, se fait en sacrifiant d'une certaine façon, l'interaction avec son équipe et donc l'adhésion et l'assentiment de celle-ci aux propos tenus. Il en découle pour les cadres interrogés un sentiment d'isolement et d'abandon. *" Les problèmes RH, débrouille toi avec... Pas de volonté du chef de département de soutenir ses cadres. Pas d'engagement du chef de département à nos côtés. Il y a de réelles difficultés dans l'accompagnement des mobilités."* (Manager, population D). *" On se préoccupe beaucoup plus de l'état des collaborateurs que de celui des cadres qui ont à gérer des situations individuelles (pression du haut et du bas). Les cadres sont seuls. On a frisé des cas très graves."* (Manager, population D).

Une sorte de repli des cadres et de désillusion semblent s'emparer d'eux et cela, malgré le fait qu'ils se soient conformés aux règles de conduite prescrites. L'entreprise semble rester indifférente à leur situation et ne pas en faire cas.

La déférence exprimée vis à vis de l'entreprise, qui témoigne d'une certaine considération pour celle-ci, rencontre une forme de désenchantement au travers de ce qui pourrait s'apparenter à une sorte de profanation des « règles cérémonielles » qui régulent les rapports sociaux.[182] Cette notion a longuement été développée par Erving Goffman dans ses travaux sur les rites d'interaction. En effet, il est important de noter que le moi est en partie un objet sacré, qu'il convient de traiter avec le soin rituel qui s'impose et que l'on doit présenter aux autres sous un jour convenable. Ce dernier de préciser : *" L'un des moyens par lesquels ce moi se constitue est la bonne tenue de l'individu vis à vis des autres et la déférence de ceux-ci à son égard. Il est tout aussi important de comprendre que, pour jouer à ce jeu sacré, il faut un terrain qui s'y prête."*[183] On retrouve ici les notions durkheimiennes quant à la religion primitive en ce concept de

[182] *Ibid.*, p. 75.
[183] *Ibid.*, p. 81.

déférence, qui peuvent nous aider à comprendre certains aspects de la vie sociale en entreprise. Il semble que le terrain social, défini à la lumière de la relation des cadres à la mobilité, ne soit pas favorable au développement d'interactions efficientes. Ainsi, il apparaît que le processus de communication appliqué au programme Act comporte intrinsèquement, les ferments de sa propre fragilisation par ce phénomène d'exclusion des cadres non mobiles.

La représentation de ces derniers comme incarnant et symbolisant la figure de stigmatisation et d'exclusion, au regard des règles et normes en vigueur, tend à trouver sa justification et sa réalité dans les discours ambiants. Ils représentent le modèle à ne pas suivre, ceux qui sont “out of it” pour reprendre une expression empruntée à Simone Weil et qu'elle appliquait à la condition paysanne au moment de l'exode rural[184]. Or, ces derniers ont la responsabilité d'encadrer des équipes, de les mobiliser pour répondre aux enjeux du plan Next et du programme Act. Par déférence et engagement vis à vis de l'entreprise, ils s'y conforment loyalement mais le prix à payer individuellement est lourd et les conséquences sont insidieuses quant à la représentation qu'ils peuvent avoir d'eux-mêmes. Une sorte de déracinement symbolique s'opère malgré le fait qu'ils aient fait en conscience le choix de la non mobilité. Les travaux de Renaud Sainsaulieu sur l'impuissance sociale menant à la perte d'identité sont ici précieux. Il affirme que la perte d'identité peut être un phénomène collectivement provoqué par une absence totale de contrôle sur les éléments quotidiens de la relation. Au travers des témoignages, il est à noter que les cadres expriment des difficultés à établir une interaction avec leurs collaborateurs sur le sujet de la mobilité. De plus, à la lumière des apports d'Erik Erikson, [185] *“ il est observé que dans certaines circonstances de sanctions sociales très fortes, les sujets sont amenés à définir leur personnalité en réaction contre de telles contraintes sociales ”[186].* Cette ouverture théorique empruntée à la sociologie et à la psychanalyse, tend à mettre en lumière les risques identitaires encourus par les cadres dans cet environnement médiatique et les limites du processus de communication mis en place. Aussi, il apparaît que cette citation de Simone Weil, puisse résumer les effets possibles de l’existence d'une figure de stigmatisation

[184] Weil Simone, *op.cit.,* p. 105.
[185] Erikson Erik H. *Adolescence et crise. La quête de l’identité*. Paris : Flammarion, 1972, 323 p.
[186] Sainsaulieu Renaud, *op.cit.,* p. 312.

et d'exclusion sociale dans les organisations *“Etre libre et souverain, en qualité d'être pensant, pendant une heure ou deux, et esclave le reste du jour, est un écartèlement tellement déchirant qu'il est presque impossible de ne pas renoncer....”*[187]

Il convient d'élargir notre réflexion aux caractéristiques de l'instrumentalisation de ce que nous avons dénommé “l'ethos managérial”, et qui peut se résumer à la représentation faite du manager dans les discours institutionnels. Cette démarche vise à identifier les forces et les limites du processus de communication mis en place et à démontrer l'action de ce dernier pour instituer la mobilité comme une nouvelle norme sociale dans l'entreprise et une condition du vivre ensemble.

[187] *Ibid.,* p. 95.

2.5.4 - Synthèse portant sur les caractéristiques de l'instrumentalisation de l'éthos managérial, ses forces et ses limites : vers la construction de la mobilité comme une nouvelle norme sociale

L'ethos managérial a été présenté comme un média agissant sur les représentations collectives et sur l'image socialement admise du manager. Dans le processus de communication appliqué à la mobilité, il semble avoir été un des vecteurs de la propagande déployée. Le choix de cette terminologie s'est imposé par l'analyse et l'observation des dispositifs mis en place et évoqués tout au long de cette réflexion.

Notre approche s'est inscrite dans une perspective résolument socio-discursive. A ce titre, les propos de Ruth Amossy [188] en précisent le cadre : *« c'est dans l'échange, et donc en fonction de normes partagées, que je construis une identité à l'attention de mes partenaires. En dehors de tout modèle, le comportement individuel paraît incohérent, la mise en scène du moi reste opaque et sans effet. »*

Ainsi, la mise en scène de l'ethos managérial qui se construit à partir de l'ethos discursif, participe à la banalisation et la normalisation de la mobilité auprès des salariés. Les discours des managers s'élaborent autour de stratégies et de valeurs qui les transforment en véritable autoreprésentations. Ils apportent des informations sur les normes, les règles, les patrons qui génèrent et régulent l'interaction sociale.

Le portait du manager en phase avec son temps et ayant intégré les enjeux du marché, est celui d'un individu qui applique sans état d'âme les consignes de ses dirigeants et se conforme au comportement-type prescrit par ces derniers. Dès lors, une rupture avec le passé est officialisée par les discours institutionnels portés au plus haut niveau et agit sur la construction d'une nouvelle représentation du rôle du manager dans l'organisation.

Ethos et identité sont liés dans la dynamique d'un échange en situation. De ce fait, l'identité se construit dans la mise en scène que l'individu fait de sa personne

[188] Amossy Ruth*, op.cit.,* p 43-44.

dans un cadre interactionnel. Le locuteur agit donc en sujet modelé par les patrons et les routines de sa communauté. Les représentations collectives qui circulent dans un « imaginaire socio-discursif » donné, se trouvent être en prise avec une doxa : un ensemble d'opinions, de croyances, de représentations propres à une communauté et qui ont valeur d'évidence. Le système symbolique mis en lumière et sur lequel prend appui le processus de communication associé à la mobilité, est composé de trois niveaux. Le manager, quelle que soit la population considérée, est représenté comme un diffuseur d'information et un accompagnant de ses collaborateurs. La mobilité est évoquée comme constituant une opportunité, et l'action des média, au moment de la crise sociale, présentée comme exagérée. Deux attitudes au regard de la relation des cadres à la mobilité se distinguent, celle de la justification et celle du renoncement.

Ces trois niveaux témoignent de l'existence d'un système symbolique construit autour de la mobilité et mettent en exergue le pouvoir d'intégration sociale associé à ce dernier.

Ainsi, la force agissante de l'ethos managérial repose sur :

- la position d'autorité conférée au manager dans l'entreprise,
- l'investissement et le contrôle au quotidien de la relation au collaborateur, ritualisée, en particulier, au travers de l'entretien individuel,
- la banalisation de la mobilité, véhiculée via les discours institutionnels.

Ces caractéristiques viennent nourrir une rhétorique managériale visant à l'efficacité de la politique engagée. Cette analyse renvoie à ce qu'Emile Durkheim appelle le *"conformisme logique"*, qui constitue un instrument clef de l'intégration sociale.[189]Elle tend à démontrer que le processus de communication accompagnant la politique de mobilité chez Orange France a contribué à l'émergence d'une nouvelle norme sociale au sein de cette même entreprise.

Cependant, cette construction de l'ethos managérial tel un "prêt-à-l'emploi" destiné aux managers recèle dans ses caractéristiques, sa propre fragilité et ses limites. Cette forme de standardisation du discours et les successions d'injonctions à se comporter selon un modèle préétabli viennent se

[189] Bourdieu Pierre, *op.cit*., p. 205.

confronter aux réalités individuelles et collectives. Les éléments de discours préconisés et contraints par le contexte du programme Act, semblent étrangers au “monde vécu” par les salariés, tel que dépeint par Jürgen Habermas et mettent en péril l'intercompréhension inhérente au langage humain. Ainsi, l'acte de langage de l'un ne réussit que si l'autre accepte l'offre qu'il contient.[190] Or, la contrainte sociale forte que représente la mobilité annihile toute recherche d'intercompréhension et repose sur l'imposition. Dès lors, elle tend à fragiliser le processus de communication en place en figeant les interactions selon un modèle convenu, hermétique à l'autre et à la réalité de la relation humaine.

Au terme de cette réflexion, il apparaît que le processus de communication appliqué à la politique de mobilité par son action au quotidien sur la relation entre le manager et son collaborateur ait posé la mobilité comme une nouvelle norme sociale de l'entreprise, gage d'intégration, d'appartenance à sa vie sociale et d'évolution professionnelle.

[190] Habermas Jürgen, *op.cit.*, p. 297.

Partie 3

De l'émergence de dissonances communicationnelles au risque de fragilisation de la relation managériale

« Il lui manquait ce poids des relations humaines qui entrave la marche, ces larmes, ces adieux, ces reproches, ces joies, tout ce qu'un homme caresse ou déchire chaque fois qu'il ébauche un geste, ces mille liens qui l'attachent aux autres... »

Saint-Exupéry Antoine. *Terre des hommes*. Paris : Folio, 2013, p.107.

3.1 Approche épistémologique et cadre méthodologique

Ce travail d'analyse du processus de communication associé à la mobilité chez Orange France, se situe à la croisée de la psychologie sociale, de la sociologie et investit largement le champ des sciences de l'information et de la communication. Au regard des hypothèses avancées, l'intérêt s'est porté sur les cadres, qui de par leur rôle, sont placés au cœur du processus étudié et sont l'objet de tensions importantes. Cette situation semble avoir favorisé l'émergence et le développement de dissonances en matière de communication, qui tendent à agir sur la construction identitaire de ces derniers et la qualité de la relation managériale.

Les travaux de Léon Festinger sont ici mobilisés pour éclairer cette notion. La dissonance cognitive chez un individu est présentée comme un état de tension induit par une situation, un fait, un événement, qui se trouvent être en opposition avec les valeurs, les représentations de ce dernier. Cet état qui ne peut être que transitoire, aboutit généralement à la recherche d'un équilibre destiné à renforcer les croyances de l'individu ou à adapter ses représentations au nouveau contexte. Il se manifeste de façon assez régulière dans les phénomènes d'adaptation au changement. Léon Festinger fait intervenir dans sa construction théorique, les cognitions qui renvoient à l'ensemble des connaissances, opinions ou croyances concernant l'environnement, soi-même, ou le comportement d'autrui. [191] Elles constituent des unités personnelles de compréhension et d'assimilation du monde : elles sont ce qu'une personne connaît d'elle-même, de son comportement et de son environnement. Elles forment une sorte de construit général pour désigner les attitudes, les croyances et les valeurs.

L'état de dissonance est éveillé par la présence de deux cognitions inconsistantes ce qui signifie que l'une suggère l'inverse de ce qui découle logiquement de l'autre. Cet état génère un inconfort psychologique. Parmi les situations pouvant générer un éveil de la dissonance, il convient de citer la prise de décision impliquant le renoncement à des alternatives attrayantes, la réalisation d'un comportement problématique, l'exposition à une information

[191] Festinger Léon. *A Cognitive Dissonance Theory*. California : Standford University Press, 1957, 291 p.

incompatible avec d'autres cognitions existantes, le désaccord avec un groupe, ou l'invalidation d'une croyance par les faits.

Il apparaît que l'un des prolongements des travaux de Festinger repose sur la théorie de l'auto-consistance. Le soi joue un rôle indispensable et la dissonance est éveillée lorsque le comportement réalisé par un individu est inconsistant avec son concept de soi. L'éveil de la dissonance résulterait d'un écart entre le comportement de l'individu et l'idée qu'il se fait de lui-même. Il convient de noter la place faite à une approche constructiviste de l'identité. C'est au travers de ce prisme, que la théorie de la dissonance cognitive intéresse le travail de recherche qui est ici conduit. En complément, un lien semble s'établir entre dissonance comportementale et dissonance informationnelle touchant ainsi à la question de la cohérence de la communication et des dispositifs qui lui sont associés. Cette dimension s'enrichit des apports de l'école de Palo Alto, au travers des notions de communication paradoxale et de double contrainte. L'approche interactionniste met l'accent sur les rôles et les normes qui orchestrent les relations entre les individus et influent sur leur appréhension de la réalité. Elle s'intéresse à ce qui dans l'interaction humaine est source d'incohérence et de dysfonctionnement individuel et collectif. Le croisement de ces deux champs, permet d'élargir l'analyse portant sur les effets du processus de communication sur l'individu, et la représentation qu'il construit de lui-même. La notion de dissonance puise donc ses racines dans les distorsions et décalages communicationnels. Elle fait appel à la psychologie sociale et trouve son illustration dans les interactions du quotidien, mobilisant ainsi les sciences de l'information et de la communication.

Ces apports théoriques trouvent leurs limites dans le fait qu'ils abordent de façon indirecte la question de l'ethos managériale et de l'identité discursive. Celles-ci sont traitées en creux alors qu'elles constituent le moteur de l'action communicationnelle. Partant du postulat hérité de la pragmatique, ces mécanismes de construction identitaire semblent être le résultat des modes de régulation s'appliquant aux relations interpersonnelles et aux stratégies de communication mobilisées pour atteindre un objectif donné. Aussi, la place accordée à l'ethos rhétorique comme instrument de persuasion et d'action sur le monde, tend à occuper une place centrale dans ce mécanisme. Il semble jouer

le rôle d'activateur de la dissonance et de la consonance des messages portés par les cadres. Cette approche socio-discursive de l'identité permet d'éclairer de façon nouvelle la théorie de la dissonance cognitive en établissant des liens avec les analyses interactionnistes.

Ainsi, une relation viendrait à s'instaurer entre ce qui peut s'apparenter à l'ethos managérial et la manifestation de dissonances et de consonances en matière de communication.

L'étude de ce phénomène fait l'objet de cette troisième partie et s'appuie sur l'analyse de la parole des cadres, réalisée au travers des témoignages recueillis sur les différents sites de la Direction Orange Sud-Est et pouvant s'apparenter à ce que Daniel Bertaux dénomme les récits de vie[192].

La méthode utilisée repose sur l'analyse du discours autobiographique et s'inscrit dans la filiation des approches socio-discursives. Le discours autobiographique résulte de la réflexion d'un sujet, qui dans des conditions de production discursives données, construit, projette et soutient une image particulière de lui-même et des autres. *« Sa motivation originelle, précise P. Charaudeau,[193] est la reconstruction de la vie propre et s'adresse à un public particulier. »*
Ce discours se construit selon un processus de découpage et de sélection du vécu, de l'expérience qui se produit et s'assimile dans des cadres établis. La narration est l'opération discursive dominante dans le discours autobiographique, dont l'objet est la vie. Pour analyser un tel discours, il est essentiel de distinguer le rôle et les caractéristiques des conditions matérielles et symboliques de leur production. La relation du sujet parlant à son public (à la fois le doctorant-chercheur et le cadre exerçant des responsabilités dans le domaine ressources humaines), n'est pas neutre et a eu sans doute un effet sur le récit des cadres rencontrés.

Cette relation induit le développement de stratégies discursives particulières, qui sont révélatrices de la façon dont les cadres ont vécu la mobilité et se représentent celle-ci. Elle met en œuvre des mécanismes d'inclusion et d'exclusion à partir de la mémoire, de l'histoire, et de l'expression consciente ou

[192] Bertaux Daniel. *Les récits de vie*. Paris : Nathan, collection 128, 1997, 128 p.
[193] Charaudeau Patrick, *Identités sociales et discursives du sujet parlant*, *op.cit*., p. 41.

inconsciente de l'oubli. Les fragments de ces récits autobiographiques forment une sorte de legs, de preuve testimoniale de ce que les cadres ont réalisé, ressenti et vécu, pendant la période considérée. Elle renvoie à la subjectivité et à la sensibilité du locuteur.

Un choix axiologique vient à se poser, qui tend à questionner la relation de l'engagement propre à l'agentivité et celle de la distanciation nécessaire à toute démarche scientifique. Il semble exister une voie équilibrant « engagement » et « distanciation » tel que Norbert Elias[194] le développe dans ses travaux. Les implications sociales du chercheur (cognitives, langagières, pratiques dans des groupes particuliers) se révèlent autant comme des points d'appui que comme des obstacles à la recherche. Cette distanciation qui peut être qualifiée de compréhensive, suppose de passer par une forme de réflexivité sociologique, qui correspond à un retour réflexif du chercheur sur ses implications et sur leurs effets sur le cours de la recherche.

Dans la situation décrite, il s'agit d'interroger la relation aux cadres rencontrés et d'évaluer la possible instrumentalisation du travail initié, et cela au moyen de l'analyse de l'histoire racontée par ces derniers. Des stratégies discursives seraient mises en place, qui tendraient à alimenter une sorte de rhétorique de la plainte, véhiculée au travers des discours autobiographiques.

Une dimension dialectique viendrait dès lors à se matérialiser, confirmant le fait que le non engagement serait illusoire et que le savant qui voudrait s'isoler participerait quand même au cours du monde. La démarche réflexive constituerait un élément de régulation et permettrait dès lors de déboucher sur un effort d'explicitation et de prise de conscience des interactions se jouant entre le chercheur et les cadres rencontrés.

Après avoir posé le cadre théorique et méthodologique de ce travail, il semble approprié de repérer et d'analyser les facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle dans les discours autobiographiques. Dans ce développement, l'analyse du contenu des entretiens est privilégiée pour identifier les éléments favorisant ces phénomènes.

---

[194] Elias Norbert. *Engagement et distanciation. Contribution à la sociologie de la connaissance*. Paris : Fayard, 1993, 258 p.

3.2 Repérage et analyse des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle

Il s'agit tout d'abord de présenter le protocole de recherche mis en place, pour appréhender le rôle qu'ont joué les cadres dans le processus de communication appliqué à la mobilité pendant la période antérieure à la crise sociale de 2009 traversée par France Télécom/Orange France, mais aussi la façon dont ces derniers ont vécu cette période. Cette démarche suppose sur le plan épistémologique de placer au cœur de la réflexion engagée la question de l'entretien narratif et des fragments de récits de vie, comme cela a été préalablement évoqué. Elle suppose, en parallèle, de mobiliser différents courants des sciences sociales comme ceux de la philosophie analytique, de la psychologie sociale et de l'interactionnisme pour étudier ces phénomènes.

3.2.1 - Présentation du protocole de recherche et méthode d'analyse

L'opportunité de pouvoir conduire des entretiens auprès de cadres de la Direction Orange Sud-Est, s'est offerte sur la période allant de fin 2010 à début 2011. Plus d'une vingtaine d'entretiens ont ainsi été réalisés. La démarche a consisté à demander à chacun d'entre eux de revenir sur la politique de mobilité qui était mise en place, pour les enjoindre à décrire leur parcours professionnel et leur rôle pendant cette période.

Cette démarche qui fait référence à une histoire individuelle racontée au présent, comporte des biais qui sont inhérents à la mémoire et à la fidélité aux faits passés. Les apports de Paul Ricoeur[195] dans son ouvrage sur *la mémoire, l'histoire et l'oubli* permettent de mettre en perspective la question de la représentation du passé et pose les limites humaines de la narration. Cependant, les courants de la linguistique considèrent que les discours autobiographiques apportent des informations sur les normes, les règles, les patrons qui génèrent et régulent l'interaction sociale. Aussi, cette conception constructiviste de l'identité sociale vient éclairer et renforcer la démarche engagée. La subjectivité propre à

[195]Ricoeur Paul. *La mémoire, l'histoire, l'oubli*. Paris : éd. du Seuil, 2000, 689 p.

l'expérience vécue par les cadres, devient un atout permettant d'appréhender sur le plan discursif leur niveau d'appropriation du processus invoqué et les phénomènes de dissonance pouvant exister.

Les entretiens ont été conduits sur le site habituel de travail des cadres interrogés, à partir d'une grille d'entretien comportant trois axes principaux.

Le premier axe porte sur l'histoire professionnelle et la description du parcours du cadre, le second s'intéresse à la perception de la politique de mobilité mise en place à l'époque et au rôle joué par ces derniers, le troisième porte sur la perception de l'action médiatique au moment de la crise sociale.[196]

Cette grille a servi de guide pour recueillir leur parole. Il est assez vite apparu que les cadres investissaient rapidement l'entretien et évoquaient assez naturellement et spontanément les thématiques identifiées. Celle-ci a été testée préalablement auprès d'une population de quatre cadres situés sur les sites d'Avignon, Valence et Gap, ce qui a permis de réaliser des ajustements comme par exemple, revoir la formulation de certaines questions pour permettre une plus grande fluidité dans l'interaction et l'échange.

Il s'est très vite avéré que ces récits de vie se sont fréquemment affranchis d'un déroulé linéaire et purement limité au cadre posé. Le questionnaire a cependant garanti le traitement des thèmes précités et a joué son rôle de fil rouge lors de ces rencontres. Comme cela a été évoqué à plusieurs reprises, le double positionnement à la fois doctorante au Celsa mais aussi salariée d'Orange France, exerçant une fonction à responsabilité dans le domaine des ressources humaines, n'est pas sans avoir eu un effet sur la relation aux cadres rencontrés, et sur l'orientation donnée par certains à leurs propos.

Tout au long de cette démarche, le souci constant a été de veiller à ce que Pierre Bourdieu dénomme « l'objectivation participante »[197] qui cherche à développer une forme de distanciation par rapport aux cadres de pensée (dits cadres instituants) et trouve son incarnation dans le langage et le sens commun. C'est par un échange permanent avec un tiers instruit, en l'occurrence notre

[196] Les grilles d'entretiens sont annexées à cette étude. Elles sont construites autour d'un tronc commun (parcours professionnel, perception de la politique de mobilité et perception de l'action médiatique) et ont été affinées en fonction de l'appartenance métier des cadres et du niveau de responsabilité exercé par ceux-ci. Ainsi, le questionnement a été précisé et adapté dans le cas des entretiens de dirigeants et de responsables de la fonction RH.

[197] Hamel Jacques. « Qu'est-ce que l'objectivation participante ? ». *Socio-logos*, revue de l'association française de sociologie, mars 2008, 12 p.

directeur de recherche ainsi que les doctorants et chercheurs du Celsa, que cette réflexivité a pu se construire. Elle implique une sorte d'auto-analyse, mais aussi la prise de conscience de l'utilisation voire de l'instrumentalisation possible du travail de recherche par les cadres eux-mêmes. La relation du chercheur à son terrain, suppose que, selon la formule de Joëlle Le Marec[198], le tact puisse être mobilisé pour favoriser l'expression de potentialités par l'établissement d'une forme de confiance dans le rapport à l'autre. Cette proximité dans la relation n'est pas vue comme un handicap pour la recherche, au contraire, elle permet de dépasser les simples apparences pour livrer une analyse plus fine des phénomènes observés.

L'approche choisie se veut être « illustrative » et consiste à prélever des extraits d'entretien et à les interpréter en mobilisant des concepts et références théoriques appropriés. Ce choix vise à valoriser ces extraits de vie à l'aune de la période considérée, pour donner de la consistance aux hypothèses avancées.

Les personnes rencontrées assurent des fonctions de cadre dans l'entreprise et ont été concernées à titre personnel ou comme responsable d'équipe par la question de la mobilité. Une typologie a ainsi été élaborée sur la base de la relation du cadre à la mobilité. Quatre populations ont été identifiées[199].

L'échantillon de cadres interviewés est composé de plus de 20 personnes dont les caractéristiques en termes d'âge, de statut et de sexe sont très proches de celle de la population du territoire. Cet échantillon peut être considéré comme représentatif de celle-ci, au regard des critères évoqués. Le parti pris a été de s'intéresser à la relation des cadres à la mobilité. Les personnes composant l'échantillon, ont été identifiées grâce à un travail conduit avec les partenaires RH[200].

---

[198] Le Marec Joëlle, *Le public, le tact et les savoirs de contact*, *op.cit.*

[199] La présentation des quatre populations a été réalisée dans la deuxième partie de la thèse. Pour faciliter la lecture et la compréhension de ce développement, il semble adapté de revenir sur les caractéristiques de celles-ci.
Population A : Les cadres qui ont fait des mobilités dans le cadre de promotions, qualifiées de mobilités positives. Sur l'ensemble des situations répertoriées, cinq entretiens illustrent cette relation à la mobilité.
Population B : Les cadres qui ont fait des mobilités sans promotion, par choix, qui s'apparentent à des mobilités souhaitées. Sur l'échantillon de personnes rencontrées, trois entretiens témoignent de cette relation à la mobilité.
Population C : Les cadres qui ont été obligés de faire des mobilités (par exemple : obligation de réaliser une mobilité à l'échéance de trois à cinq ans passés sur leur poste...) associées à des mobilités contraintes. Sur l'ensemble des entretiens réalisés, huit entretiens renvoient à cette relation à la mobilité.
Population D : Les cadres qui n'ont pas fait de mobilité (absence de mobilité géographique). Six entretiens viennent éclairer cette relation à la mobilité.

[200] Les partenaires RH ont pris leur fonction sur la DO Sud-Est en janvier 2010. Leur mission est d'assurer un lien de proximité avec les managers et salariés de chaque bassin d'emploi, pour répondre aux problématiques RH rencontrées par ces derniers.

Des éléments chiffrés permettant d'avoir une représentation plus précise de la composition de l'échantillon et de la répartition géographique des cadres rencontrés sont proposés au travers des tableaux joints ci-après. Il est à noter que l'ensemble des bassins d'emploi de la Direction Sud-Est sont représentés et que le nombre d'entretiens conduits vient respecter un principe de proportionnalité avec les effectifs de cette population.

Répartition des entretiens par bassin d'emploi

Bassin	effectifs territoire Sud Est	DO - effectifs cadres	ventilation des entretiens	correction*
Drome Ardèche	799	115	3	
Avignon	683	99	3	
Aix	437	118	3	
Marseille	2332	250	5	
Toulon	1128	96	3	
Cannes	586	32	1	
Nice	865	138	3	
Alpes *	258	30	1	2
total effectif	7088	878	22	

Sur le bassin des Alpes : plusieurs entretiens ont été conduits du fait de la particularité géographique de la zone et de l'implantation disiminée des activités

Une analyse plus fine de la population des cadres en termes d'âge et de statut a été conduite pour veiller à la représentativité de l'échantillon proposé.

Caractéristiques en terme d'âge et de statut des cadres rencontrés

Population échantillon		Population territoire
Age moyen de la population rencontrée	48 ans	49 ans
ACO	35%	36%
AFO	65%	64%

La ventilation des cadres de l'échantillon, au regard de leur relation à la mobilité, est proposée dans ce tableau et synthétise la présentation réalisée précédemment. Il est à noter, au fil de l'analyse des entretiens, que des parallélismes entre les réponses des populations A et B sont apparus conduisant à rapprocher celles-ci.

Répartition des cadres au regard de leur relation à la mobilité

Population *	nombre de cadres rencontrés
Pop A+B	8
Pop C	8
Pop D	6
Total pop	**22**

* population A +B : cadres ayant réalisé des mobilités avec promotion ou ayant souhaité leur mobilité
population C : cadres ayant été contraints de faire une mobilité
population D : cadres n'ayant pas réalisé de mobilité

En terme de méthode, les entretiens ont été analysés au regard des apports de la pragmatique et de l'analyse des discours[201]. Il s'agit d'identifier dans les propos des cadres, ce qui relève du rôle prescrit par l'entreprise et tend à être en consonance avec les discours institutionnels associés à la politique de mobilité. En parallèle, il convient de repérer ce qui peut s'apparenter à l'expression de leur ressenti personnel dans la narration des événements qu'ils disent avoir vécu.
Ce choix méthodologique vise à mettre en relation deux dimensions discursives constitutives de l'identité de chaque être social, à savoir ce qui relève de l'ethos managérial, présenté comme se construisant au travers des discours institutionnels, et ce qui renvoie à la façon qu'ont eu les cadres de vivre et de raconter les événements, au regard de leurs valeurs et croyances. Cette démarche permet de repérer si des phénomènes de dissonances ont pu trouver un terrain favorable à leur expression dans le contexte propre à Orange France.
Il s'est agi de favoriser l'expression la plus spontanée des cadres rencontrés, tout en veillant à balayer l'ensemble des thématiques tracées dans la grille d'entretien. La prise de note en directe a ici été privilégiée pour favoriser la fluidité de l'échange et la mise en confiance.

[201] Krieg-Planque Alice, *op.cit.*

L'un des obstacles épistémologiques que nous avions pré-identifié, repose sur la valeur scientifique qu'il convient d'accorder à l'histoire de ces cadres, racontée au présent. Dans ce type de situation, le narrateur fait appel à sa mémoire et au souvenir des événements passés. Son histoire est empreinte de sa propre sensibilité et de toute la subjectivité inhérente à la façon dont il a pu vivre la période considérée. Le travail du chercheur repose sur cette nécessaire prise de conscience, pour éviter de tomber dans les pièges d'un discours convenu, d'une histoire réinventée voire dans la mystification, qui se jouerait par l'occultation de faits difficilement avouables ou en contradiction avec les valeurs de la personne. Aussi, avant d'entrer dans le repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle, il semble nécessaire de revenir sur les limites de cette histoire racontée au présent par les cadres et sur les jeux de rationalisation pouvant être dès lors mobilisés. Pour approfondir cette réflexion et illustrer la relativité propre aux discours autobiographiques, il est apparu opportun d'élargir les travaux et analyses engagés pour puiser dans les écrits de Paul Ricoeur portant sur la phénoménologie de la mémoire.
Il convient ici d'engager une analyse critique sur les limites scientifiques inhérentes aux récits de vie.

3.2.2 - Les limites d'une histoire racontée au présent par les cadres

Les discours autobiographiques font référence au passé et à la narration de l'histoire individuelle et collective. Ils activent plusieurs dimensions dont celle de la mémoire et de l'oubli. Aussi, il apparaît nécessaire de pouvoir les caractériser afin d'identifier en toute conscience les limites de ces témoignages. Selon *Aristote « la mémoire est du temps »*[202]. Cette affirmation pose le problème de l'oubli comme effacement des traces et souligne la fragilité de l'acte mémoriel. Or, l'ambition de la mémoire est d'être fidèle au passé.

Les entretiens conduits auprès des cadres de l'entreprise Orange France, font référence à une période passée et s'appuient sur ce qui peut être associé aux souvenirs de la mise en œuvre du programme Act avant la crise sociale de 2009.

[202] Ricoeur Paul, *op.cit*., p. 8.

L'acte de rappel est ici activé au travers des sollicitations du chercheur et des thématiques abordées au travers de la grille d'entretien. La notion de pathos est dès lors présente et renvoie à l'affectivité du locuteur, et à la façon dont il a vécu les événements passés.

Henri Bergson, quant à lui, a éclairé les phénomènes mnémoniques, par la question de l'imagination. *« Pour évoquer le passé sous forme d'images, il faut pouvoir s'abstraire de l'action présente, il faut savoir attacher du prix à l'inutile, il faut vouloir rêver. L'homme seul est peut-être capable d'un effort de ce genre »*.[203] La mémoire est ici représentée comme un moyen d'invention et de représentation renouvelée du passé. De plus, l'effort de rappel évoqué plus haut tend à illustrer la fragilité de la mémoire exposée à la rapacité du temps et à l'ensevelissement dans l'oubli. Ainsi, la mémoire semble naturellement exposée à différents troubles comme le précise Paul Ricoeur, comme ceux de l'empêchement d'ordre pathologique, de la manipulation et de l'abus. Cette vulnérabilité résulte de l'absence de la chose souvenue et de sa présence sur le mode de la représentation.

Cependant, la fonction narrative des témoignages tend à incorporer la mémoire à la construction identitaire. En effet, les personnages du récit sont mis en intrigue en même temps que l'histoire racontée. La configuration narrative contribue à modeler l'identité des protagonistes de l'action en même temps que les contours de l'action elle-même.[204] La fragilité de la mémoire serait donc celle de l'identité. Une relation étroite et profonde relirait ces deux notions. La forme pronominale des verbes de mémoire tend à témoigner de cette adhérence qui fait que se souvenir de quelque chose, c'est se souvenir de soi.

Nous avons noté les fragilités inhérentes à l'exercice de cette mémoire individuelle et collective. Cependant, *« nous n'avons pas mieux que celle-ci pour signifier que quelque chose a eu lieu, est arrivé, s'est passé avant que nous déclarions nous en souvenir. Les faux témoignages ne peuvent être démasqués que par une instance critique qui ne peut mieux faire que d'opposer des témoignages réputés plus fiables à ceux qui sont frappés de soupçon. Or, le*

[203] Bergson Henri. *Matière et Mémoire*, *Essai sur la relation du corps à l'esprit*. Paris : Presses Universitaires de France, 1963, p. 228.
[204] Ricoeur Paul. *op.cit.,* p. 48.

témoignage constitue la structure fondamentale de transition entre la mémoire et l'histoire. »[205]

Malgré sa vulnérabilité et les biais qui peuvent exister, la parole des cadres compose un élément historique clef, pour analyser le processus de communication associé à la politique de mobilité chez Orange France.

La représentativité de l'échantillon et sa variété viennent consolider l'approche proposée et se trouvent renforcées par l'exigence de réflexivité mise en œuvre.

A partir de l'exploitation des entretiens conduits auprès des cadres avec les précautions de distanciation requises, un travail d'identification des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle est engagé afin de caractériser ceux-ci et d'appréhender leurs effets dans la communication interpersonnelle.

3.2.3 - L'identification des facteurs de consonance et de dissonance

Il s'agit d'identifier les facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle chez les cadres. Comme nous avons pu le noter précédemment, cette notion emprunte assez directement à la théorie de Léon Festinger sur la dissonance cognitive. La démarche engagée dans le cadre de cette étude, repose sur le repérage de noyaux thématiques générant à la fois une congruence ou une tension entre le ressenti du cadre et les éléments véhiculés par les discours institutionnels, voire les pratiques normées renvoyant au rôle prescrit de ce dernier dans le processus de communication associé à la mobilité. Cette démarche hypothétique consiste à considérer que ces noyaux thématiques agissent comme des facteurs de consonance et/ou de dissonance dans la communication interpersonnelle. Cette définition permet d'envisager une représentation modélisée de ces facteurs et de s'intéresser aux possibles combinaisons pouvant exister entre eux.

[205] *Ibid.,* p. 26.

Les analyses de contenu des entretiens ont permis de mettre en exergue quatre noyaux thématiques favorisant l'expression de dissonance et de consonance sur le thème de la mobilité. Ils sont répertoriés ci-après : « la mobilité vue comme une opportunité pour chaque salarié », « l'objectivation des départs », « l'information sur la mobilité », « le monde vécu selon les cadres ». Ils sont représentés dans l'ensemble des entretiens et sont communs à toutes les populations. Ces noyaux thématiques par leur récurrence et leur place centrale occupée dans les témoignages des cadres, fonctionnent comme des indicateurs révélant l'existence de congruences et/ou de tensions communicationnelles. Au regard de ce constat, il a été admis de les considérer comme des facteurs agissant dans le processus de communication.

Afin d'illustrer cette approche, il apparaît adapté de pouvoir s'appuyer sur quelques exemples issus des entretiens conduits auprès des cadres. Il convient de s'intéresser à « la mobilité vue comme une opportunité pour chaque salarié ». C'est ainsi qu'elle est présentée dans les discours institutionnels et dans les écrits sur la mobilité.

Des éléments de témoignages sont ici rassemblés pour illustrer ce facteur qui semble agir comme un vecteur de consonance entre la parole des cadres et leur représentation de la mobilité. Il est intéressant de noter que l'ensemble des populations rencontrées semble considérer la mobilité comme une opportunité.

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population
la mobilité une opportunité pour chaque salarié	« J'ai toujours aimé le changement ... La mobilité fonctionnelle et géographique m'intéresse mais c'est avant tout pour moi une opportunité. A cette époque, j'ai postulé en externe. J'avais envie de bouger. Je le voyais comme une opportunité avec 12 ou 18 mois de salaires en prime d'accompagnement. »	**A**
	« Les aspects positifs de la mobilité que j'ai finalement plutôt choisie au moment où les opportunités se présentaient. La mobilité a été géographique parce qu'elle m'a permis de revenir sur la région et qu'elle était liée à mon projet de vie. »	**A**
	« Mon retour en province était souhaité et j'ai pu le concrétiser sur un bassin qui n'était pas simple d'accès. J'ai eu de la chance. Il fallait absolument prendre le virage du commercial. »	B
	« Tous les trois ans, j'ai changé de poste. Mes mobilités étaient choisies »	C
	« Je possède une licence en droit. J'ai fait 4 ans de bureau de poste puis, j'ai travaillé dans l'administration des ventes et comme ingénieur technico-commercial. Jusqu'à cette époque, tous les mouvements et changements, je les ai souhaités et je me suis adapté aux réorganisations. » « J'ai plutôt choisi mon orientation professionnelle. La mobilité a été pour moi une source d'évolution forte et mon regard porté sur la mobilité est très positif. »	C

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population
la mobilité une opportunité pour chaque salarié	« C'est bien au niveau d'un cadre de changer de poste tous les cinq à six ans. C'est bien de se remettre en question. On a atteint un bon niveau de performance. La remise en question permet de se relancer, de se dire qu'on a besoin de nous. »	**D**
	« J'ai exercé différents postes sur XXX du commerce aux RH. Mon parcours a été assez diversifié passant d'une filiale à la maison mère. Je suis contractuel. J'ai eu des responsabilités de direction et de management dans des domaines métier assez variés. » « La mobilité constitue un réel tremplin professionnel. C'est une opportunité pour faire carrière. C'est souvent utile pour éviter la routine et une trop grande proximité entre les managers et les collaborateurs qui peut-être nuisible à l'efficacité. »	**D**

Cette représentation positive de la mobilité semble avérée lorsque celle-ci est souhaitée et que le cadre a le sentiment d'être acteur de son projet professionnel. Il est intéressant de souligner la place accordée à l'action individuelle et à ce qui pourrait être assimilé au libre arbitre comme : *« J'avais envie de bouger », « J'ai finalement plutôt choisi »*, *« Mon retour en province était souhaité »*, *« Tous les mouvements et changements, je les ai souhaités …»*

Des nuances existent cependant entre les populations. En particulier, pour la population C, composée des cadres ayant vécu une mobilité contrainte. Si pour eux, la force agissante de la représentation positive de la mobilité est palpable dans leur discours, dans les situations de mobilité souhaitée, à l'inverse celle-ci est génératrice de tensions et de dissonances communicationnelles dans leur réalité individuelle. L'ambivalence de ce facteur est mise en lumière au travers des extraits ci-joints[206] :

Facteurs **de consonance** et **de dissonance**	Extrait des témoignages	Population
la mobilité : une opportunité pour chaque salarié	**Cadre J** « Tous les trois ans, j'ai changé de poste. Mes mobilités étaient choisies » *« C'est un poste que j'ai accepté car on m'a signifié que je devais bouger. Oui, c'est une mobilité forcée. Je suis nomade sur le territoire 4 à 5 jours par semaine. J'ai tenté de faire 9 candidatures sur la DO mais sans succès. »*	**C** **+** **-**

[206] Pour faciliter la compréhension du tableau : Les éléments de consonance sont marqués d'un signe + et sont en caractère normal, les éléments de dissonance sont marqués d'un signe – et sont en italique.

Facteurs **de consonance** et **de dissonance**	Extrait des témoignages	Population
la mobilité : une opportunité pour chaque salarié	**Cadre K** « Je suis entré à FT par concours externe comme TINT puis, j'ai été nommé à Paris en agence puis comme technicien. J'ai passé le concours d'inspecteur en interne. J'ai suivi le programme de terminale C puis j'ai suivi le cours d'inspecteur et une formation pour être cadre. J'ai été cadre dans l'environnement technique où j'étais responsable de techniciens. Les équipes ont grossi puis j'ai été muté sur XXX et j'y suis resté trois ans. J'ai été adjoint au responsable commutation puis responsable technique. J'encadrais près de 40 personnes. J'ai gravi tous les échelons dans ce corps de métier. » *« En 2009, on m'a fait un entretien individuel en parlant du Time to Move. Or, je n'avais deux ans sur le poste. Je voulais continuer à faire du commercial. Mon directeur et mon chef de département m'ont dit comprendre que je privilégiais ma vie familiale.* *La mobilité géographique s'appliquait aussi aux cadres de mon niveau. J'ai eu le sentiment d'être marginalisé du fait de mon choix de non mobilité géographique* »	**C** **+** **-**

Facteurs **de consonance** et **de dissonance**	Extrait des témoignages	Population
la mobilité : une opportunité pour chaque salarié	**Cadre M** « Je possède une licence en droit. J'ai fait 4 ans de bureau de poste puis, j'ai travaillé dans l'administration des ventes et comme ingénieur technico-commercial. Jusqu'à cette époque, tous les mouvements et changements, je les ai souhaités et je me suis adapté aux réorganisations. J'ai plutôt choisi mon orientation professionnelle. La mobilité a été pour moi une source d'évolution forte et mon regard porté sur la mobilité est très positif. » *« Fin 2007, j'ai participé à la réorganisation de la direction XXX. J'ai aidé au repositionnement de mes collaborateurs. On m'a mis à XXX. J'étais alors un cadre en mission. J'ai été repositionné en remplacement de l'adjoint de la boutique qui devait faire une mobilité. »*	**C** **+** **-**
	Cadre O « Je suis entrée chez France Télécom/Orange comme CDI. Après avoir exercé des responsabilités dans le commercial et le business, je manage aujourd'hui une équipe administrative dans une entité technique ». *« Cette évolution est consécutive à l'obligation qui m'avait été faite en 2007 de rejoindre le site d'implantation de mon unité d'attache, sur les Alpes Maritimes, alors que mon activité était inchangée et que je travaillais à distance comme nomade. »*	**C** **+** **-**

Au travers de ces quelques extraits, le paradoxe vécu par les cadres vient ici trouver son illustration. Bien qu'ayant réalisé des mobilités tout au long de leur carrière et intégrant la norme prônée par l'entreprise, ils sont cependant contraints à changer de métier et à renoncer à leur ambition professionnelle.

Ils sont à la fois exposés à la précarité, certains se voyant proposer des missions, et à la marginalisation car ne pouvant pas envisager immédiatement de mobilité géographique, du fait de leur situation personnelle et familiale.

Ainsi, le facteur correspondant à « la mobilité : une opportunité pour chaque salarié », véhicule plutôt une consonance communicationnelle chez les cadres et tend à témoigner du niveau d'intégration sociale de la mobilité, qui serait vue comme l'expression d'une forme d'évidence à la réussite et à l'évolution professionnelle. Cependant, pour ceux ayant fait l'objet de mobilités contraintes, celui-ci favorise l'expression de paradoxes et semble générer des tensions individuelles. L'approche développée par l'école de Palo Alto est ici mobilisée car elle permet d'illustrer ce tiraillement éprouvé par les cadres au travers de l'injonction propre à la mobilité : *« On m'a signifié que je devais bouger », « J'ai eu le sentiment d'être marginalisé… », « On m'a mis…, J'ai été repositionné en remplacement… », « L'obligation qui m'avait été faite… ».*

Ces derniers ne sont plus des sujets mais deviennent les objets d'une politique. Je reprendrai ici l'image de Simone Weil sur le déracinement appliqué au peuple allemand à l'orée de la seconde guerre mondiale et à la condition paysanne et ouvrière en France au début du siècle dernier : Les cadres d'Orange France paraissent se considérer eux-mêmes comme des déracinés.

Dans le prolongement de cette analyse, deux facteurs générant des consonances et dissonances communicationnelles sur la mise en œuvre du programme Act sont relevés. Il s'agit de « l'objectivation appliquée aux départs » et de « l'information sur la mobilité ». Il est intéressant de noter leur ambivalence et leur dualité. Les effets de congruence des messages sur le rôle attendu des cadres (rôle prescrit) sont notables mais des phénomènes de tension sont présents, au regard de ce qu'ils avouent être la réalité de leurs pratiques individuelles. Il est intéressant de noter que la relation du cadre à la mobilité semble n'avoir eu que très peu d'effet sur les niveaux de consonances et de dissonances communicationnelles, associés à ces facteurs.

Il paraît approprié d'illustrer, par quelques exemples, les premières orientations pouvant caractériser ceux-ci :

Facteurs de consonance et de dissonance	Extrait des témoignages	Population
L'objectivation appliquée aux départs	**Cadre A** « Il y avait les parents de trois enfants Congés de Fin de Carrière (CFC) à qui on a forcé la main. J'ai mis la pression sur certains pour que le CFC soit pris. » *« Le fameux time to move ou les mobilités forcées m'ont marqué à l'époque. J'ai un collègue qui s'est retrouvé sur un poste bande F à faire un boulot de bande D. Il y a eu lors des réorganisations des excès. »*	**A** **+** **-**
	Cadre C « Je profitais des entretiens individuels pour identifier les projets de mes collaborateurs. Si je détectais un souhait alors j'embrayais souvent sur les EDP (entretien de développement personnel).Nous avions par département des objectifs de départs (fonction publique, essaimage …PPA). Nous étions suivis sur notre capacité à favoriser ces départs. » *« Les aspects négatifs de la mobilité me sont apparus en 2008.Je me rappelle de ces réunions où à chaque fois on nous répétait « il faut partir, il faut faire partir vos agents ». Comment faire ces départs ? Comment les mettre en œuvre en respectant les individus ? »*	**A** **+** **-**
	Cadre G « La tension sur les mobilités est vraiment venue avec Th. Breton avec une accélération des reconversions vers le commercial. L'accélération et le durcissement se sont produits lorsque L.P.Wenes a pris le pilotage d'Orange France. La pression sur les mobilités s'est exercée via les managers. Les managers avaient des objectifs de départs. » *« La mobilité professionnelle commençait progressivement à devenir dogmatique. Il est important de noter que l'Espace Développement n'était pas à l'origine de cette pression. Quand on se met des objectifs de sortie, on se met une pression. Cela dépend après des méthodes qui sont mises en œuvre pour les atteindre mais la ligne jaune n'est pas loin. »*	**B** **+** **-**
	Cadre H « Les objectifs de départs étaient regardés tous les mois. » « Le Time to Move tout le monde en parlait. Le TTM touchait surtout les cadres supérieurs. Tout le monde ne pouvait pas répondre à cette contrainte. Cette stratégie n'était pas conduite de façon aveugle et des aménagements existaient. Pour les cadres, la mobilité entrait depuis des années dans la construction des plans de carrière. Elle était donc considérée comme un élément d'évolution professionnelle. » *« Beaucoup de gens étaient en fuite : 200 personnes avaient un projet fonction publique sur notre Direction pendant cette période. »*	**B** **+** **-**
	Cadre J « Dans certaines unités le nombre de mobilité était important…. Rien n'était écrit sur le Time To Move mais cela était bel et bien mis en place. » *« Les applications de cette politique n'étaient pas homogènes. La mobilité était vue comme une punition car contrainte. J'ai dû me battre sur mon accompagnement.* *Les cadres sont assez isolés. Il ne faut pas être dans une situation familiale difficile sinon tu bascules facilement.* *La mobilité a été un dogme, c'était une politique à court terme. »*	**C** **+** **-**
	Cadre K « Avec le Time to Move, il y eu comme un emballement. De mon côté, j'ai cherché à l'extérieur de l'entreprise lorsque cela devenait insupportable » *« On a mis des règles qui n'ont pas vraiment été suivies mais il fallait regarder au cas par cas. Il y avait deux poids, deux mesures. Des traitements différents en fonction des personnes et de leur proximité avec la hiérarchie. »*	**C** **+** **-**

Facteurs **de consonance (+)** et **de dissonance (-)**	Extrait des témoignages	Population
L'objectivation appliquée aux départs	**Cadre R** « Les personnes faisaient le lien entre les -22 000 départs cités dans la presse, les informations des média relayées par les organisations syndicales et la politique du Time to Move et des transformations. » *« Les départs fonction publique, les PPA, étaient en vrai décalage avec la réalité de l'emploi en local.* *Sur ma zone, la fonction publique était bouchée.* *Des personnes qui avaient candidaté, n'avaient pas de réponse cela était anxiogène. »*	**D** **+** **-**
	Cadre U « Le Time to Move, on m'en a parlé en réunion de département mais pas à titre individuel. La mobilité fonctionnelle, c'est intéressant. C'est quelque chose que j'ai fait régulièrement. » *« Pour moi, je ne vois pas l'intérêt de dire à tout prix qu'il faut de la mobilité géographique.* *Pourquoi l'imposer à tout le monde ? Une personne peut être motivée et efficace sur le plan professionnel sans faire une mobilité géographique. »*	**D** **+** **-**

Ces quelques extraits permettent de mettre en visibilité la dualité propre au facteur portant sur « l'objectivation appliquée aux départs ». Celui-ci active chez chacun des cadres interrogés une confirmation de sa réalité et de sa mise en œuvre par l'ensemble de la ligne managériale comme en témoignent les propos suivants : *« les objectifs de départ étaient regardés tous les mois », « nous étions suivis sur notre capacité à favoriser ces départs », « rien n'était écrit sur le Time To Move mais cela était bel et bien mis en place », « j'ai cherché à l'extérieur de l'entreprise lorsque cela devenait insupportable »*…Une congruence et un renforcement des informations officielles portées par les dirigeants sur la période considérée, témoignent de la prégnance de ce facteur et de son intégration dans les pratiques et représentations sociales des cadres.

Cependant, leur analyse critique des effets de ce dispositif sur la relation à leurs collaborateurs, n'est pas pour autant annihilée et cela, malgré la répétition des injonctions à agir pour réaliser les départs affichés par les dirigeants de l'entreprise. Si l'objectivation des départs est connue de tous et appliquée, elle semble cependant ne pas être partagée sur le fond et génère des incompréhensions qui s'expriment assez spontanément. La période pendant laquelle ces entretiens ont eu lieu (postérieure à la crise sociale) explique sans doute cette liberté de propos. Il est intéressant de noter combien les cadres

interrogés soulignent les paradoxes de la démarche engagée au regard de leur réalité comme par exemple : *« Les départs fonction publique, les PPA, étaient en vrai décalage avec la réalité de l'emploi en local. Sur ma zone, la fonction publique était bouchée. Des personnes qui avaient candidaté, n'avaient pas de réponse cela était anxiogène. », « La mobilité était vue comme une punition car contrainte. », « La mobilité a été un dogme, c'était une politique à court terme. »*
La politique de mobilité est ici très directement remise en cause par ces derniers. Cependant, ils étaient eux-mêmes des acteurs de sa mise en œuvre et engagés à tenir les objectifs assignés. L'ambivalence de la situation est sensible, la confusion qui s'en dégage semble le confirmer *: « Beaucoup de gens étaient en fuite », « Quand on se met des objectifs de sortie, on se met une pression. Cela dépend après des méthodes qui sont mises en œuvre pour les atteindre mais la ligne jaune n'est pas loin. »*

Ainsi, « l'objectivation appliquée aux départs » a agi pour l'ensemble des populations à la fois comme un facteur de consonance et de dissonance communicationnelles. Ce facteur a confirmé l'enracinement du dispositif d'accompagnement du programme Act dans les pratiques des managers qui se sont strictement conformés aux directives édictées. Cependant, il a généré des tensions réelles renvoyant à l'absurdité de la situation et à son caractère dogmatique. A ce titre, des parallélismes peuvent être établis avec les travaux de Paul Watzlawick[207], qui dans son ouvrage intitulé la réalité de la réalité, évoque les états de confusion et de tension induits par l'existence de paradoxes dans les situations d'interaction sociale et de communication. Réduire ces phénomènes supposerait donc d'utiliser autre chose que le sens commun et inciterait à recourir à une certaine absurdité voire à des actions en apparence malhonnêtes.

C'est ce qui semble être véhiculé par le facteur associé à *« l'information sur la mobilité »*.

Pour l'ensemble des populations interrogées, il se dégage deux axes principaux. Le premier renvoie à la mise en œuvre par les cadres de la communication sur la mobilité au travers des réunions d'équipe et de l'entretien individuel, et cela conformément à la DG n°46 et aux orientations données via les supports institutionnels. Le second fait référence à l'adaptation de l'information par les

[207] Watzlawick Paul. *La réalité de la réalité*. Paris : éd. du Seuil, 1978, 237 p.

cadres et montre que ces derniers semblent avoir sciemment adapté celle-ci, ne se conformant pas strictement aux directives données. Ainsi, il apparaît qu'ils aient appliqué la solution pragmatique décrite par Paul Watzlawick dans ses travaux et déjà expérimentée par les territoires d'Amérique centrale sous Philippe II d'Espagne : *« Se obecede pero no se cumple (on obéit mais on exécute point). »*[208]

Les témoignages des cadres illustrent ce phénomène. Ils dénotent du décalage entre la communication officielle, la perception et le ressenti de celle-ci par les équipes. Les cadres obéissaient, ils *« faisaient passer l'information de la mobilité fonction publique », « l'entretien individuel était un outil utilisé par le management pour communiquer sur la mobilité »*…Cependant, quelle que soit la population interrogée, tous semblaient filtrer l'information.

Facteurs **de consonance (+)** et **de dissonance(-)**	Extrait des témoignages	Population
L'information sur la mobilité	**Cadre A** « Je faisais passer l'information de la mobilité fonction publique. Dans la mesure, où il y avait un besoin ou une volonté de diminuer les effectifs, je le présentais comme une opportunité. Mon discours était le suivant : « Aujourd'hui, le but n'est pas de vous faire partir, mais si vous avez une opportunité, c'est quelque chose à saisir pour éviter les mobilités forcées. » *« Je n'ai pas sollicité Orange Avenirs (à l'époque, c'était l'Espace Développement qui avait une connotation d'Espace Dégagement). Les gens évitaient d'y aller car si tu entrais en contact avec eux, c'était monter sur une planche savonneuse. C'était le ressenti de nombreuses personnes. Je ne transmettais pas tous les fichiers que nous recevions de façon hebdomadaire par l'Espace Développement. Je n'ai pas demandé la présentation des principes de l'essaimage et de la fonction publique, par l'Espace Développement. Je ciblais ma communication. Je n'ai jamais envoyé d'information sur la mobilité géographique. »*	**A** **+** **-**
	Cadre C « Tout le monde avait conscience de l'importance de la mobilité. L'entretien individuel était l'outil utilisé par le management pour communiquer sur la mobilité. » *J'ai souvent pris sur moi de ne pas relayer les messages.*	**A** **+** **-**

[208] *Ibid.,* p. 32.

Facteurs **de consonance (+)** et **de dissonance(-)**	Extrait des témoignages	Population
L'information sur la mobilité	**Cadre H** « Sur Next et ACT, il y avait eu une communication interne importante auprès des managers et sur les moyens que proposait l'Espace Développement en termes d'accompagnement. Les moins 22 000 départs étaient clairement affichés. » *« C'est vrai qu'en termes de communication la DRH groupe s'est beaucoup appuyée sur les managers. Il y eu sans doute une cassure entre le middle management et le reste de l'entreprise. »*	**B** **+** **-**
	Cadre I « Puis, à l'annonce de la fermeture de ce service en 2008, on nous a expliqué que nous devions passer beaucoup de temps avec les personnels. Préparer la fermeture pour savoir ce que les personnes comptaient faire. Avaient-ils envisagé de retourner au commercial voire d'aller sur Marseille ? On nous demandait de repérer les gens en souffrance. Je passais 60 % du temps à discuter avec les gens et à repérer ceux qui allaient perdre pied. » *« Un gros boulot de « psychologue » pour lequel, on n'était pas formé. »*	**C** **+** **-**
	Cadre K « Mon directeur m'a annoncé qu'on avait trouvé quelqu'un pour prendre le plateau sur ma zone. Le DRH m'a appelé me disant « on ne peut rien contre la volonté de l'entreprise ». *« Je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté. Je n'en fais pas une affaire de personne. Il y a eu des soirs où je me réveillais à 3 heures du matin et où je n'arrivais pas à dormir. Je suis entré comme technicien. J'ai toujours beaucoup donné à l'entreprise. Je me suis senti trahi. Ma carrière a connu là son point d'inflexion. »*	**C** **+** **-**
	Cadre Q « Je communiquais sur la mobilité fonction publique. Je communiquais en réunion d'équipe et je retransmettais certains mails. » *« Je l'ai fait seul sans trop d'illusion car je savais que cela serait impossible et n'avait aucun sens au regard de la population que j'encadrais. Un collègue m'avait même taxé de faire du harcèlement. »*	**D** **+** **-**
	Cadre U « Pour la mobilité externe, il fallait à tout prix insister. On en parlait à tout le monde. On l'abordait dans les entretiens individuels. Si on voulait évoluer, il fallait avoir une mobilité géographique. Les personnes, il fallait qu'elles fassent une mobilité pour suivre l'activité ou sinon il fallait qu'elles changent de métier. » *« Si on avait réellement suivi la façon dont on nous disait de le présenter, les salariés auraient péter les plombs. Qu'il y ait des opportunités, c'est bien mais la façon de communiquer était inadaptée et très lourde. »*	**D** **+** **-**

Les cadres auraient mis en œuvre une forme de résistance passive, en ne communiquant pas dans leur totalité l'ensemble des messages sur la mobilité. Certains expriment le fait que s'ils avaient réellement suivi la façon dont on leur préconisait de présenter les messages, *« les salariés auraient pété les plombs »*. Par leur action de filtrage de l'information, ils auraient ainsi préservé l'équilibre de leurs collaborateurs. Les cadres paraissent sincères dans leurs déclarations, cependant il s'agit de fragments de leur histoire racontée au présent, dans un contexte postérieur à la crise sociale de 2009.

La question qui reste en suspens et qui ne pourra que difficilement être vérifiée, est bien celle de la véracité de cet acte informationnel. Aussi, au regard des premières analyses, il apparaît que « l'information sur la mobilité » tend à agir comme un facteur de consonance et de dissonance communicationnelles. En effet, pour l'ensemble des populations rencontrées, un tiraillement se fait jour entre le rôle prescrit du cadre, qui porte l'information sur la mobilité dans les réunions d'équipe, relaie le contenu des supports institutionnels produits par les Espaces Développement, investit l'entretien individuel sur cette question, et le ressenti de ces derniers quant à l'adaptation de cette information à leur réalité locale. Les propos sont assez significatifs : *« Je l'ai fait seul sans trop d'illusion car je savais que cela serait impossible et n'avait aucun sens au regard de la population que j'encadrais. Un collègue m'avait même taxé de faire du harcèlement. »*, *« Je n'ai pas sollicité Orange Avenirs (à l'époque, c'était l'Espace Développement qui avait une connotation d'Espace Dégagement) »*.

Ce filtrage de l'information retranscrit la situation paradoxale vécue par les cadres, qui cherchent à redonner du sens et préserver un équilibre fragile dans leur équipe. Leur moyen de préservation passe par le recours à l'occultation de certains dispositifs associés au processus de mobilité. A l'inverse, ceux qui se sont conformés à diffuser ceux-ci de façon disciplinée ont pu être mis en difficultés. Ces éléments viennent témoigner de la réalité des tensions vécues par les cadres et illustrent le fait que le recours à des pratiques proscrites par la règle du bon savoir-être du cadre, peuvent constituer le seul rempart pour ces derniers à une situation managériale insoutenable.

La représentation du rôle du cadre est ainsi fragilisée, celui-ci passant du pilotage de la performance d'une activité à l'accompagnement psychologique de ces collaborateurs. *« Nous devions passer beaucoup de temps avec les personnels. On nous demandait de repérer les gens en souffrance. Je passais 60 % du temps à discuter avec les gens et à repérer ceux qui allaient perdre pied »*. En parallèle, *«Un gros boulot de « psychologue » pour lequel, on n'était pas formé»*. Une sorte de récusation du rôle prescrit est clairement posée et traduit les difficultés vécues, à titre individuel. Un jeu à contre-emploi semble ici être décrit. L'image que les cadres ont d'eux-mêmes, semble écornée et l'impuissance ressentie par certains à agir sur leur environnement reste cuisante et porteuse de souffrance. *« Mon directeur m'a annoncé qu'on avait trouvé quelqu'un pour prendre le plateau sur ma zone. Le DRH m'a appelé me disant : on ne peut rien contre la volonté de l'entreprise. Je me suis senti trahi. »*

La communication sur la mobilité comme nous l'avions vu dans la deuxième partie de cette thèse a été générique et englobante. Elle s'est appliquée à tous sans distinction de statut et de niveau d'engagement. Elle paraît avoir nivelé chacun des salariés dans la même impuissance à être et à agir, pour alimenter une sorte de conformisme logique[209].

Au terme de cette analyse, il apparaît que « le monde vécu » selon les cadres dans la période considérée, soit aussi à retenir comme un facteur générant des consonances et dissonances communicationnelles. Ainsi, quelle que soit la population considérée, la façon dont les cadres vivent la réalité des situations, au regard des discours institutionnels portés sur la mobilité, semble génératrice d'incompréhension voire de malaise.

[209] Emile Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse, le système totémique en Australie, op.cit.*

Quelques exemples sont répertoriés dans le tableau qui suit :

Facteurs **de consonance (+)** et **de dissonance (-)**	Extrait des témoignages	Population
Le monde vécu selon les cadres	**Cadre C** « A la création de l'unité technique, toutes les personnes de mon département ont perdu leur activité et ont été orientées sur des métiers autres » *« Ces personnes ont été du fait de ces réorganisations, en grande souffrance. Associer une mobilité à une promotion, c'est absurde. C'est la question des compétences et du savoir- faire qu'il convient de traiter prioritairement. »*	**A** **+** **-**
	Cadre E *« Ce qui importe, ce n'est pas notre capacité à bouger géographiquement mais c'est notre capacité à bouger intellectuellement pour innover, nous adapter et garder une dynamique d'engagement et d'envie dans l'entreprise. »*	**A** **-**
	Cadre F *« La mobilité chez France Télécom/ Orange n'est pas envisagée comme un mode de gestion des carrières. La crise n'a pas aidé. Une population de fonctionnaire qui ne vaut pas grand-chose sur le marché du travail... », « Par rapport au contrat social de 2009, la boite n'a pas tant changé que cela. La fonction RH et les managers de proximité se démerdent. Sur une équipe, j'ai deux personnes en souffrance et il ne se passe rien. Aujourd'hui, par exemple, j'ai le cas d'une salariée âgée qu'il faudrait sortir de la vente et qui se trouve sur un site distant, éloigné du collectif au travail. Cette dernière pour évoluer doit être accompagnée en priorité. Or, il ne se passe rien… »*	**B** **-**
	Cadre H « J'étais persuadée que des personnes seraient mieux dans la fonction publique qu'à France Télécom. » *« Lorsque je recevais des salariés, il y avait beaucoup d'inquiétude. Pour les personnes qui étaient en difficultés sur les métiers de la boite. »*	**B** **+** **-**
	Cadre I « Je suis assez fière de la façon dont nous avons mené cette fermeture. Aujourd'hui, les gens semblent s'en être sortis pas si mal. » *« Détecter les gens en souffrance Est-ce que cette personne résisterait ? Je n'ai pas fait d'étude en psychologie. J'aurai aimé un mode d'accompagnement pour moi. Personne ne nous a demandé si cela se passait bien. Plus pour me « réassurer » moi. Si on nous avait dit : Du travail, il y en aura pour vous, ne vous inquiétez pas. On vous trouvera du boulot sur Toulon. On aurait mieux dormi. »*	**C** **+** **-**

Facteurs **de consonance (+)** et **de dissonance (-)**	Extrait des témoignages	Population
Le monde vécu selon les cadres	**Cadre L** « J'avais compris qu'être sur ce bassin n'était plus possible. Il ne fallait pas se trouver au mauvais endroit. » *« J'ai eu un enfant malade pendant un an et personne n'en a tenu compte. On m'avait même proposé d'évoluer vers l'enseignement. »*	**C** **+** **-**
	Cadre O « Depuis septembre, je cherche activement à changer. Mes perspectives d'évolution professionnelle au sein de France Telecom/Orange, s'amenuisent car je ne suis pas mobile. » *« Je ne comprends pas qu'une entreprise puisse se passer de talents parce qu'il faut mettre une activité dans des grandes villes. Aujourd'hui, cela n'a pas changé, les postes intéressants sont sur Marseille.* *J'ai bien compris que je ne pouvais compter sur personne. Je ne peux compter que sur moi-même. J'ai toujours été autonome alors je m'en sortirai. »*	**C** **+** **-**
	Cadre Q « Pour passer du niveau 33 à 41, il faut de la mobilité géographique » *« Je fais une croix dessus. Je suis très impliqué dans la vie de la municipalité et dans la communauté de commune.* *De plus, à titre familial, j'ai besoin de stabilité.* *Mon directeur m'a dit que j'étais sur mon poste depuis longtemps et, de fait, mes augmentations salariales ont été gelées. Or, dans la zone où je suis, beaucoup de managers ont craqué. »*	**D** **+** **-**
	Cadre R « J'ai eu de la chance. La boite m'a permis de grandir professionnellement. C'est la confiance que l'on t'accorde aussi dans cette entreprise. » *« J'ai vu des gens pleurer sur le plateau à chaque annonce de suicide. Les amis m'en parlaient. Je vivais cela comme une véritable honte. Il y a des personnes qui n'ont pas d'humanité. Cela venait d'en haut. »*	**D** **+** **-**

Ces extraits de vie issus des entretiens témoignent des tensions vécues par les cadres et des tiraillements existant entre l'ethos managérial et l'identité sociale de ces derniers, ancrée dans leur histoire et leur réalité tant personnelle que professionnelle. Les dissonances communicationnelles sont alors repérables et alimentent une sorte de complainte managériale.

« Détecter les gens en souffrance : Est-ce que cette personne résisterait ? Je n'ai pas fait d'étude en psychologie. J'aurai aimé un mode d'accompagnement pour moi. Personne ne nous a demandé si cela se passait bien. Plus pour me « réassurer » moi.», *« J'ai vu des gens pleurer sur le plateau à chaque annonce de suicide. Les amis m'en parlaient. Je vivais cela comme une véritable honte. Il y a des personnes qui n'ont pas d'humanité. Cela venait d'en haut.»*

Une critique de la politique mise en œuvre est sensible et tend à souligner son absurdité et son manque d'humanité. Ainsi, *«J'ai eu un enfant malade pendant un an et personne n'en a tenu compte. On m'avait même proposé d'évoluer vers l'enseignement.»*

D'autres plus incisifs : *«Je ne comprends pas qu'une entreprise puisse se passer de talents parce qu'il faut mettre une activité dans des grandes villes. Aujourd'hui, cela n'a pas changé, les postes intéressants sont sur Marseille.»*, *« La mobilité chez France Télécom/ Orange n'est pas envisagée comme un mode de gestion des carrières. La crise n'a pas aidé. Une population de fonctionnaires qui ne vaut pas grand-chose sur le marché du travail... »*, *« Par rapport au contrat social de 2009, la boîte n'a pas tant changé que cela. La fonction RH et les managers de proximité se démerdent. »* Une violence larvée est latente et empreinte de frustration. Elle semble reposer sur la non reconnaissance véritable de leurs difficultés. Ces derniers expriment leur solitude professionnelle et tendent à l'associer à une forme d'abandon.

Le « monde vécu » selon les cadres renvoie à la notion d'injonction paradoxale et de double contrainte avec lesquelles ils se trouvent confrontés au quotidien et dans l'obligation de réaliser des compromis. La technique de la confusion agit sur la représentation qu'un individu ou un groupe d'individus peuvent avoir de la réalité du monde qui les entoure, pour la transformer et la rendre conforme aux finalités recherchées par un dispositif plus global comme celles associées au

programme Act. La citation de Paul Watzlawick[210] *« il n'existe pas de réalité absolue, mais seulement des conceptions subjectives et souvent contradictoire de la réalité. »* prend ici tout son sens. La place de la communication interpersonnelle est déterminante et agit comme le stimulateur d'une analyse critique, favorisant une certaine prise de conscience des cadres sur les effets de la politique de mobilité mise en œuvre.

3.2.4 - Synthèse relative au repérage et à la caractérisation des facteurs de dissonances et consonances communicationnelles

L'analyse conduite précédemment a permis, au travers du repérage de noyaux thématiques clefs, d'identifier les facteurs de consonances et de dissonances communicationnelles applicables à la politique de mobilité chez Orange France.

Cinq facteurs ont pu être identifiés et caractérisés :

- la mobilité une opportunité pour chaque salarié (lorsqu'elle est souhaitée),
- la mobilité contrainte,
- l'objectivation appliquée aux départs,
- l'information sur la mobilité,
- le monde vécu selon les cadres.

Ces facteurs semblent agir sur la congruence des messages des cadres et sur les tensions et contractions pouvant se faire jour dans leur communication (entre leur rôle prescrit et leur ressenti). Pour caractériser ces phénomènes, il paraît approprié de répertorier l'ensemble des facteurs et de synthétiser leurs effets communicationnels.

[210] Watzlawick Paul, *op.cit.,* p. 137.

La caractérisation de ces facteurs est figurée et symbolisée dans le tableau, ci-après :

facteurs	Consonance = C	Dissonance = D	observation
La mobilité une opportunité lorsqu'elle est souhaitée	C	absence	Unanimité de l'ensemble des populations rencontrées Le discours sur la mobilité comme moyen de concrétiser son projet professionnel, d'évoluer, d'éviter la routine et de développer de nouvelles compétences, semble intégré.
L'objectivation appliquée aux départs	C = D		Ce facteur véhicule autant d'éléments de consonances que de dissonances communicationnelles (tension entre le rôle prescrit et le ressenti des cadres).
L'information sur la mobilité	C = D		idem
Le monde vécu selon les cadres	C < D		Ce facteur véhicule plus de dissonances que de consonances communicationnelles et sert de support à une forme de plainte chez les cadres.
La mobilité contrainte	absence	D	Ce facteur est présent chez les cadres de la population C et véhicule tension voire souffrance

Il apparaît au travers de l'analyse de contenu appliquée aux entretiens que le facteur correspondant à *la mobilité vue comme une opportunité* se comporte comme un facteur de consonance communicationnelle, auquel semble être associé une stratégie d'adhésion des cadres au principe de la mobilité professionnelle. Cependant, cette adhésion n'est pas totale et repose sur la condition d'exercice de la liberté de choix des salariés. Nous avons identifié deux facteurs ambivalents selon les éléments de langage livrés par les cadres, ceux portant sur *l'objectivation appliquée aux départs* et *l'information sur la mobilité*. En effet, ceux-ci véhiculent autant de consonances que dissonances communicationnelles et placent les cadres dans une situation de tension en mettant en opposition leur rôle prescrit et leur ressenti personnel. Au regard des

éléments renvoyant à ce qui peut s'apparenter *au monde vécu selon les cadres*, il apparaît qu'une plainte des cadres, se fasse jour et se nourrisse des situations non congruentes associées à la façon dont ils vivent leur quotidien. Les phénomènes de dissonances communicationnelles sont ici plus nombreux. Le dernier facteur qui s'illustre au travers de *la mobilité contrainte*, est vécu par les cadres comme une imposition, une sorte de trahison au regard de leur engagement professionnel voire un déni de leur existence. Une souffrance semble alors palpable. Le tableau, ci-dessus, réalise une synthèse de ces phénomènes et permet, via la typologie proposée, d'identifier les facteurs clefs de consonances et de dissonances communicationnelles propres à la mobilité.

Une modélisation paraît dès lors envisageable pour appréhender les risques de cette dissonance et déterminer si le terrain de l'interaction sociale est favorable à l'expression de tensions et à l'émergence de discours paradoxaux. Vincent de Gaulejac précise dans son ouvrage, *« on ne peut y survivre qu'en devenant soi-même paradoxal, moins par duplicité que par nécessité. »*[211] La combinaison de ces facteurs peut augmenter des effets de malaise et de déséquilibre ou à l'inverse les contenir en activant un facteur de congruence communicationnelle comme par exemple « la mobilité vue comme une opportunité, lorsqu'elle est souhaitée ». Ce travail a permis de confirmer que le processus de communication sur la mobilité, véhiculait à la fois des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle. Les ancrages théoriques de ce travail reposent sur le croisement de la théorie de la dissonance cognitive développée par Léon Festinger, avec les travaux menés par l'école de Palo Alto sur la notion double contrainte et de communication paradoxale.

Au regard de l'analyse des témoignages des cadres, il apparaît qu'un discours de la plainte se développe, semblant traduire une forme de malaise voire de souffrance chez ces derniers. Il s'agit, dans le prolongement de cette analyse, de s'intéresser à la construction de ce qui peut s'apparenter à une rhétorique de la plainte. L'indentification de ses racines et la compréhension des motifs associés à celle-ci, sous-tendent la réflexion engagée.

[211] De Gaulejac Vincent, *op.cit.*, p. 131.

3.3 La construction d'une rhétorique de la plainte chez les cadres d'Orange France

Dans ce développement préliminaire, il semble approprié de revenir sur la notion de plainte telle qu'elle s'entend dans les travaux portant sur son expression dans le monde du travail, et au travers des disciplines touchant à la psyché comme la psychologie et la psychanalyse. Paul Ricoeur[212]dans une communication faite au colloque de l'association française de la psychiatrie en janvier 1992, précise : *« la plainte est une forme de recours, une capacité d'en appeler à l'aide d'autrui malgré tout, c'est-à-dire malgré le profond mal-être ressenti et malgré l'atteinte que la souffrance porte au langage. »* Selon l'analyse conduite par celui-ci, la plainte est le langage de la souffrance. De ce fait, en inscrivant l'expérience dans le symbolique par le langage, en permettant la rencontre avec autrui, la plainte inscrit la souffrance dans le social. Elle procède d'une activité de liaison entre d'une part, les épreuves du réel et la volonté de maîtriser le réel. Il s'agit d'une expression (un énoncé oral ou écrit) dont le point de départ est un mal-être ressenti par un individu (douleur, souffrance, sentiment d'injustice ou de détresse), et qui est portée en tant qu'interpellation auprès d'une tierce personne. Les apports de la rhétorique aristotélicienne sont ici précieux. La parole efficace est présentée comme le meilleur moyen d'influencer l'assemblée et de faire pencher le débat en sa faveur. Elle s'appuie sur la fameuse triade logos, ethos et pathos. Agir sur l'auditoire nécessite d'utiliser des arguments valides et de toucher le cœur mais aussi de projeter une image de soi susceptible d'inspirer confiance. Cette organisation stratégique du discours se trouve être décrite par Olivia Foli[213] dans sa thèse de doctorat portant sur le thème de la plainte. Ainsi, pour ce qui concerne l'énonciateur, il apparaît que le plaignant n'est pas forcément la victime. L'expression de la plainte est l'indice d'un sujet agissant derrière le discours. La capacité à se plaindre est le signe qu'existe une distance minimale avec la souffrance endurée. La plainte peut être motivée par une

[212] Ricoeur Paul. « La souffrance n'est pas la douleur ». *Psychiatrie française*, juin 1992, p.1-7.
[213] Foli Olivia. *Plainte, normes et intégration, le cas d'une organisation bureaucratique*. Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Paris Dauphine, sous la direction de Norbert Alter, Février 2008, 429 p.

stratégie et elle peut comporter des figures de style (par exemple, le cas du demandeur qui met en scène son discours). Elle ne peut être assimilée à la douleur ou à la souffrance ressentie : elle n'en est que l'expression. Le sens du discours ne peut être appréhendé que si l'on tient compte de la situation d'énonciation et de toutes les subtilités qui caractérisent le contexte, qu'il s'agisse de la scène de l'action ou des dispositions des protagonistes. Au regard de cette analyse, la notion de rhétorique de la plainte paraît faire sens et traduire la dimension stratégique qui semble lui être associée. Les caractéristiques de la plainte analysées par Olivia Foli, dans ces travaux de recherche, portent sur sa dimension transversale. Il semble qu'elle n'épargne aucune catégorie hiérarchique, ni aucun type de population. De ce fait, elle en devient ordinaire et peut être dans certaines circonstances, utilisée de façon détournée et instrumentale. Il revient au chercheur, selon l'approche de cette dernière, d'être en devoir et en capacité de discerner entre la plainte authentique, la plainte stratégique et la plainte rituelle.

La posture épistémologique et la méthode de recherche mise en œuvre sont ici déterminantes pour lui permettre de démêler les différents niveaux de plainte. Au travers de l'étude de la plainte et de la rhétorique qui l'accompagne, une voie semble se dessiner. Ainsi, la montée de plainte individuelle serait la traduction du déclin de la mobilisation collective et de la contestation politique. Les travaux de Marc Loriol [214] invitent à considérer celle-ci comme un phénomène social. Jean-François Laé[215], considère que la plainte, qui est l'expression individuelle du malheur, peut être aussi analysée dans une perspective historique comme révélateur de préoccupations collectives. *« Le phénomène de plainte semble être une pratique rituelle adossée à l'ordre social dans le milieu. L'expression et la réception de la plainte font l'objet d'un travail symbolique actif de la part des protagonistes, qui manifestent ainsi implicitement leur adhésion à un système de normes et de valeurs, leur intégration dans le milieu et leur loyauté à son égard. Les interactions dans les échanges de plainte relèvent en fait d'une représentation théâtralisée où sont distribués des rôles, la mise en forme du*

[214] Loriol Marc. « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail ». *L'Année sociologique*, n°2, 2003, p. 459-486.

[215] Lae Jean-François. *L'instance de la plainte, une histoire politique et juridique de la souffrance*. Paris : Descartes et Cie,1996, 252 p.

discours ainsi que les modalités de sa diffusion et de sa circulation étant liées à la stratification du milieu. Le phénomène de plainte donne une forme sensible à la communauté d'appartenance, il transmet une histoire que se raconte la société sur elle-même, à destination de ses membres. »[216] La plainte serait l'indice des positions symboliques et de pouvoir à l'intérieur des organisations. Dans l'étude initiée, pour comprendre la façon dont cette rhétorique de la plainte a pu se construire et se développer chez les cadres d'Orange, il est apparu nécessaire de s'intéresser au contexte historique et social favorable à l'expression de celle-ci, ainsi qu'aux formes de représentation qu'elle a pu prendre. La position d'énonciation du cadre plaignant à son auditoire, incarnée par le doctorant-chercheur, sera analysée et décryptée au regard de l'existence de possibles stratégies induites par cette interaction et pouvant connoter la nature de la plainte.

[216] Foli Olivia*, op.cit.*, p. 401.

3.3.1 - Un contexte historique et social favorable à l'expression de la plainte (l'histoire des cadres dans l'entreprise, la politique de mobilité vue comme une transgression du contrat collectif)

Il convient de revenir sur le contrat collectif à partir duquel s'est bâtie l'histoire des personnels de l'entreprise Orange France. A ce propos, nul corps social ne peut exister et fonctionner, sans l'existence d'un contrat entre les parties qui le constitue. Jean-Jacques Rousseau[217] fut l'un des premiers promoteurs de ce postulat. Il précise *« trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant. Tel est le problème fondamental dont le contrat social donne la solution»*[218] Le contrat collectif qui organise la vie sociale des salariés de l'entreprise Orange s'est construit à partir du statut général des fonctionnaires. Celui-ci fixe les droits et obligations de ces derniers. Il précise que les fonctionnaires ont des obligations en contreparties desquelles, ils bénéficient de certains droits fondamentaux. Ces obligations portent sur [219]:

- **la discrétion professionnelle**, « Les fonctionnaires doivent faire preuve de discrétion professionnelle pour tous les faits, informations ou documents dont ils ont connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions… »
- **l'exécution de la tâche confiée**, « Tout fonctionnaire quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il n'est dégagé d'aucune des responsabilités qui lui incombent par la responsabilité propre de ses subordonnés. »
- **l'obéissance hiérarchique**, « Le fonctionnaire doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est

[217] Rousseau Jean-Jacques. *Du contrat social.* Paris : Garnier - Flammarion, 1966, 181 p.
[218] *Ibid.,* p. 51.
[219] Ces extraits d'articles sont issus de la loi du 13 juillet 1983 portant sur les droits et obligations des fonctionnaires (articles n°26 et 28)

manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public. Le refus d'obéissance équivaut à une faute professionnelle. La subordination hiérarchique impose également de se soumettre au contrôle hiérarchique de l'autorité supérieure compétente et de faire preuve de loyauté dans l'exercice de ses fonctions. Le devoir d'obéissance impose enfin au fonctionnaire de respecter les lois et règlements de toute nature.»

- **l'obligation de réserve**, « le principe de neutralité du service public interdit au fonctionnaire de faire de sa fonction l'instrument d'une propagande politique. »

Les droits fondamentaux portent, quant à eux, sur la liberté d'opinion politique, syndicale, philosophique ou religieuse, l'exercice du droit de grève, du droit syndical, l'accès à la formation permanente, le droit de participation, la rémunération après service fait et le droit à la protection. Ainsi, les fonctionnaires et les agents non titulaires ont droit à une protection et le cas échéant à une réparation lorsqu'ils ont fait l'objet, à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, de menaces, d'outrages, de voies de fait, d'injures ou de diffamations. Ils ont droit à une protection, dans certaines circonstances, en cas de poursuites pénales et civiles engagées par un tiers pour faute de service. Ces droits renvoient symboliquement à leur rôle de représentant de l'état et de la force publique. L'une des garanties majeures liée au statut de fonctionnaire repose sur la garantie de l'emploi. Elle consiste à garantir à un fonctionnaire le maintien dans son administration même si son emploi est supprimé. En cas de suppression d'emploi, le fonctionnaire est affecté dans un nouvel emploi dans les conditions prévues par les conditions statutaires.[220]

Ce détour par l'examen des droits et obligations associés au statut des fonctionnaires pose le cadre historique et culturel sur lequel l'ordre social de l'entreprise Orange France s'est construire au fil du temps. Mon hypothèse est que cet héritage n'est pas étranger aux tensions et crispations qui se sont faites jour, lors de la mise en œuvre du programme Act. En effet, la politique de mobilité mise en œuvre pendant cette période, réinterroge directement la question de la garantie

[220] Les conditions d'exercice de la mobilité dans les administrations de l'Etat sont détaillées dans le décret du 18 avril 2008 organisant les conditions d'exercice des fonctions, en position d'activité, dans les administrations de l'Etat et la circulaire d'application n° 2179 du 28 janvier 2009.

de l'emploi des salariés ayant passé un concours des Postes et Télécommunications.

Une deuxième dimension est à considérer dans l'émergence de cette plainte, celle de l'histoire des cadres dans l'entreprise et de l'évolution de leur rôle, consécutive aux transformations traversées par l'entreprise. Dans les années soixante-dix, l'engagement dans la construction du réseau téléphonique en France est total. Cette période est désignée par les personnel en interne sous le vocable « delta LP ». Elle renvoie dans l'imaginaire collectif à une épopée et reste source de fierté pour les salariés. Les managers ont alors une relation forte avec la technique et les valeurs associées au service public. Puis, progressivement avec la transformation de la Direction Générale des Télécoms en exploitant autonome de droit public assujetti aux règles de droit commercial et non plus administratif, le rôle du manager va peu à peu se transformer.

Des chartes de qualité apparaissent promouvant de nouvelles valeurs comme celles de la satisfaction du client et de la qualité de service. Il est intéressant de noter le contenu de la lettre d'orientation générale de 1990 qui précise : *« Mobiliser les ressources humaines : donner un visage à l'avenir ; maintenir la cohésion sociale en reconnaissant les individualités ; développer le professionnel en ne laissant personne au bord du chemin ; responsabiliser l'encadrement sur la gestion des ressources humaines qui lui sont confiées pour mettre en œuvre un management de la qualité. »*[221] C'est à cette période que les entretiens individuels destinés à fixer les objectifs, tracer les résultats des collaborateurs et fixer des axes de développement professionnel, voient le jour. Au travers des quelques lignes de cette lettre d'orientation se dessine le nouveau visage du manager qui progressivement est appelé à devenir le premier RH. Cependant, avec l'explosion de la bulle internet et la mise en place du plan TOP sous l'égide de Thierry Breton, la recherche accrue de la productivité et de la performance est martelée aux managers pour être reprise et confortée lors de la mise en œuvre du plan Next et du programme Act. Le manager doit par son engagement garantir la réussite des transformations nécessaires à la survie de l'entreprise. Il est responsable du pilotage de l'activité qui lui est confiée, du développement de la performance individuelle et collective, et se doit d'accompagner la mobilité de ses

[221] Du Castel François. *Les télécommunications*. Paris : Berger-Levrault International, 1993, 799 p.

collaborateurs conformément aux injonctions qui lui sont faites. Un programme de formation est mis en place jusqu'en 2009 qui s'adresse aux cadres et qui porte sur la mise en œuvre du volet RH du plan Next.[222]Des modules sont proposés sur les thématiques suivantes :

- comment convaincre le collaborateur de la nécessité de réduire les effectifs et de se mettre en position de quitter le groupe ?
- comment coacher les collaborateurs pour qu'ils partent ?
- comment coacher ceux qui restent ?
- comment gérer une crise qui dure ?
- Quels sont les points de droit du travail à connaître pour ne pas se faire piéger par un collaborateur récalcitrant ?

Le rôle du cadre prend dès lors une nouvelle orientation, comme nous avons pu le noter dans la deuxième partie de ces travaux, il est désigné comme l'acteur garantissant la réussite du programme Act, par la prise en charge directe de la réalisation des départs de l'entreprise et la promotion des dispositifs de mobilité auprès de ses collaborateurs. Sa situation semble dès lors intenable. Il convient pour lui de concilier la performance de son équipe en menant, en parallèle, une action d'incitation aux départs. Ainsi, le processus de communication associé à la politique de mobilité a placé les cadres dans une position de contre-emploi. Ils sont soumis à l'effet de cette double-contrainte, qui se manifeste au travers de l'injonction permanente à contribuer de façon efficace à la réalisation des 22 000 départs de l'entreprise tout en continuant à assurer un pilotage performant et efficient de l'activité dont ils ont la responsabilité.

La plainte de ces derniers semble être la résultante de la conjonction de deux phénomènes. Le premier tend à être associé à une forme de transgression du contrat collectif de l'entreprise. Il s'agit de la remise en cause de la garantie de l'emploi et de la possibilité offerte à chaque salarié de faire toute sa carrière dans l'entreprise. Le second est associé à la transformation et à l'évolution du rôle du cadre. Le cadre référent sur le métier, valorisé pour son savoir-faire technique, devient progressivement l'exécutant du programme Act et cela au travers de son rôle de premier RH. Une forme de dénaturation du métier se joue alors, renvoyant

[222] Dielh Bruno, Doublet Gérard. *Orange, le déchirement*. Paris : Gallimard, 2010, 108 p.

très directement à la construction de l'identité sociale des cadres dans l'entreprise. A ce stade de notre réflexion, il paraît approprié de s'intéresser aux formes d'expression de la plainte et au contenu de celle-ci. Trois motifs sont régulièrement cités par les cadres rencontrés comme source de tension et de souffrance :

- leur rôle,
- la non-prise en compte de leurs besoins par la ligne managériale,
- les effets du contexte médiatique et social sur le climat dans les équipes et l'image de l'entreprise.

Les apports de Paul Ricoeur[223] sur la souffrance et sa grille de lecture autour des axes « soi-autrui » et « agir-pâtir » sont mobilisés, pour éclairer l'analyse s'appliquant à l'expression de la plainte chez ces cadres.

[223] Ricoeur Paul, *La souffrance n'est pas la douleur, op.cit.*

3.3.2 - Les formes et motifs d'expression de la plainte chez les cadres (le rôle du cadre, la non-prise en compte de ses besoins, l'emprise du contexte médiatique et social)

L'analyse de la plainte suppose de s'intéresser dans un premier temps, au contexte formel dans lequel celle-ci s'est exprimée. Il convient de revenir sur la façon dont la parole des cadres a été recueillie.

Les entretiens se sont déroulés sur leur lieu de travail habituel. Un rappel a été réalisé sur l'engagement de confidentialité appliqué à l'échange. Une intimité et une proximité se sont assez rapidement établies, favorisant une certaine forme de spontanéité, et l'expression d'une liberté de ton et de propos. Il est intéressant de noter que quelle que soit la relation du cadre à la mobilité, l'expression de la plainte est transversale et n'épargne aucune catégorie. Ainsi, dans le contexte associé au programme Act, elle semble devenir ordinaire.

Cette généralisation de la plainte chez les cadres, est cependant interpellante, en particulier, au regard du rôle qui leur est conféré dans l'entreprise. La compréhension des motifs de cette plainte constitue une étape centrale dans l'analyse de ce phénomène. Nous avons pu noter trois motifs majeurs alimentant un discours de la plainte :

- Le rôle du cadre,
- La non-prise en compte des besoins du cadre par la ligne managériale,
- Le contexte médiatique et social,

Dans ce développement, une illustration des propos associés aux différents motifs identifiés est proposée. La méthode mise en place a consisté à repérer les éléments de langage qui, de par leur récurrence, viennent illustrer ceux-ci. Ces noyaux thématiques constituent le tissu intertextuel des discours autobiographiques et sont sollicités par les cadres rencontrés, de façon régulière. Ils forment des structures homogènes, englobant des symboles, des lieux communs, des formules prêtes à l'emploi qui viennent éclairer la relation des cadres à l'entreprise et la façon dont ils disent avoir vécu la période considérée. Ils composent l'architecture sur laquelle s'appuient ces discours narratifs. A ce titre, l'expression

de la plainte semble reposer sur plusieurs dimensions. Cette approche puise son illustration dans les travaux de Paul Ricoeur portant sur la notion de souffrance[224]. La première est celle du rapport de soi à autrui. Le souffrir se donne conjointement comme une altération du rapport à soi et du rapport à autrui. La deuxième dimension est celle de l'agir-pâtir, la souffrance consistant dans la diminution de la puissance à agir. Ces deux dimensions sont reliées entre elles par la question du sens. Nous retrouvons ici la figure du plaintif de l'ancien testament. C'est la plainte qui permet à Job[225] d'échapper à l'anéantissement total et de se sentir sujet. Celle-ci adressée à un tiers, permet à l'individu de rester un sujet agissant, de maintenir intacts sa subjectivité et son rapport à lui-même dans l'épreuve de la souffrance. Comme nous le mentionnions préalablement, la plainte est le reflet d'un écart entre un sentiment de mal-être ressenti par un plaignant et l'expression de ce sentiment à un auditoire. Elle ne peut donc pas être assimilée à la douleur ou à la souffrance : elle n'en est que l'expression.

Les motifs de la plainte exprimée par les cadres d'Orange France seront analysés au travers de cette grille de lecture pour poser ensuite les bases des stratégies qui les sous-tendent. Dans un premier temps, il s'agit de s'intéresser au rôle du cadre dans le processus de communication associé à la mobilité. De nombreux témoignages mettent l'accent, quelle que soit la population et la relation des cadres à la mobilité, sur les tiraillements et tensions ressentis par ceux-ci. Ils renvoient à la solitude du cadre dans l'exercice de son rôle, qui conformément aux obligations faites dans le statut du fonctionnaire, s'est conformé aux instructions de son supérieur hiérarchique pour engager sa responsabilité dans l'exécution des tâches confiées. Ils expriment l'instabilité et la fragilité de leur position, leur perte de légitimité et d'estime d'eux-mêmes dans la relation à leurs collaborateurs *: « Dire et faire le contraire de ce que l'on nous demandait de faire pendant 5 ans mais cela n'est pas si facile que cela. Pour le cadre, ce n'est pas simple d'obliger quelqu'un à partir. Le retour de balancier cela nous met, nous managers, dans des situations pas simples…. », « Je n'y arrivais pas. J'ai souvent pris sur moi de ne pas relayer les messages. J'étais en souffrance par rap-*

[224] Ricoeur Paul, *La souffrance n'est pas la douleur*, *op.cit*., p. 1.
[225] Foli Olivia, *op.cit*., p. 50.

port à cela ». L'évolution de leur rôle dans le processus de communication associé au programme Act, est présentée comme un motif de difficultés dans l'exercice de leur fonction voire de souffrance : *« J'étais devenu un super DRH ... Je rencontrais des difficultés car les gens ne sont pas mobiles et cela est lié à l'âge de nos populations. », « Un gros boulot de psychologue pour lequel, on n'était pas formé. », « Dans les RH, si tu te plantes, tu ne peux jamais rattraper le coup ! ».* Une sorte de rejet de ce rôle RH semble se dessiner, d'autant que le sentiment éprouvé par la plupart d'entre eux, est d'avoir été seul dans l'accompagnement des situations individuelles. Ainsi, *« Les problèmes RH, débrouille toi avec... Pas de volonté du chef de département de soutenir ses cadres. Pas d'engagement du chef de département à nos côtés. Il y a de réelles difficultés dans l'accompagnement des mobilités. La gestion des retours est difficile et j'observe une méconnaissance des métiers qui est manifeste. », « On me disait : « Tu es là pour faire partir les gens. » Mais comment les faire partir ? J'ai tenu grâce à mon père républicain espagnol et qui a failli être arrêté par la Gestapo. J'ai tenu grâce à mon père ... C'est un apprentissage permanent de la vie, et je le vis comme une forme d'ingratitude. Je ne suis pas dans la ligne et je suis marginal. »*

Les deux dimensions évoquées par Paul Ricoeur, le rapport de soi à autrui et celle de l'agir-pâtir, se trouvent entremêlées dans ce discours. Cette difficulté à agir selon le rôle prescrit, place les cadres dans une situation de tension profonde et véhicule au travers de leurs propos une sorte de victimisation. Finalement, ils étaient seuls à porter la communication au plus près des salariés sur les départs et disent l'avoir fait sans réel soutien de leur hiérarchie. Ils deviennent donc eux-mêmes les victimes de ce processus. Une violence symbolique s'exprime au travers des références faite à la Gestapo pour en appeler à une forme de résistance vis-à-vis du système mis en place. Le visage de la souffrance s'incarne au travers des symboles utilisés et de la rupture du fil narratif noté à plusieurs reprises, chez certains cadres lors des entretiens : *« On sentait que c'était un exercice obligé mais qui n'était pas expliqué sur le fond. Il fallait qu'ils appliquent les directives. Les propos tenus précisément, je m'en rappelle plus. J'ai tout oublié. Je ne sais plus… »* Ce qui semble être en jeu au travers de cet état de victimisation, renvoie à l'estime de soi et au rapport à l'autre. Une forme de culpabilité se manifeste

dans ces propos et la plainte des cadres s'exprime contre ceux qu'ils présentent comme les ayant bafoués et abandonnés, leurs supérieurs hiérarchiques. Ceux-là même qui semblent avoir eu un double discours : *« les discours des directeurs étaient doubles »*, « *J'ai vécu cette période comme l'incarnation du grand paradoxe que les cadres devaient gérer et cela dans une réelle solitude. J'étais moi-même en plein tiraillement du fait du rôle qui m'était confié. Une pression terrible s'exerçait pour réaliser les départs affichés par Didier Lombard mais la réalité vécue sur le terrain s'avérait être décalée des directives données par le national. Dans certains coins, les possibilités d'évolution vers la fonction publique étaient inexistantes. Le sentiment de plusieurs d'entre nous était d'être au pied du mur. Un sentiment de peur existait. On se disait pourvu que je passe au travers de la mobilité forcée ».* La violence symbolique évoquée préalablement, trouve ici son illustration au travers de l'expression du sentiment de peur.

Le tableau joint, ci-après, retrace les éléments de discours issus des entretiens et utilisés pour conduire cette analyse autour des motifs de la plainte. Ces propos sont révélateurs du ressenti des cadres. Dans un premier temps, notre attention s'est portée sur leur rôle dans la mise en œuvre des mobilités. Il convient de rappeler que la transversalité du discours de la plainte transcende la relation des cadres à la mobilité et se trouve être commun à l'ensemble des populations rencontrées.[226]

Tableau n° 1

Population	thématique	Extraits des entretiens
A B C D	Le rôle du cadre	« On est allé très loin d'un côté et aujourd'hui, on est parti assez loin à l'opposé. Dire et faire le contraire de ce que l'on nous demandait de faire pendant 5 ans mais cela n'est pas si facile que cela. Pour le cadre, ce n'est pas simple d'obliger quelqu'un à partir. Le retour de balancier cela nous met, nous managers, dans des situations pas simples…. « Je me rappelle de ces réunions où à chaque fois on nous répétait « il faut partir, il faut faire partir vos agents ». C'est une période difficile car on avait perdu la dynamique de l'entreprise. Ce n'était pas une dynamique, c'était un enterrement. » « C'est une période difficile de notre histoire en rapport avec tout ce qui a été dit dans la presse sur la mobilité forcée. Je n'y arrivais pas. J'ai souvent pris sur moi de ne pas relayer les messages. J'étais en souffrance par rapport à cela. » « Les difficultés qui se présentaient, reposaient sur la conciliation de la vie personnelle et professionnelle. J'étais devenu un super DRH ...Je rencontrais des difficultés car les gens ne sont pas mobiles et cela est lié à l'âge de nos populations. » « Lorsque je recevais des salariés, il y avait beaucoup d'inquiétude. Pour les personnes qui étaient en difficultés sur les métiers de la boite (métiers dont l'entreprise avait besoin), les messages étaient de dire que ces salariés devaient prendre le poste là où il était. »

[226] Rappel : une typologie, s'appuyant sur la relation des cadres à la mobilité, a été proposée.
Elle permet d'identifier quatre types de population : les cadres qui sur la période ont fait des mobilités avec promotion (mobilités positives) population A, les cadres qui ont fait des mobilités sans promotion par choix (mobilités souhaitées) population B, les cadres qui ont été obligés de faire des mobilités (mobilités contraintes) population C, les cadres qui n'ont pas fait de mobilité (absence de mobilité géographique) population D.

Tableau n°2

Population	thématique	Extraits des entretiens
A B C D	Le rôle du cadre	« Nous étions trois cadres impactés par cette fermeture. « Soyez les meilleurs, vous êtes de bons managers ». Nous avons passé des entretiens de recrutement et nous avons été pris. Un gros boulot de « psychologue » pour lequel, on n'était pas formé. » « Je n'avais pas le droit à l'erreur. La période qui m'a marqué : celle des reclassifications et du coutumier. Souvent, je m'interrogeais et me disais : est-ce que je vais être en capacité de maîtriser les événements ? Dans les RH, si tu te plantes, tu ne peux jamais rattraper le coup ! » « Les discours des directeurs étaient doubles. On sentait que c'était un exercice obligé mais qui n'était pas expliqué sur le fond. Il fallait qu'ils appliquent les directives. Les propos tenus précisément, je m'en rappelle plus. J'ai tout oublié. Je ne sais plus. » On me disait : « Tu es là pour faire partir les gens. » Mais comment les faire partir ? J'ai tenu grâce à mon père républicain espagnol et qui a failli être arrêté par la gestapo. J'ai tenu grâce à mon père ... C'est un apprentissage permanent de la vie, et je le vis comme une forme d'ingratitude. Je ne suis pas dans la ligne et je suis marginal. J'ai été toujours à côté de la plaque. » « Les problèmes RH, débrouille toi avec .... Pas de volonté du chef de département de soutenir ses cadres. Pas d'engagement du chef de département à nos côtés. Il y a de réelles difficultés dans l'accompagnement des mobilités. La gestion des retours est difficile et j'observe une méconnaissance des métiers qui est manifeste. » « J'ai vécu cette période comme l'incarnation du grand paradoxe que les cadres devaient gérer et cela dans une réelle solitude. J'étais moi-même en plein tiraillement du fait du rôle qui m'était confié. Une pression terrible s'exerçait pour réaliser les départs affichés par Didier Lombard mais la réalité vécue sur le terrain s'avérait être décalée des directives données par le national. Dans certains coins, les possibilités d'évolution vers la fonction publique étaient inexistantes. Le sentiment de plusieurs d'entre nous était d'être au pied du mur. Un sentiment de peur existait. On se disait pourvu que je passe au travers de la mobilité forcée. »

Le second motif alimentant le discours de la plainte chez les cadres repose sur la non-prise en compte de leurs besoins par la ligne managériale. Plusieurs d'entre eux soulignent le manque d'accompagnement dans l'exercice de leur fonction et dans leur évolution professionnelle.

« Je n'ai eu aucun accompagnement sur les aspects managériaux. Je l'ai fait au feeling. », « On s'est senti un peu à l'abandon. On a essayé de se dire que cela était arrivé à d'autres. La peur était d'aller à Marseille et au commercial. Côté manager, je devais exercer ma responsabilité au détriment de mon propre sort. Cela ne me gênait pas plus que cela. Cela était difficile, il y a eu beaucoup de pleurs… »

On retrouve l'illustration du rapport soi-autrui et l'expression d'une altération de celui-ci. Ainsi, *« Je ne porte plus le même regard sur ma ligne managériale et je garde cette expérience comme une cicatrice. Je n'oublierai pas que cela ait pu se produire dans cette entreprise. », « Je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté. Je n'en fais pas une affaire personne. Il y a eu des soirs où je me réveillais à 3 heures du matin et où je n'arrivais pas à dormir. Je suis entré comme technicien. J'ai toujours beaucoup donné à l'entreprise. Je me suis senti trahi.»* Les propos sont particulièrement forts et empreints de ce qui peut s'apparenter à un sentiment d'injustice. La tendance à la victimisation resurgit et renvoie à un phénomène de perte d'estime de soi et de confiance en l'autre (représentant de la hiérarchie). Les témoignages sont nombreux et convergent tous autour de l'évocation de l'absence de soutien de la ligne managériale, de l'atteinte à leur intégrité et identité sociale comme *« Je n'ai eu aucun soutien de mon manager. J'ai fait une candidature au SDIS mais il y avait un problème de grille indiciaire qui bloquait ma candidature. J'ai même été volontaire pour rencontrer des cabinets d'outsourcing. Je me suis retrouvée avec quelqu'un qui a décortiqué mon CV… comme si je recommençais ma vie professionnelle et devais redémarrer de zéro. Cela était trop dur ! Je me demande comment j'ai tenu. J'en suis ressortie fragilisée. J'ai dû m'appuyer sur un psy. »* Un autre précise *« De janvier 2007 à Juin 2008, j'ai effectué des missions sur des périodes plus ou moins longues. Puis, j'ai postulé sur un poste au commercial. J'ai dû me vendre comme si j'étais ex-*

terne à l'entreprise. Je n'étais pas préparé à l'entretien. Pendant toute cette période, je n'ai eu aucun contact avec le DRH de mon entité. Je pense qu'ils ne se sont pas rendu compte… J'ai été seul. » Ce sentiment de solitude est exprimé à plusieurs reprises et forme comme une sorte de leitmotiv : *« J'étais isolé, pas de RH, le mien était à Paris et il ne s'occupait plus de nous. Le N+2 qui m'accueillait, m'avait dit « vous savez ici on n'a pas d'état d'âme. », « Aujourd'hui, je suis seul. Il faut que je me débrouille seul. »* La demande de sens et de transparence est constante et s'exprime de façon répétée : *« Ce qui me gêne, c'est qu'ils ne disent pas clairement qu'ils souhaitent changer les chefs de plateaux… Dire la vérité et le dire clairement. On nous demande à nous, d'avoir un discours courageux vis-à-vis des personnes. Mais, on ne l'a pas vis-à-vis de nous… », « On ferme et il n'y a rien... Mon sentiment est qu'on ne pilote même pas à court terme. Je suis effrayé par le manque de vision et de réelle stratégie. »* Une sorte d'exclusion s'opère au travers du *« ils »* impersonnel qui désigne la hiérarchie, qui est représentée comme extérieure aux situations vécues et décrites par ces cadres.

Les travaux de Norbert Alter[227]sur le don et la coopération en entreprise viennent éclairer cette analyse d'une dimension nouvelle. En effet, il apparaît, dans les récits des cadres, que la réciprocité des échanges dans laquelle s'inscrit la coopération dans les organisations ait été fragilisée et déséquilibrée. Il précise *« il existe bien une forme d'économie primitive dans toute une partie de nos échanges dits modernes, y compris dans ceux qui font l'objet de contrats. C'est bien sûr le cas des relations au travail : « (envoyer et) renvoyer l'ascenseur représente fondamentalement ce qui permet la coopération. »*[228] Or, c'est précisément cet équilibre qui semble être remis en cause au travers des témoignages des cadres. Ces derniers sont particulièrement sévères à l'encontre des décideurs :

« *J'aurais aimé que mon Directeur me dise : tu es faite pour ce métier, je ne me trompe pas. On va t'accompagner. Je confirme que ta prise de service à distance est conciliable avec le business. On profite de ta compétence pour la faire grandir et en tirer le meilleur parti... », « J'ai reçu une lettre de mission m'affectant sur un*

[227] Alter Norbert. *Donner et prendre, la coopération en entreprise*. Paris : La découverte, 2010, 232 p.
[228] *Ibid.,* p. 12.

projet. Je suis sur une activité qui ne correspond pas à mes attentes et aspirations professionnelles. Je suis dans l'incertitude. », « Pendant un an, malgré le management de deux groupes difficiles, je n'ai eu aucune augmentation. Les cadres sont moins bien traités que les collaborateurs. On se préoccupe beaucoup plus de l'état des collaborateurs que de celui des cadres qui ont à gérer des situations individuelles (pression du haut et du bas). Les cadres sont seuls. On a frisé des cas très graves.», « Aujourd'hui, je garde ce manque de confiance vis-à-vis des directeurs et des chefs de département… »

Les propos recueillis évoquent une sorte de rupture du lien social fondé sur la loyauté et la confiance. Un sentiment de trahison semble palpable dans cette non-prise en compte de leurs besoins et de leur engagement. Ainsi, *« ceux qui sont trahis se sentent dépossédés non seulement de leur bien, mais de leur conception du bien : cet acte trahit à la fois leur confiance, leur amitié et leur secret. »*[229] Un croisement avec la réflexion de Paul Ricoeur sur la question de la souffrance prend à nouveau tout son intérêt. Le déséquilibre dans l'expression du don et du contre-don, fait référence au rapport de « soi à autrui » et à la diminution de la puissance à agir. La représentation et l'estime qu'ont les cadres d'eux-mêmes semblent être atteintes de façon négative, par les situations vécues dans l'entreprise.

Le sentiment d'isolement est prégnant et une forme de victimisation se développe autour d'un discours portant sur l'absence d'accompagnement. Les terminologies employées sont radicales et sans appel : *« J'ai été seule, j'étais isolée, je me débrouille seule, … Il n'y a rien, manque de vision… Redémarrer de zéro, je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté… »*

[229] *Ibid.,* p. 69.

Les éléments de langage renvoyant à la non-prise en compte des besoins des cadres sont repris dans les trois tableaux qui suivent :

Tableau n°1

Population	thématique	Extraits des entretiens
A B C D	La non-prise en compte des besoins du cadre par la ligne managériale	« C'est vrai qu'en termes de communication la DRH groupe s'est beaucoup appuyée sur les managers. Il y eu sans doute une cassure entre le middle management et le reste de l'entreprise. » « Ce qui est compliqué, c'est de maîtriser une communication en étant soi même pas hyper informé. Cela a été vraiment difficile. Surtout ne pas lâcher un manager sans soutien de sa hiérarchie ou des RH » « La mobilité a été un dogme, c'était une politique à court terme. Cette démarche niait la gestion des compétences et ses enjeux. L'accompagnement des cadres était inexistant et le reste aujourd'hui (on a l'obligation de se trouver un job, si on ne veut pas être dans la difficulté). Faire que la mobilité soit vécue de manière positive, suppose d'axer la mobilité sur le volontariat dans une forme de contrat gagnant/gagnant (salariés et entreprise). Il s'agit d'intégrer les contraintes individuelles. » « Je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté. Je n'en fais pas une affaire personne .Il y a eu des soirs où je me réveillais à 3 heures du matin et où je n'arrivais pas à dormir. Je suis entré comme technicien. J'ai toujours beaucoup donné à l'entreprise. Je me suis senti trahi. Ma carrière a connu là son point d'inflexion. » « Je n'ai eu aucun soutien de mon manager. J'ai fait une candidature au SDIS mais il y avait un problème de grille indiciaire qui bloquait ma candidature. J'ai même été volontaire pour rencontrer des cabinets d'out sourcing. Je me suis retrouvée avec quelqu'un qui a décortiqué mon CV… comme si je recommençais ma vie professionnelle et devais redémarrer de zéro. Cela était trop dur ! Je me demande comment j'ai tenu. J'en suis ressortie fragilisée. J'ai dû m'appuyer sur un psy. » « De janvier 2007 à Juin 2008, j'ai effectué des missions sur des périodes plus ou moins longues. Puis, j'ai postulé sur un poste au commercial. J'ai dû me vendre comme si j'étais externe à l'entreprise. Je n'étais pas préparée à l'entretien. Pendant toute cette période, je n'ai eu aucun contact avec le DRH de mon entité. Je pense qu'ils ne se sont pas rendu compte …J'ai été seule. »

Tableau n°2

Population	thématique	Extraits des entretiens
A B C D	La non-prise en compte des besoins du cadre par la ligne managériale	« Je n'ai eu aucun accompagnement sur les aspects managériaux. Je l'ai fait au feeling. J'ai eu des formations au fil de l'eau. Je suis sorti d'une école de management mais je n'avais jamais vécu et pratiqué celui-ci. Je l'ai fait comme je le sentais... » « Entre Orange distribution et FT : Il n'y avait à l'époque aucune passerelle, je me suis débrouillé tout seul. Pour l'accompagnement d'Orange distribution à la maison mère ; pour moi, il n'y a pas eu d'accompagnement. J'ai eu la sensation d'être débauché. En termes de salaire, j'ai négocié tout seul. » « On s'est senti un peu à l'abandon. On a essayé de se dire que cela était arrivé à d'autres. La peur était d'aller à Marseille et au commercial. Côté manager, je devais exercer ma responsabilité au détriment de mon propre sort. Cela ne me gênait pas plus que cela. Cela était difficile, il y a eu beaucoup de pleurs… » « Pour les promotions : la mobilité est devenue une norme imposée par l'entreprise. La période du Time to Move, était devenue un sujet de plaisanterie. On aurait être pu meilleur, la mobilité a été vécue comme une sanction. » « Nous revenons, aujourd'hui, à considérer que la proximité en matière RH est primordiale et clef à la compréhension des enjeux humains et à notre adaptation. Il en aura fallu de la souffrance et des suicides. Quel gâchis ! Je ne porte plus le même regard sur ma ligne managériale et je garde cette expérience comme une cicatrice. Je n'oublierai pas que cela ait pu se produire dans cette entreprise... » « La notion de mobilité associée à la promotion reste encore présente dans les représentations managériales. Notre vigilance doit être de mise. Le chemin sera long pour changer les mentalités et redonner du sens. »

Tableau n°3

Population	thématique	Extraits des entretiens
A B C D	La non-prise en compte des besoins du cadre par la ligne managériale	« J'étais isolé, pas de RH, le mien était à Paris et il ne s'occupait plus de nous. Le N+2 qui m'accueillait, m'avait dit « vous savez ici on n'a pas d'état d'âme. Je suis passé par toutes les situations. On a essayé de me déstabiliser pour que je m'en aille. La personne qui m'a aidé beaucoup, c'est le médecin du travail. » « Le sentiment d'être un poids remonte à la politique du Time to Move. Aujourd'hui, je suis seul. Il faut que je me débrouille seul. Il a fallu rebâtir un plateau. Moi, je n'avais pas le recul pour dire : il faut que je change. J'ai été seul sur beaucoup de dossiers RH, le DRH n'est venu que pour clôturer certaines affaires. Aujourd'hui, j'ai le sentiment d'être écarté et de ne plus avoir de valeur professionnelle. Ce qui me surprend, c'est le passage chef de plateau. A ce moment-là, il n'y a pas eu d'accompagnement au moment de mon passage comme chef de département. Rien n'était mis en place. Aucun accompagnement ne m'a été proposé en termes de formation. Ce qui me gêne, c'est qu'ils ne disent pas clairement qu'ils souhaitent changer les chefs de plateau. Comment les accompagner pour trouver leur place dans l'entreprise ? Dire la vérité et le dire clairement. On nous demande à nous, d'avoir un discours courageux vis-à-vis des personnes. Mais, on ne l'a pas vis-à-vis de nous… » « J'aurais aimé que mon Directeur me dise : « tu es faite pour ce métier, je ne me trompe pas. On va t'accompagner. Je confirme que ta prise de service à distance est conciliable avec le business. On profite de ta compétence pour la faire grandir et en tirer le meilleur parti. Actuellement, il n'y a pas de gestion de compétences et c'est le néant en matière de gestion des carrières. » « J'ai conduit la fermeture de la boutique avec conscience et engagement. Puis, j'ai reçu une lettre de mission m'affectant sur un projet. Je suis sur une activité qui ne correspond pas à mes attentes et aspirations professionnelles. Je suis dans l'incertitude. » « La boutique, c'était mon entreprise, c'était grisant, jamais tu ne t'ennuies. C'est ta boite. Je n'ai pas eu d'adjoint. J'ai beaucoup porté pendant cette période. J'aurai aimé avoir les ressources RH pour passer le 1er janvier. On ferme et il n'y a rien... Mon sentiment est qu'on ne pilote même pas à court terme. Je suis effrayé par le manque de vision et de réelle stratégie. Je n'arrive pas à me détacher de mon entreprise. Cet épisode a profondément atteint la confiance que j'avais en mon management. » « Pendant un an, malgré le management de deux groupes difficiles, je n'ai eu aucune augmentation car j'étais en poste depuis trop longtemps. Les cadres sont moins bien traités que les collaborateurs. On se préoccupe beaucoup plus de l'état des collaborateurs que de celui des cadres qui ont à gérer des situations individuelles (pression du haut et du bas). Les cadres sont seuls. On a frisé des cas très graves. » « Aujourd'hui, je garde ce manque de confiance vis-à-vis des directeurs et des chefs de département. A titre individuel, tu te cherches la solution. Pas d'accompagnement. Cela renvoie à l'absence de maturité des managers. Ce qui m'intrigue, c'est qu'après tout cela, les managers ne changent pas. Quelques têtes ont changé... » « Une part de déception sur l'humanité de certains, des chocs, comment des gens peuvent faire cela et se comporter ainsi ? « Ce que tu deviens cela ne m'intéresse pas. C'est une véritable négation de notre part d'humanité. »

A ce stade de l'analyse, il convient de s'intéresser à ce qui paraît constituer le troisième motif alimentant le discours de la plainte chez les cadres : le contexte médiatique et social. La démarche engagée vise à repérer dans leur propos ce qui génère des tensions, des difficultés et peut renvoyer à une forme de souffrance. Ainsi, l'action des média est présentée de façon ambivalente par ces derniers. Ils évoquent l'aspect salutaire et nécessaire de leur mobilisation mais à la fois remettent en cause leur objectivité voire font référence à la possibilité d'une manœuvre de la concurrence et d'une instrumentalisation de ces derniers.

« Cela a été une chance que les média s'en emparent car cela a permis de lancer une réflexion sur le stress et le mal être au travail au niveau national », « Les médias ont accentué et n'ont pas cité les bons exemples. J'ai vu dans les journaux des cas auxquels je n'ai pas cru. Ils ont exagéré le trait. », « La presse a été dans l'exagération. On a été au cœur d'une « mode médiatique », « Les médias cela aide. Au moment où cela s'est produit, c'était l'époque du Time to Move. », « Les médias, ils ont permis de déclencher et de faire que cela change. Cela était lourd pour tout le monde. Les médias ont aidé que cela sorte du silence. », « L'action médiatique a été exagérée. Je ne suis pas certain que cela nous ait vraiment aidés. Le problème était ailleurs ...D'autres évoquaient un complot de la concurrence dans cette hyper médiatisation. Des bruits courraient au sein de l'entreprise d'une instrumentalisation des médias. »

Les tiraillements dont les cadres semblent être l'objet, amplifiés sans doute par l'héritage lié au statut de la fonction publique, renvoient à l'obligation de réserve et de neutralité. Un double discours semble se développer chez ces derniers. Celui-ci évoque l'exagération médiatique et reconnaît la chance que l'action des médias offre à l'entreprise pour sortir de la crise. Un sentiment de honte est fréquemment exprimé quant à l'image véhiculée par ceux-ci : « *J'ai vu des gens pleurer sur le plateau à chaque annonce de suicide. Les amis m'en parlaient. Je vivais cela comme une véritable honte. », « France Télécom /Orange, c'est mon entreprise, je ne vais pas la dénigrer…»*

Un état de tension se fait jour, qui semble être amplifié par la force du sentiment d'appartenance et une forme d'attachement à l'organisation. Cette notion est prise sous l'angle d'une « attache », d'un lien psychologique à l'égard de l'entreprise, c'est une relation stable et durable entre le salarié et son organisation. La définition de la notion d'attachement proposée par Réhiba Meyssonnier[230], dans le cadre d'une communication au séminaire international de recherche organisé par le LIRHE et le CNRS de l'université de Toulouse I, est reprise ici : *« l'attachement est l'attribution à l'entreprise d'une importance affective, cognitive et normative qui représente pour le salarié, une valeur considérable et qui est assimilable à une intimité relationnelle stable et durable perceptible globalement. »*

Dès lors, une relation ambivalente s'instaure, qui vient fragiliser la fierté d'appartenir à l'entreprise et alimente chez les cadres une position critique. Celle-ci interroge ce que Norbert Alter présente comme le don de l'engagement. Il correspond à cette capacité des salariés à donner à une instance supérieure pour créer une situation de communication et d'échange avec celle-ci. Elle fait écho à un ressenti particulier, celui de la trahison des valeurs associées à l'image de l'entreprise, et véhiculées dans l'imaginaire collectif. Cette trahison de la confiance *« consiste à tirer avantage d'une situation en abusant du contrat moral qui vous associe à d'autres »*[231]. Ainsi, les cadres expriment celle-ci au travers de termes forts comme la justification et la recherche des responsabilités au haut plus niveau :

- *« J'ai pris mes conseillers en entretien individuel pour les recevoir pour discuter avec eux. Quand ils rentraient chez eux ils n'en sortaient pas, en dehors de l'entreprise les médias parlaient des suicides et du mal vivre dans l'entreprise. Nous étions dans la justification. »*
- *« Ce cataclysme a permis de donner naissance au nouveau contrat social de l'entreprise. Maintenant, je suis circonspect sur le changement de fond. Peu de hauts dirigeants sont partis et ont dû s'expliquer sur ce qui avait été fait.*

[230] Meysonnier Réhiba. « L'attachement du salarié à l'entreprise : proposition d'une échelle de mesure. » Séminaire international de la recherche organisé par LIRHE et le CNRS, mai 2005, 39 p.
[231] Alter Norbert*, op.cit.,* p. 64.

La plupart exerce encore des responsabilités à des postes clefs dans l'entreprise... », « Il y a des personnes qui n'ont pas d'humanité. Cela venait d'en haut. »

L'effet miroir des médias a alimenté, au-delà du sentiment de honte exprimé par certains cadres, une forme de peur du passage à l'acte. *« Le climat était très lourd dans les équipes. Une violence larvée mais prête à exploser, était sensible. On a beaucoup parlé des suicides à France Télécom/Orange, des lapsus malencontreux de Didier Lombard. Nous avions une pression de l'externe comme « Alors, tu es encore là ! Tu ne t'es pas suicidé ! », « Après Annecy, la peur du geste malheureux et tous les matins, il faut que les gens continuent à bosser. La peur de se dire : j'aurais peut-être le prochain. », « Les médias et leur action, d'abord, j'ai eu peur par rapport au plateau. Les syndicats étaient dehors avec les médias à haranguer les foules avec un ton révolutionnaire. Il y a une manipulation des médias et une surenchère.»*

Le contexte médiatique et social est présenté par les cadres comme vecteur d'insécurité, d'instabilité et un fauteur de trouble. Cet environnement qu'ils ont dû affronter quotidiennement avec la crainte d'un passage à l'acte, semble avoir agi profondément sur la représentation qu'ils avaient de leur relation à l'entreprise. Il questionne la considération fondée en leurs dirigeants. L'imprégnation médiatique des cadres interrogés est à souligner. Des formules semblent avoir été spontanément reprises comme *« on comptait les morts »* qui renvoie à l'ouvrage de Marin Ledun[232] sur France Télécom s'intitulant *« Pendant qu'ils comptent les morts »* et *« mode médiatique »* qui fait écho à l'expression « mode du suicide » employée par Didier Lombard[233]. Ces parallélismes tendent à souligner la perméabilité du récit avec l'environnement du narrateur, et la singularité de son rapport au temps. Ils marquent les limites temporelles s'appliquant à l'interprétation des témoignages et la vigilance qui doit être de mise dans ce type d'analyse. Le discours des cadres se construit grâce à des éléments piochés dans leurs expériences propres et s'enrichit de faits et d'événements touchant la société, pour constituer ainsi une sorte d'héritage commun. C'est le moyen, nous précise

[232] Ledun Marin. *Pendant qu'ils comptent les morts*. Paris : La Tengo, 2010, 176 p.
[233] « France Télécom : Didier Lombard s'excuse d'avoir parlé de mode du suicide. » *Le Monde*, AFT, 16 septembre 2009.

Daniel Bertaux[234], *« en mettant en rapport plusieurs témoignages sur l'expérience vécue d'une même situation sociale, de dépasser leur singularité pour atteindre par construction progressive, une représentation sociologique des composantes sociales de la situation. »*

Les tableaux qui suivent, reprennent les éléments de langage venant éclairer le troisième motif de la plainte chez les cadres, à savoir le contexte médiatique et social.

Tableau n°1

Population	thématique	Extraits des entretiens
A B C D	Le contexte médiatique et social	« Le climat était très lourd dans les équipes. Une violence larvée mais prête à exploser, était sensible. On a beaucoup parlé des suicides à France Télécoms/Orange, des lapsus malencontreux de Didier Lombard. Nous avions une pression de l'externe comme « Alors, tu es encore là. Tu ne t'es pas suicidé. » « Après Annecy, la peur du geste malheureux et tous les matins, il faut que les gens continuent à bosser. La peur de se dire : j'aurais peut-être le prochain. » « Les médias et leur action, d'abord, j'ai eu peur par rapport au plateau. Les syndicats étaient dehors avec les médias à haranguer les foules avec un ton révolutionnaire. Il y a une manipulation des médias et une surenchère. » « Les gens partaient sur n'importe quoi… Le fait de changer de métier cela ne me gêne pas et les technologies évoluent…Mal être, que je ne ressentais plus dans mon nouveau service contrairement à la période que j'avais traversé en unité technique. J'ai cependant le sentiment que c'est par l'action des médias que cela change. » « Les médias : Ce n'est pas la réalité, c'est une vision déformée. Cela alimente l'audimat et le sensationnel. Le trait est grossi et caricaturé. L'impact sur les équipes du discours a été terrible, tout est permis. Le manager ne fera rien. J'ai été confronté à des faux appels au suicide d'un collaborateur. C'est une période dure pour les managers. »

[234] Bertaux Daniel, *op.cit.*, p.36.

Tableau n°2

Population	thématique	Extraits des entretiens
A B C D	Le contexte médiatique et social	« Nous étions dénommés Espace Dégagement par certains salariés. » « Pour les managers des unités, nous étions un instrument au service de la mobilité. Nous nous sommes sentis assez vite en décalage car nous étions en accompagnement et non dans la recherche de poste ou l'instrument d'un outplacement : nous étions progressivement devenus une agence pour l'emploi. Nous étions un endroit où les gens pouvaient venir nous voir mais nous étions surtout pour certain, un Espace Dégagement. Nous nous sommes sentis montrés du doigt suite à l'étude conduite par le Cabinet Technologia. Nous étions dans un drôle de truc. On a voulu nous faire jouer un rôle mais nous n'étions pas comme cela. Nous avons essayé de résister à la pression. » « La presse a été dans l'exagération. On a été au cœur d'une « mode médiatique ». « Est-ce que tout cela n'a pas été un mal pour un bien ? Mais on l'a cher payé au niveau de notre image. France Télécom/ Orange l'a payé cher. Mais, on comptait les morts. » « France Télécom /Orange, c'est mon entreprise, je ne vais pas la dénigrer. Les incohérences que j'ai vécues m'ont blessée. Me donner un poste et au bout de trois mois, ne plus avoir de poste : pourquoi ? Je n'ai toujours pas la réponse. Quand c'est juste, je comprends. L'explication, je l'attends toujours...La seule raison évoquée : les cadres devaient être au siège de l'unité. La raison était pour moi irrecevable. Il ne fallait plus de management à distance.» « Les médias cela aide. Au moment où cela s'est produit, c'était l'époque du Time to Move. Cette courbe du deuil nous avait été présentée dans mon ancien service : on fait le deuil de son métier et on change de métier puis on renaît. » « Cela a été une chance que les médias s'en emparent car cela a permis de lancer une réflexion sur le stress et le mal être au travail au niveau national » « J'ai vu des gens pleurer sur le plateau à chaque annonce de suicide. Les amis m'en parlaient. Je vivais cela comme une véritable honte. Il y a des personnes qui n'ont pas d'humanité. Cela venait d'en haut. » « Les médias ont accentué et n'ont pas cité les bons exemples. J'ai vu dans les journaux des cas auxquels je n'ai pas cru. Ils ont exagéré le trait. J'ai toujours plutôt eu tendance à minimiser. Mais, je pense qu'il y a des vérités. Concernant les médias, j'avais plutôt tendance à défendre l'entreprise. Le sentiment d'appartenance était plus fort. »

Tableau n°3

Population	thématique	Extraits des entretiens
A B C D	Le contexte médiatique et social	« Les médias, ils ont permis de déclencher et de faire que cela change. Cela était lourd pour tout le monde. Les médias ont aidé que cela sorte du silence. » « Les syndicats ont eu un rôle d'agitation et d'affolement. Tout le monde a eu sa part de responsabilité dans cette période très difficile à vivre » « J'ai pris mes conseillers en entretien individuel pour les recevoir pour discuter avec eux. Quand, ils rentraient chez eux ils n'en sortaient pas, en dehors de l'entreprise les média parlaient des suicides et du mal vivre dans l'entreprise. Nous étions dans la justification. » « L'action médiatique a été exagérée. Je ne suis pas certain que cela nous ait vraiment aidés. Le problème était ailleurs ...D'autres évoquaient un complot de la concurrence dans cette hyper médiatisation. Des bruits courraient au sein de l'entreprise d'une instrumentalisation des médias. Je pense cependant que ce cataclysme a permis de donner naissance au nouveau contrat social de l'entreprise. Maintenant, je suis circonspect sur le changement de fond. Peu de hauts dirigeants sont partis et ont dû s'expliquer sur ce qui avait été fait. La plupart exerce encore des responsabilités à des postes clefs dans l'entreprise... »

Au terme de ce développement, les motifs alimentant un discours de la plainte chez les cadres ont pu être décrits et analysés. Nous avons observé qu'ils étaient au nombre de trois et reposaient sur :

1. le rôle du cadre,
2. la non-prise en compte de ses besoins par la ligne managériale,
3. le contexte médiatique et social.

Les apports de la philosophie analytique et de la sociologie ont été mobilisés pour conduire cette réflexion. Le croisement de ces domaines a mis l'accent sur le fait que le « souffrir » se donne comme une altération du rapport à soi et du rapport à autrui, mais aussi s'exprime par la diminution de la puissance à agir. La recherche de sens est elle aussi présente et se trouve être en permanence questionnée chez les cadres rencontrés.

Les travaux d'Olivia Foli sur le discours de la plainte en entreprise, nous amènent à considérer celle-ci comme une forme d'expression. Ainsi, le détour par les disciplines de la psyché permet d'associer la plainte au langage de la souffrance. *« C'est cette expression adressée à un tiers qui permet à l'individu* de *rester sujet agissant, de maintenir intact, sa subjectivité et son rapport à lui-même dans l'épreuve de la souffrance qui représente une crise de l'altérité ».*[235]

Cette posture épistémologique ouvre la possibilité de définir la plainte comme une expression, un mal-être ressenti par un individu qui passe par l'interpellation d'une tierce personne. Dès lors, le discours de la plainte peut se déployer avec une situation d'énonciation, une position d'énonciation du plaignant et un auditoire. Le motif de la plainte occupe une place centrale puisqu'il est le moteur de l'action discursive.

Les formes d'expression de la plainte sont liées dans leur intensité aux motifs qu'elles véhiculent. Cependant, celle-ci n'épargne aucune catégorie comme nous avons pu le noter pour devenir peu à peu transversale et ordinaire. Ainsi, la plainte devient un moyen d'agir et dès lors peut faire l'objet de stratégies individuelles et collectives. Dans ses travaux, Olivia Foli identifie la plainte authentique, la plainte stratégique et la plainte rituelle.[236]Cette typologie présente l'intérêt d'éclairer les différentes dimensions sociales qui peuvent lui être associées :

- La « plainte authentique » est décrite comme celle où le plaignant ressent un mal-être « véritable » et où il véhicule une demande qui est a minima que son mal-être soit écouté et éventuellement soulagé. L'objectif poursuivi est donc celui de la résolution du problème qui crée le mal-être, que cette demande soit clairement énoncée ou implicite dans le discours du plaignant. Celui qui s'exprime ressent véritablement un mal-être, et s'il s'exprime c'est pour le faire connaître et reconnaître.
- La « plainte stratégique » véhicule des mots de mal-être mais ils ne semblent pas être vraiment le moteur de l'expression du plaignant. On perçoit qu'un objectif est poursuivi mais qu'il n'est pas directement en lien avec ce que dit le plaignant, comme si une raison cachée nourrissait l'échange. Le plaignant poursuit donc une finalité, mais elle n'est pas celle directement accessible à

[235] Foli Olivia, *op.cit.,* p 55.
[236] *Ibid.*, p. 169.

son interlocuteur. La plainte est mobilisée comme une stratégie d'action qui alimente un projet du plaignant.

- La « plainte rituelle » est présentée comme celle qui ne comporte ni mal-être ni finalité poursuivie de la part du plaignant. C'est un discours qui est tenu sur un ton léger, souvent pour plaisanter ou pour entrer en contact avec d'autres, mais dont la signification est éloignée du sens littéral du contenu.

Ces différents visages de la plainte tendent à valider le fait qu'elle peut être à tout moment détournée et faire l'objet d'une instrumentalisation dans l'interaction sociale. Aussi, la question de la relation des cadres à la démarche de recherche doit d'être posée pour évaluer si l'expression de la plainte est sincère et authentique ou si elle est la manifestation d'une stratégie discursive.

Parler du travail des hommes et des femmes dans leur intégrité, c'est d'abord ne jamais omettre que le chercheur en sciences humaines et sociales est une caisse de résonnance et un messager chargé par le patient ou l'enquêté de diffuser un message intéressé. Il s'agira dès lors de développer toute la réflexivité et le tact nécessaires, pour limiter les biais induits par ces interactions et en révéler le sens.

Cette hypothèse d'un lien sous-jacent entre l'expression de la plainte et la relation au chercheur, est étudiée ci-après.

3.3.3 - La démarche de recherche comme le moyen pour les cadres de faire entendre leur voix et leur malaise

Nous avons noté au travers des travaux d'Olivia Foli et de Marc Loriol, que la plainte pouvait être considérée comme un phénomène social. Ainsi, le sens de plainte peut lui-même varier en fonction de la situation de l'énonciateur et des positions des différents protagonistes. Les apports de la microsociologie et l'analyse du discours sont ici mobilisés pour éclairer et comprendre la relation des cadres au chercheur, dans l'acte de transmission de cette plainte.

Il est à noter que la montée des plaintes individuelles est associée à celle du déclin de la mobilisation collective et de la contestation politique. L'émergence de la plainte semble découler d'un malaise existentiel que la société n'arrive pas à récupérer. Cette thématique est abordée par Danilo Martuccelli dans son ouvrage sur l'individu dans la France contemporaine[237], « *Autrefois, les uns et les autres communiaient autour d'une même représentation du social. La politique des grands nombres était en phase avec la perception des acteurs individuels. Aujourd'hui ce n'est plus forcément le cas. Le langage et l'expérience des acteurs s'individualisent là où, en revanche, bien des analystes restent cramponnés à une vision surannée de la société. En conséquence, l'équilibre entre action personnelle et action collective est profondément bouleversé, augmentant le degré de réflexivité et d'anticipation des individus, et générant un sentiment de « participation méfiante envers les organisations »*. Dans le monde du travail, on peut donc penser que les malaises des individus ne trouvent plus leur expression en des termes politiques. Le statut de fonctionnaire s'appliquant à la majorité des salariés d'Orange France, vient amplifier ce phénomène au travers de l'obligation d'obéissance, la subordination hiérarchique et l'obligation de réserve attachées à celui-ci. La plainte devient dès lors pour ces derniers, le moyen d'être des sujets agissants et de maintenir le désir d'exister et d'espérer. La relation au doctorant-chercheur présente la caractéristique de mettre en scène cette plainte et de lui

[237] Martuccelli Danilo. *Forgé par l'épreuve, l'individu dans la France contemporaine*. Paris : Armand Colin, 2006, p. 442.

donner une valeur. Ainsi, l'interaction sociale induite par la démarche de recherche vient éclairer d'un intérêt particulier l'histoire de ces cadres et valoriser leur parole. L'auditoire du plaignant est composé par le chercheur, qui devient récipiendaire des témoignages des cadres et indirectement messager de cette plainte.

Erving Goffman[238]dans son ouvrage sur les rites d'interaction, évoque l'importance pour un individu de faire bonne figure dans une situation donnée et tend à souligner combien ce qu'il dénomme « la face » constitue un objet sacré et déterminant de l'intégration sociale et de l'identité. L'image des cadres d'Orange semble avoir été malmenée par le rôle prescrit qui leur était dévolu dans le processus de communication appliqué à la mobilité. Ainsi, l'un des motifs de la plainte des cadres porte sur ce rôle et sur le sentiment de trahison ressenti de par son évolution.

Une tentative d'instrumentalisation du chercheur semble se manifester au travers de ce qui peut s'apparenter à une dénonciation anonyme. Celle-ci compose une sorte de réparation recherchée par les cadres rencontrés. La polyphonie observée dans leur discours, qui renvoie à des formules-types comme le *« retour de balancier »*, *« lâcher la bride »*, *« aller trop loin »*, *« être au pied du mur »* ou des injonctions comme *« soyez les meilleurs, vous êtes de bons managers »*, *« Tu es là pour faire partir les gens… »* ; confirme un sentiment de malaise partagé par la plupart d'entre eux. La sincérité des cadres lors des entretiens est cependant palpable, et une véritable tension s'exprime lors de l'évocation de leur expérience de la mobilité.

Des doubles énonciations sont notables et traduisent la lucidité avec laquelle ces derniers analysent les situations qu'ils ont vécues et développent une forme de cynisme à l'égard de l'entreprise. La relation au chercheur peut être aussi vue comme un moyen de se souvenir et de ne pas oublier cette période de leur histoire collective. L'interaction qui se joue, en fait un observateur investi de la charge symbolique de la plainte. Nous avons considéré que le sens de la plainte pouvait varier en fonction de la situation de l'énonciation et de la position des protagonistes. La relation du plaignant au chercheur, met l'accent sur la diversité des dimensions que peut recouvrir celle-ci, à la fois plainte authentique mais

[238] Goffman Erving, *Les rites d'interaction, op.cit.,* p. 55.

aussi stratégique. C'est ainsi que se répète l'évocation du sentiment d'abandon des cadres et du manque d'accompagnement de ces derniers dans leur professionnalisation. Cette plainte peut être analysée comme une forme de dédouanement et de déculpabilisation exprimée par ceux-ci. Les apports de l'analyse du discours et, en particulier, ceux de la microsociologie mettent l'accent sur la prégnance des modèles et des routines dans l'expression individuelle. Il semble que chaque individu soit habité par l'auditoire social, ce qui tend à confirmer l'existence de marqueurs énonciatifs spécifiques dans la manière de construire sa plainte et de la faire accepter. Cette approche soutient le caractère transversal et ordinaire de celle-ci dans les organisations sociales.

Cependant, l'observation participante mise en œuvre dans le protocole de recherche et l'analyse approfondie des discours institutionnels, tendent à confirmer l'authenticité de la souffrance exprimée par les cadres.

Ce développement a permis de confirmer que la démarche de recherche pouvait constituer le moyen pour les cadres de faire entendre leur voix et d'exprimer leur malaise. De ce fait, les stratégies discursives qui ont été observées, nourrissent une rhétorique de la plainte chez les cadres.

3.3.4 Synthèse relative aux caractéristiques de la rhétorique de la plainte chez les cadres d'Orange France

Le contexte historique et social d'Orange France tend à alimenter un discours de la plainte chez les cadres. Celui-ci prend ses racines dans l'histoire et la confrontation de l'organisation au monde marchand tel que décrit par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans leur ouvrage. *« Dans le monde marchand, les gens sont donc détachés les uns des autres (notamment de tout bien domestique), libérés, en sorte qu'ils se prêtent de bonne grâce à toute occasion de transaction. En bref, les sujets sont aussi disponibles que les biens sur le marché. »*[239]

[239] Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *op.cit.*, p. 248.

Ces valeurs véhiculées, dans une recherche permanente d'adaptation aux exigences du marché, se heurtent au socle culturel des salariés de l'entreprise. Celui-ci s'est construit sur l'esprit du service public et porte les solidarités qui fondent le sentiment d'attachement. Le rôle du manager se trouve lui-même impacté par ces transformations. Il n'est plus la figure emblématique du manager référent sur le plan technique mais devient peu à peu un gestionnaire qui endosse l'habit de « premier RH ».

Sur un plan social, la transgression du contrat collectif liant la majorité des salariés à l'entreprise et fondé sur la sécurité de l'emploi, alimente l'expression de cette plainte. Le processus de communication sur la mobilité met l'accent sur la réalisation des 22 000 départs et sur la nécessité faite aux salariés d'envisager leur avenir en dehors de l'entreprise. Les formes et les motifs de cette plainte trouvent leur incarnation dans une théâtralisation du discours requérant la présence d'un énonciateur, de protagonistes et d'un auditoire. Celle-ci se construit dans la narration et renvoie à des stratégies discursives visant à une forme de persuasion de l'auditoire. L'analyse du discours et la rhétorique permettent de considérer la plainte comme un phénomène social.

Nous avons pu noter trois motifs clefs associés à celle-ci : le rôle du cadre, la non-prise en compte de ses besoins et le contexte médiatique et social. Il convient de considérer l'existence d'une oscillation constante entre la plainte authentique révélant une véritable souffrance chez les cadres, la plainte rituelle relevant d'habitudes et de conventions sociales, et la plainte stratégique visant à utiliser le chercheur comme un témoin voire un messager des difficultés rencontrées. Cette tendance vise à placer les cadres en position de sujet agissants et permet d'établir une distance minimale avec la souffrance endurée.

Au regard de l'analyse de la parole des cadres et de la contextualisation des éléments de langage, il apparaît qu'une rhétorique de la plainte se développe chez ces derniers. Celle-ci nourrit une forme de justification, quant au rôle qu'ils ont été amenés à jouer dans la mise en œuvre des mobilités. Elle renvoie à une forme de victimisation, qui s'appuie sur le sentiment d'isolement et d'abandon. Des tensions sont dès lors palpables entre la représentation du rôle du cadre, livrée dans les écrits institutionnels, et la façon dont ils vivent celui-ci au quotidien.

La recherche de la persuasion de l'auditoire est palpable pour engager une forme de réparation symbolique.

Il apparaît qu'une rhétorique de la plainte se soit développée chez les cadres. Celle-ci semble avoir puisé ses racines dans l'histoire sociale et politique de l'entreprise, et témoigne d'une recherche de réparation exprimée par cette population. Elle fait écho à la rhétorique managériale associée au processus de communication sur la mobilité, constituant ainsi une forme de réponse des managers quant à l'injonction à agir selon le rôle qui était prescrit par l'entreprise. Elle offre la possibilité aux managers de développer une analyse critique sur ce rôle, en revoyant à la non-prise en compte de leurs besoins et de leurs difficultés. Elle questionne l'ethos managérial véhiculé par les discours institutionnels sur la mobilité et fait apparaître des zones de fragilité.

Les effets de la dissonance communicationnelle sur la construction identitaire des cadres sont analysés, dans le développement qui suit, à la lumière de la théorie de la dissonance cognitive, de la microsociologie et de l'analyse du discours.

3.4 - Les effets de la dissonance communicationnelle sur la construction identitaire des cadres

L'établissement d'un lien entre le phénomène de dissonance communicationnelle et l'identité sociale des cadres suppose de revenir sur la notion d'ethos managérial. Cette notion a pris corps au travers de l'analyse du processus de communication associé à la mobilité et du rôle dévolu aux cadres dans les discours institutionnels. Elle renvoie à l'image que projette l'individu dans une situation donnée en relation avec la façon dont le sujet se voit, et par laquelle il se trouve être catégorisé. La présentation de soi est modelée par des rôles et des routines, et se trouve être soumise à une régulation socio-culturelle.

L'ethos managérial peut-être associé à une représentation socio-discursive participant à la construction de l'identité des cadres dans l'entreprise. R. Amossy dans son ouvrage traitant de la présentation de soi, précise : *« L'identité n'est pas une essence qui se traduit sur un mode plus ou moins authentique et qu'on peut exhiber ou au contraire dissimuler pour des besoins stratégiques, mais une construction verbale effectuée dans l'échange. Se pencher sur le discours permet de voir comment la subjectivité et l'identité se forment dans l'usage de la langue – comment le sujet advient en disant « je », et comment il se donne une identité à travers l'image qu'il construit de sa personne à la fois dans son énonciation (les modalités de son dire) et ses énoncés (ce qu'il dit) ».*[240]

Ainsi, l'ethos managérial interviendrait comme une interface entre les phénomènes de dissonance communicationnelle observés et la construction identitaire des cadres. Un processus dynamique de dissociation identitaire viendrait alors s'instaurer, via les dispositifs de communication mis en œuvre. Il agirait directement sur la relation managériale et tendrait à affaiblir celle-ci. Cette hypothèse sera étudiée et étayée dans ce développement.

[240]Amossy Ruth, La présentation de soi, *op.cit*., p. 211.

3.4.1 Le combat entre l'ethos managérial et l'identité sociale des cadres d'Orange France

Au regard des conclusions avancées précédemment, il apparaît que les discours institutionnels, ceux des dirigeants et ceux véhiculés par les médias internes participent de la construction d'une représentation du cadre et de son rôle dans le programme Act.[241]

C'est sur le cadre que repose la réussite du programme, sur sa capacité à aider ses collaborateurs à se mettre en mouvement, à accompagner ceux-ci au mieux, à communiquer les messages difficiles tout en préservant une relation de confiance avec eux. Ainsi, le manager « idéal » se doit avant tout de souscrire à la rationalité économique pour développer le pragmatisme attendu dans son action. Son devoir est de résister à la considération humaine qui s'apparente, dans les discours des dirigeants de l'époque, à une faiblesse. Cependant, il est présenté comme le premier RH, en devoir d'accompagner ses collaborateurs et de leur accorder son soutien psychologique. Or, nous avons noté dans l'expression de leur plainte, que ces derniers développaient une posture critique à l'endroit de ce rôle. Une souffrance véritable venant à se faire jour, quant à leur incapacité à répondre au rôle d'accompagnant tel que défini et souhaité par l'entreprise. Dominique Maingueneau[242] précise que les cadres sociaux ont une importance déterminante puisqu'ils modèlent les images de soi. Ainsi, sur le plan épistémologique la rhétorique, la microsociologie et l'analyse du discours proposent des conceptions divergentes de l'ethos, qui reposent sur des façons différentes, sinon contradictoires, d'envisager : *« le rôle de la raison et de l'identification passionnelle, la nature de l'identité, le statut du sujet, l'importance de la programmation*

[241] Le programme Act (Anticipation et Compétences pour la Transformation) évoqué à plusieurs reprises dans la thèse, fait référence à la réalisation sur trois ans de 10 000 mouvements internes et 22 000 suppressions de postes sur la période allant de 2006 à 2009.

[242] Maingueneau Dominique. *L'ethos, de la rhétorique à l'analyse du discours*, 2002, http://pagesperso-orange.fr/dominique.maingueneau/intro_company.html.

ou le poids de la responsabilité individuelle.»[243] Ma démarche se situe à la croisée de ces disciplines considérant que l'ethos managérial proposé par l'entreprise, est un ethos rhétorique, qui vise à avoir un impact sur l'autre. A ce titre, il rejoint la tradition issue d'Aristote, traitant de l'art de la persuasion et de la capacité à susciter l'adhésion d'un auditoire. Cependant, la perspective adoptée dans ce travail est résolument socio-discursive. Les éléments d'analyse des discours institutionnels et de la parole des cadres, conduisent à considérer que la présentation de soi s'inscrit dans des cadres sociaux et institutionnels, où s'exercent des modèles et des routines. Une confrontation entre l'ethos managérial et l'identité sociale des cadres se trouve alors posée. C'est pourquoi la notion de combat entre ces deux dimensions a été choisie comme intitulé de ce développement. Celle-ci suppose qu'une lutte se joue entre la représentation portée par l'entreprise, du rôle du cadre dans le processus de communication lié à la mobilité, et la façon dont celui-ci agit au sein de sa communauté et dans les interactions du quotidien. L'histoire sociale de l'organisation, les rites et les valeurs qu'elle véhicule composent ces modèles et routines, qui agissent sur l'identité.

Il a été observé, au travers de la plainte des cadres, combien le sentiment d'appartenance à l'entreprise était présent, et l'attachement aux valeurs associées au statut de la fonction publique vivace. Le contrat collectif est fondé sur la sécurité et la garantie de l'emploi en contrepartie de laquelle, tacitement, le salarié se doit d'exécuter la tâche qui lui est confiée, se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique et faire preuve de discrétion professionnelle. L'identité sociale des cadres s'appuie, au regard de l'histoire de l'entreprise, sur la maîtrise de compétences techniques et sur le soutien apporté au développement des savoir-faire des collaborateurs. La proximité dans les relations et les interactions quotidiennes fondent un socle sur lequel se développe des solidarités et se construit le vivre ensemble. Or, c'est ce rapport de soi à autrui qui se trouve être atteint dans le processus de communication sur la mobilité. En effet, l'ethos managérial vient questionner l'héritage historique, constitutif de la représentation traditionnelle du rôle du cadre. Dès lors, des tensions apparaissent et s'expriment au

[243]Amossy Ruth, *op. cit.*, p. 40.

travers d'une rhétorique de la plainte. Il est intéressant de noter cette appropriation de l'art de la persuasion et la théâtralisation dont jouent les cadres.

Ainsi, la rhétorique au sens aristotélicien devient le mode d'expression de cette lutte identitaire. C'est par la construction d'un nouvel ethos managérial que l'entreprise entend réussir le programme Act, développant une représentation idéalisée et stéréotypée du cadre. C'est en instrumentalisant leur plainte, que les cadres cherchent à préserver leur identité sociale, héritée de leur histoire. C'est à ce titre, que la notion de combat trouve son sens et renvoie à une recherche de domination symbolique.

Ce processus met en exergue les effets de la communication sur la construction identitaire des cadres. A ce stade de notre réflexion, il paraît approprié de s'intéresser au concept de dissonance communicationnelle qui vise à illustrer la dynamique de la communication et son action, sur l'identité socio-discursive des cadres et la qualité de relation managériale.

Les apports de la psychologie sociale, au travers des travaux de Léon Festinguer, de la microsociologie et de l'analyse du discours sont à nouveau mobilisés.

3.4.2 L'émergence du concept de dissonance communicationnelle : un processus dynamique de dissociation identitaire

Dans ses travaux datant de 1957, Léon Festinguer[244] présente la théorie de la dissonance cognitive selon un processus relativement simple. Ainsi, le processus « dynamogène »[245] de la dissonance passe par plusieurs phases successives : la présence d'une « inconsistance »[246] venant générer un éveil psychologiquement inconfortable qui motive l'utilisation d'une stratégie permettant de retrouver un état satisfaisant. L'essentiel de la théorie peut être résumé en quelques propositions clés que l'on peut distinguer en deux phases, d'une part l'éveil de la dissonance, et d'autre part la réduction de la dissonance.

Ainsi, dans les exemples de situations pouvant générer un éveil de la dissonance, il est possible de citer la prise de décision impliquant le renoncement à des alternatives attrayantes, la réalisation d'un comportement problématique, l'exposition à une information incompatible avec d'autres cognitions existantes, le désaccord avec un groupe ou l'invalidation d'une croyance par les faits.

Dans le cas des phénomènes de dissonances observés dans la communication sur la mobilité chez les cadres d'Orange France, le renoncement à la possibilité de faire carrière ou à son cadre de vie habituel constitue une source de tension. L'encouragement des salariés à envisager une évolution professionnelle en dehors de l'entreprise, la transmission répétée d'informations standardisées sur la mobilité, la remise en cause du principe de sécurité de l'emploi viennent alimenter ce processus. Ainsi, un lien étroit est établi entre la dissonance cognitive et la relation à soi. C'est Elliot Aronson[247], qui au travers de sa théorie de l'auto-consistance, établit ce lien. Le soi joue un rôle indispensable et la dissonance est éveillée quand le comportement d'un individu est inconsistant avec le concept de

[244] Festinger Léon, *op.cit.*, 291 p.
[245] Cette notion renvoie à la dynamique de la théorie de la dissonance qui se décompose en trois temps : une rupture, une modification et un rétablissement. C'est un processus motivationnel qui amène l'individu à rendre son univers non problématique.
[246] L'inconsistance renvoie à une relation d'incompatibilité entre deux cognitions. Elle est génératrice d'un état d'inconfort psychologique qui motive la personne à le réduire.
[247] Aronson Elliot. "The theory of cognitive dissonance, a current perspective." *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, vol 4, 1969, p.3-21.

soi. Ce concept renverrait aux attentes personnelles des individus, il serait à considérer comme un standard de conduite personnelle. Pour la théorie de l'autoconsistance, l'éveil de la dissonance résulterait d'un écart entre le comportement de l'individu et l'idée qu'il se fait de lui-même. Un écart entre son comportement et ses standards de conduite générerait donc un état de dissonance. C'est la menace envers cette intégrité globale du soi qui engendrerait ce phénomène. Les changements d'attitude émergeraient généralement pour réduire cette menace à l'intégrité du soi. Cette théorie met en lumière la relation étroite qui existe entre la manifestation de la dissonance cognitive et la représentation de soi. En complément de cette approche, Brehm et Cohen[248] considèrent l'engagement comme une des conditions nécessaire à l'éveil de la dissonance.

Au regard de l'analyse des témoignages des cadres et des discours institutionnels, se manifeste l'injonction à accompagner les salariés dans la mise en œuvre du programme Act, pour en garantir la réussite. En parallèle, les cadres ont exprimé leur attachement[249] à l'entreprise et leur investissement personnel dans sa lutte pour préserver sa place face à la concurrence et développer sa performance. Le contexte économique et commercial de l'entreprise est donc favorable à la mise en œuvre de cet esprit guerrier et engagé, auprès des salariés. Des auteurs comme Vaidis et Gosling[250] ont mis en relation la dissonance cognitive et la persuasion au travers de la notion de dissonance informationnelle. Ainsi, ils mettent en évidence le fait qu'une information problématique est source de tension et d'éveil de dissonances. Ces différents courants illustrent la diversité de cette théorie et sa dimension polymorphe.

Au regard de l'interaction se jouant dans le processus de communication appliqué à la mobilité, la notion de dissonance communicationnelle lui sera dès lors

---

[248] Brehm J.W, Cohen A.R. *Explorations in cognitive dissonance*. NewYork : John Wiley & Sons, 1962, 334 p.

[249] La définition de la notion d'attachement reprise ici, s'inspire des travaux de Rehiba Meyssonnier, doctorante à l'IAE d'Aix en Provence. Ces travaux sur l'attachement du salarié à l'entreprise, ont été présentés au séminaire international de recherche en mai 2005, organisé par le LIRHE et le CNRS de l'université de Toulouse. Dans le cadre de la relation salarié-entreprise, l'attachement est défini comme une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il correspond à un lien positif et étroit, à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation. Autrement dit, s'agissant de la relation salarié-entreprise, l'attachement est l'attribution à l'entreprise de valeurs qui sont pour le salarié d'une importance considérable.

[250] Vaidis D,Gosling P. "Is commitment necessary for the arousal of informational dissonance". *Revue internationale de psychologie sociale*, 2011, n°24, p. 33-63.

préférée. Celle-ci permet d'intégrer à la fois les informations institutionnelles véhiculées par les organes spécialisées de l'entreprise (médias internes, Espaces Développement etc…) et la presse, mais aussi de prendre en compte les échanges et interactions se jouant entre les cadres et leurs collaborateurs. Cette notion élargie intègre à la fois les observations de la microsociologie au travers des apports d'Erving Goffman sur les rites d'interaction et ceux de la rhétorique argumentative et de la présentation de soi, développés par Ruth Amossy. La nouveauté réside dans le croisement de ces disciplines, et donne ainsi à la notion de dissonance communicationnelle sa dimension globale. Elle permet d'établir un lien entre les effets des échanges en situation et la construction identitaire des cadres. C'est au travers des écarts observés entre la représentation qu'ils ont de leur rôle et celle définie par l'entreprise, que l'éveil de la dissonance se manifeste et alimente ce que nous avons associé à l'émergence d'une rhétorique de la plainte. Dès lors, l'ethos managérial devient l'instrument de stimulation de celle-ci et renvoie directement à l'identité.

Ce processus dynamique, résultant des dispositifs de communication appliqués à la mobilité, agit sur les représentations des cadres et les modes d'interaction qui régulent les relations avec leurs collaborateurs. Les phénomènes de tension sous-jacents, liés à la transformation de leur rôle, tendent à exposer les cadres à un risque de dissociation identitaire. L'identité discursive ne vient plus renforcer l'identité sociale, et inversement. Les travaux de Patrick Charaudeau[251] sur la question de la double identité du sujet parlant viennent illustrer ce phénomène : *« sans identité sociale pas de repérage possible du sens et du pouvoir de l'identité discursive ; sans identité discursive révélatrice du positionnement du sujet, pas de possibilité de stratégies discursives, et sans stratégie discursives par de possibilités pour le sujet de s'individuer, c'est-à-dire que l'on aurait affaire à un sujet sans désir.»* Une forme d'aller-retour entre ces multiples identités se joue constamment pour consolider l'intégrité du soi. Pour éviter de tomber dans le piège de l'essentialisation, la prudence voudrait que l'on parle de traits identitaires, les uns psycho-sociaux, les autres discursifs. La question de l'identité est une question complexe. D'une part, parce qu'elle résulte d'un croisement de regards, celui du sujet communiquant qui cherche à la construire et à l'imposer à

[251] Charaudeau Patrick, *op.cit.*, p. 27.

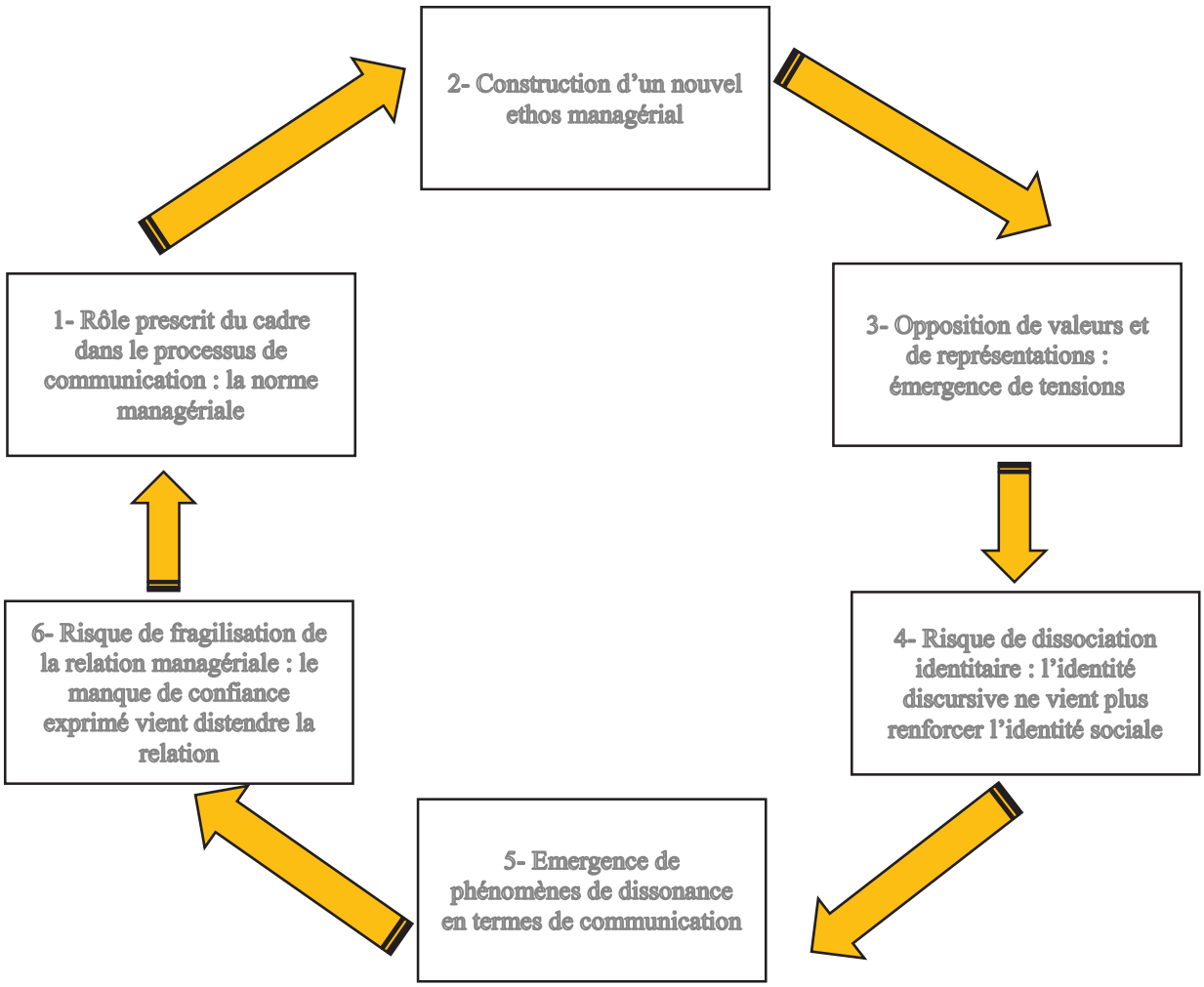
son partenaire, le sujet interprétant, lequel ne peut s'empêcher, à son tour, d'attribuer une identité à celui-ci en fonction de ses propres a priori. D'autre part, parce qu'on a beau vouloir éviter le piège de l'essentialisation, tout sujet a le désir de se savoir être quelque chose, c'est-à-dire une essence.

C'est ce mouvement nous dit Patrick Charaudeau, qui fait dire à certains que l'identité n'est qu'une illusion. Cependant, les courants de l'identité narrative postulent que nos constructions identitaires peuvent pour une part, être produites ou du moins influencées par les formations identitaires discursives élaborées dans les récits de vie. Ainsi, les actes de communication contribuent à l'élaboration d'identités psychosociales au travers de la constitution d'identités discursives.

Ces liens étroits entre les actes de communication et la construction identitaire des individus, viennent apporter un éclairage particulier sur la notion de dissonance communicationnelle. Ce processus repose sur une dynamique propre, qui vient par les tensions et décalages engendrés, agir sur l'identité des cadres.

Il fait référence à la norme managériale véhiculée au sein de l'entreprise, qui influe sur la représentation du rôle de ce dernier dans la communication associée à la mobilité. Il s'agit d'un rôle prescrit qui contribue à l'émergence d'un nouvel ethos managérial. Celui-ci devient peu à peu l'instrument de la dissonance communicationnelle et semble générer des tensions, qui favorisent le risque de manifestation d'une dissociation identitaire. L'identité discursive ne venant plus conforter l'identité sociale, le risque de fragilisation de la relation managériale tend alors à se faire jour. Ainsi, lors des entretiens, certains cadres ont livré assez directement leur manque de confiance à l'égard de leur hiérarchie comme *« Aujourd'hui, je garde ce manque de confiance vis à vis des directeurs et des chefs de département. A titre individuel, tu te cherches la solution. Pas d'accompagnement. Cela renvoie à l'absence de maturité des managers. Ce qui m'intrigue, c'est qu'après tout cela, les managers ne changent pas… »*. Les effets de la dissonance communicationnelle ne touchent pas seulement à la construction identitaire de ces derniers mais, au-delà, semblent agir sur la qualité de la relation managériale. L'analyse des entretiens et des écrits institutionnels, permet d'élaborer une représentation de la dynamique propre au processus de dissonance communicationnelle chez les cadres d'Orange France.

Ce phénomène appliqué à la communication sur la mobilité tend à établir un lien entre la construction d'un nouvel ethos managérial véhiculé par les discours institutionnels et le risque de manifestation d'une dissociation identitaire chez certains d'entre eux. Ce phénomène vient dès lors activer l'expression de dissonances en matière de communication, qui viennent elles-mêmes générer une tendance à la distanciation et, par voie de conséquence, une fragilisation de la relation managériale. Ces notions de distanciation et de fragilisation s'entendent comme les résultantes du manque de confiance exprimé par les cadres vis-à-vis de leur hiérarchie lors de la période considérée. Elles sont alimentées par les situations de communication dans lesquelles ils ont été amenés à jouer un rôle non congruent avec leurs valeurs et représentations sociales. La représentation schématique de ce processus est proposée, ci-après :



Pour compléter cette approche, une analyse socio-discursive appliquée aux entretiens des cadres, considérés comme représentatifs des populations rencontrées est conduite[252]. Il s'agit d'illustrer ce phénomène de dissonance communicationnelle en s'intéressant, plus particulièrement, aux stratégies discursives mises en œuvre chez les cadres interrogés. Dans la continuité des apports des théoriciens de la dissonance cognitive et de la rhétorique, ces stratégies peuvent être considérées comme des tentatives destinées à réduire les tensions ressenties par les cadres. Elles sont le reflet de ce qui peut s'apparenter à un combat entre l'ethos managérial et l'identité socio-discursive.

Aussi, en termes de méthode et à partir des analyses préalablement conduites, certains entretiens considérés comme représentatifs, seront étudiés plus finement afin de mettre en lumière la logique argumentative développée par les cadres concernés.

Il a été noté dans la deuxième partie de cette thèse, s'intéressant au pouvoir symbolique associé à la politique de mobilité, la récurrence de noyaux thématiques qui font référence à des attitudes de l'ordre de la justification et du renoncement. Dans le développement qui suit les outils propres à l'analyse du discours sont mobilisés au travers des apports, en particulier, de Patrick Charaudeau[253], Ruth Amossy[254] et Alice Krieg-Planque.[255] Une attention particulière sera portée à ce qui peut s'apparenter, selon notre étude, à des stratégies de préservation chez les cadres telles que celles pouvant s'apparenter à des attitudes d'évitement, de justification et de renoncement.

---

[252] Pour mémoire : Quatre types de population ont été identifiés dans cette étude : les cadres qui sur la période, ont fait des mobilités avec promotion (mobilités positives) population A, les cadres qui ont fait des mobilités sans promotion par choix (mobilités souhaitées) population B, les cadres qui ont été obligés de faire des mobilités (mobilités contraintes) population C, les cadres qui n'ont pas fait de mobilité (absence de mobilité géographique) population D.

[253] Charaudeau Patrick. *Le discours Politique, les masques du pouvoir*. Paris : Vuibert, 2005, 255 p.

[254] Amossy Ruth, *op.cit*.

[255] Krieg-Planque Alice, *op.cit*.

3.4.3 Le développement de stratégies de préservation chez les cadres (l'évitement, la justification, le renoncement)

Il convient sur le plan méthodologique, de revenir sur la façon dont ont été identifiés et choisis les entretiens soumis à cette analyse. Ceux-ci sont illustratifs des différentes populations de cadres interrogés et ont été retenus pour l'aspect complet et représentatif de leur contenu au regard des thématiques abordées.

Il est à noter que la grille d'entretien a structuré les réponses des cadres laissant cependant une grande latitude à ces derniers dans la narration et la façon de raconter leur histoire au présent.

Il s'agit pour chacune des populations représentées d'identifier les stratégies discursives mises en œuvre afin d'illustrer le processus de dissonance communicationnelle. Notre hypothèse repose sur les apports de la théorie de la dissonance cognitive, à savoir que l'existence de dissonances implique la recherche d'une réduction de celles-ci et cela par le recours à des stratégies adaptées.

Aussi, la terminologie de stratégies de préservation est utilisée à dessein ; elle constitue le moyen pour les cadres de maintenir un équilibre psychologique acceptable et de lever une situation d'inconfort. Elles sont, selon notre hypothèse, révélatrices de l'existence de ce phénomène.

L'analyse discursive permettra de repérer celles-ci et d'en comprendre les mécanismes. Elle suppose une connaissance préalable du contexte propre à la communication sur la mobilité et une compréhension du rôle joué par les cadres dans ce processus. Les apports antérieurs fondés sur l'analyse des écrits officiels, véhiculés par la presse et les médias internes composent ce panorama interprétatif. En outre, la grille d'entretien[256] constitue une sorte de guide, qui induit l'évocation de thématiques spécifiques comme celle de l'histoire professionnelle des cadres interrogés, la connaissance de la politique de mobilité mise en place dans l'entreprise, la compréhension de leur rôle dans le processus de communication

[256] Les grilles d'entretien sont jointes en annexes de la thèse. Une première grille concerne les cadres appartenant aux différentes populations interrogée (A : mobilités accompagnées de promotions, B : mobilités souhaitées, C : mobilités contraintes, D : absence de mobilités géographiques). Une seconde grille concerne les dirigeants de l'entreprise (directeurs d'unité et membres du Comité de Direction) et enfin une troisième grille a été adaptée pour les représentants de la fonction RH.

et de leur perception de l'action médiatique. Cette grille a, de fait, un effet structurant sur le discours des cadres. Cependant, au fil des entretiens ceux-ci s'en sont vite détachés pour aborder de façon assez spontanée la question de la politique de la mobilité telle qu'elle était vécue à leur niveau.

La stratégie discursive développée par les cadres semble connotée par leur relation à la mobilité. Ainsi les cadres des populations A et B semblent élaborer un discours de la justification, à l'inverse les cadres des populations C et D véhiculent un discours qui semble empreint d'une forme de renoncement. Des stratégies d'évitement, qu'il conviendra d'éclairer, sont quant à elles, présentent chez l'ensemble des cadres concernés.

Pour éclairer ces phénomènes, il est apparu opportun de pouvoir conduire une analyse approfondie sur la base de quatre entretiens considérés comme représentatifs de ces populations.

- **La justification :**

Cette attitude au regard des premières analyses conduites sur l'ensemble des entretiens, touche plus particulièrement les cadres des populations A et B, lorsqu'est évoquée la question de la mise en œuvre de la politique de mobilité et de la communication appliquée à celle-ci.

A ce propos, notre attention se porte sur l'entretien des cadres « a » et « f ».[257]

Il est à noter une oscillation constante entre ce qui peut s'apparenter au rôle prescrit du cadre par l'entreprise et son ressenti. Cette oscillation est révélatrice de tensions vécues par les cadres et exprimées directement ou non lors des entretiens. Il convient de noter que les propos associés au rôle prescrit du cadre sont traversées par de multiples voix et véhiculent les discours officiels.

Ainsi, une forme de dialogisme[258] s'installe pour justifier des actes du cadre *: « On m'a demandé qu'il n'y ait plus de cadre sur le site. Ce dernier a accepté de bouger sous la pression. Il y avait une volonté de regrouper les personnes sur*

[257] Pour mémoire : Ces entretiens sont joints en annexes de la thèse dans la synthèse de l'étude réalisée auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est sur la période 2010/2011.
[258]Krieg-Planque Alice, *op.cit.,* p. 189.

les gros sites. L'activité était atypique. L'avenir était incertain. Je pense que cela a été un bon choix pour lui de faire autre chose. »

La forme impersonnelle est ici utilisée comme une forme de dédouanement *« on »*, *« il »*. Les références à l'incertitude de l'environnement et à la nature de l'activité *« atypique »*, font écho aux discours institutionnels ambiants évoquant la menace qui pèse sur l'entreprise et la nécessité pour chacun de contribuer à sa préservation. L'exercice d'une pression pour obtenir la mobilité d'un collaborateur est évoqué naturellement et semble faire partie de l'ordre normal des choses.

La politique de mobilité est associée au Time to Move. Les textes fondateurs de cette politique ne sont pas évoqués comme, par exemple, la décision n°46 qui bien qu'unilatérale, évoquait les obligations managériales dans l'accompagnement de la mobilité. Si rien n'était écrit sur le Time to Move, il semble cependant qu'il ait bel et bien été présent et intégré, dans le discours et l'action des managers *: « Le fameux Time to Move ou les mobilités forcées m'ont marqué à l'époque. J'ai un collègue qui s'est retrouvé sur un poste bande F à faire un boulot de D. Il y a eu lors des réorganisations des excès. Il y avait les parents de trois enfants, éligibles au congé de fin de carrière, à qui on a forcé la main. J'ai mis la pression sur certains pour que le CFC soit pris.»*

La tournure impersonnelle *« on »* est à nouveau utilisée pour céder la place au *« je ».* L'absence de référence aux écrits laisse, de fait, la place à la seule appréciation managériale et à la légitimation de la pression exercée par certains d'entre eux pour réaliser les départs. La politique de mobilité se voit dès lors ramenée au Time to Move.

Le rôle du cadre, en termes de communication, semble ne pas s'être limité à la transmission simple de l'information sur la mobilité, en particulier, fonction publique. Il apparaît qu'il soit allé au-delà. En effet, pour garantir la réalisation de celles-ci, leur valorisation dans la communication managériale s'est faite en les présentant comme des opportunités : *« Je faisais passer l'information de la mobilité fonction publique. Dans la mesure où il y avait un besoin ou une volonté de diminuer les effectifs, je la présentais comme une opportunité : « Aujourd'hui, le*

but n'est pas de vous faire partir mais si vous avez une opportunité, c'est quelque chose à saisir pour éviter les mobilités forcées. »

La menace des mobilités forcées est brandie sans détour. L'alternative à la nécessaire adaptation de l'entreprise aux marchés passe par la mobilité des salariés. Celle-ci devient dès lors naturelle, inéluctable et légitime.

Il est à noter la posture du cadre à l'encontre de l'Espace Développement, organe officiellement dédié à la communication et à l'accompagnement des salariés dans leur mobilité. Une stratégie d'évitement semble être mise en œuvre et assumée par l'intéressé : *« Je n'ai pas sollicité Orange avenirs (à l'époque, c'était l'espace Développement qui avait une connotation d'Espace Dégagement). Les gens évitaient d'y aller car si tu entrais en contact avec eux, c'était monter sur une planche savonneuse. C'était le ressenti de nombreuses personnes. »* L'opinion commune est ici sollicitée pour justifier des actes et décisions du cadre. La situation décrite renvoie à ce que par Paul Watzlawick a étudié dans ses travaux. Ainsi, l'adaptation à un contexte paradoxal suppose la mise en place de solutions pragmatiques qui peuvent en passer par la non application des consignes données *« Se obecede pero no se cumple (on obéit mais on exécute point). »*[259] Cela est renforcé par les propos suivants : *« Je ne transmettais pas tous les fichiers que nous recevions de façon hebdomadaire par l'Espace Développement. Je n'ai pas demandé la présentation des principes de l'essaimage et de la fonction publique par l'Espace Développement. Je ciblais ma communication. Je n'ai jamais envoyé d'information sur la mobilité géographique »*. La responsabilité du cadre dans la communication se voit ici renforcée par sa sélectivité et les choix opérés. C'est aussi une façon d'exercer son libre-arbitre et d'apprécier l'acceptabilité sociale d'une telle information. Le choix apparemment délibéré de ne pas faire appel à l'Espace Développement se fonde à la fois sur l'image associée à celui-ci et le risque présumé de rejet de son intervention par les salariés.

Cependant, au fil de l'entretien se développe une sorte de déni de responsabilité, porté par un discours de la plainte sur la condition du cadre comme *« On est allé très loin d'un côté et aujourd'hui on est parti assez loin à l'opposé. Dire et faire le contraire de ce que l'on nous demandait de faire pendant 5 ans mais cela n'est*

[259] Watzlawick Paul, *op.cit.,* p. 32.

pas si facile que cela. Pour le cadre, ce n'est pas simple d'obliger quelqu'un à partir. Le retour de balancier cela nous met, nous managers, dans des situations pas simples. » Plus loin dans l'entretien, *« Quand on a eu des consignes sur la façon de gérer les absences avec un respect strict du taux de présence. Aujourd'hui, on tolère que pour les fêtes de fin d'année vous puissiez partir deux heures avant. On a beaucoup lâché la bride et un peu trop. Revenir à un juste équilibre cela va être dur.»*

Au travers du discours de la plainte, une stratégie de la justification et de déni de responsabilité se développe, révélatrice des phénomènes de dissonance communicationnelle rencontrés par le cadre.

Une analyse similaire peut être conduite pour le cadre « f » appartenant à la population B (les cadres qui ont fait des mobilités sans promotion, par choix, qui s'apparentent à des mobilités souhaitées).

Un discours de la plainte se construit autour de la condition du cadre dans l'entreprise et du manque d'accompagnement estimé, par ce dernier, dans la gestion de sa carrière*. « Pour l'accompagnement d'Orange distribution à la maison mère, pour moi il n'y a pas eu d'accompagnement. J'ai eu la sensation d'être débauché. En termes de salaire, j'ai négocié tout seul… ».* Dans le même esprit, *« J'ai une conception du management qui vient du privé où j'encourage les compétences et les qualités. J'ai perdu des collaborateurs, les meilleurs mais je les ai fait grandir. Ils sont remplacés par des débutants mais cela n'est pas reconnu et valorisé. »*

« Le discours qui m'a marqué : le Time to Move. Parce que je trouvais cela débile. On ne réfléchissait pas aux compétences. La mobilité doit être faite à bon escient. » Les propos sont particulièrement critiques vis-à-vis de la politique initiée, cependant la mise en œuvre de celle-ci a bien été conduite *: « La mobilité est évoquée avec mes équipes. La première année, j'ai accompagné un collaborateur sur un PPA (Projet Personnel Accompagné). De belles histoires ont réussi et se sont concrétisées dans les équipes. J'ai accompagné des collaborateurs vers des PPA à l'époque. Depuis la crise de 2009, c'est plus dur. »*

Un discours paradoxal se développe alors et trouve son point de renforcement au travers de la perception du rôle des médias : *« les médias : ce n'est pas la*

réalité, c'est une vision déformée. Cela alimente l'audimat et le sensationnel. Le trait est grossi et caricaturé. L'impact sur les équipes du discours a été terrible. Tout est permis. Le manager ne fera rien. J'ai été confronté à des faux appels aux suicides d'un collaborateur. C'est une période dure pour les managers. »

A nouveau, une forme de déni de responsabilité se fait jour au travers du discours de la plainte, qui vient soutenir une stratégie de préservation, fondée sur l'évocation des difficultés touchant la condition de manager.

Nous retrouvons l'approche théorique de la dissonance développée par Aronson[260] autour du concept de soi. Ainsi, si une personne réalise un comportement qui va à l'encontre de l'image qu'elle a d'elle-même, il semble comme nous l'avons vu précédemment, qu'elle ressente de la dissonance. Cette dissonance serait d'autant plus importante que ses attentes sont fortes. En somme, l'estime de soi de l'individu médiatise et module l'amplitude de la dissonance. Cette approche se voit complétée ici par une stratégie de réduction de la dissonance passant par une diminution du sentiment de responsabilité.

Gosling, Denizeau et Oberlé [261]ont démontré que nier la responsabilité de la réalisation d'un acte problématique permettait de réduire la dissonance. Ainsi, après la réalisation d'un tel acte, si l'individu a la possibilité d'évaluer son sentiment de responsabilité comme première opportunité, il s'empresse de saisir cette occasion pour nier cette responsabilité et n'éprouve de ce fait plus le besoin de changer d'attitude. Comme le précise David Vaidis *« L'usage du déni de responsabilité réduit les affects négatifs orientés vers le soi éveillés par la dissonance. »*[262]

[260] Vaidis David, *op.cit.*, p. 33.
[261] Gosling.P, Denizeau.M, Oberlé.D. "Denial of responsability : A new mode of dissonance reduction". *Journal of Personality and Social Psychology*, n°90, 2006, p. 722-733.
[262] Vaidis David, *op.cit.*, p. 141.

- **Le renoncement :**

Il s'agit de s'intéresser à la parole des cadres appartenant aux populations C et D (population C : les cadres qui ont été contraints de faire des mobilités (géographiques et fonctionnelles) à l'échéance de trois à cinq ans, Time to Move, et population D : ceux qui n'ont pas fait de mobilité géographique).

L'analyse porte sur les stratégies discursives mises en œuvre par ces cadres. Comme précédemment pour des raisons de représentativité des entretiens, le choix s'est porté sur ceux des cadres « k » et « q ». Il est à noter l'oscillation constante entre le rôle prescrit du cadre et son ressenti personnel, qui tend à révéler l'existence de tensions lors de l'évocation du thème de la mobilité. Le discours des cadres semble traversé par de multiples voix reprenant celles communément admises et portées par les médias internes et externes, comme par exemple, l'évocation suivante *« La presse a été dans l'exagération. On a été au cœur d'une mode médiatique. France Télécom/ Orange l'a payé cher. Mais on comptait les morts. »*

Il convient de noter le temps consacré par ces cadres à l'évocation de leur histoire professionnelle et l'accent mis sur leur investissement personnel. *« J'ai passé le concours d'inspecteur interne, J'ai suivi le programme de terminal C puis j'ai suivi le cours d'inspecteur et une formation pour être cadre. J'ai gravi tous les échelons dans ce corps de métier. Puis, j'ai à nouveau bougé par voie de mutation… »* Dans le prolongement de ce témoignage *« Je suis devenu ingénieur commercial entreprises, puis au bout de 4 ans, j'ai rallié ce bassin dans le cadre d'une mobilité géographique. Je me suis occupé du réseau national et je travaillais avec des techniciens transmission qui étaient réputés pour être difficiles à manager.»* L'accent est mis sur l'investissement professionnel et sur le don fait par chacun d'entre eux à l'entreprise. Un attachement à leur métier et à l'environnement est notable.

Au regard de l'investissement lié aux parcours des cadres, il est fait mention à la façon dont ils ont été traités et considérés. Un sentiment d'injustice est palpable, eu égard, à l'effort qu'ils estiment avoir fourni pour l'entreprise. Le paradigme de la justification de l'effort, théorie développée par Aronson qui renvoie à une situation dans laquelle un individu fait des efforts importants pour obtenir quelque

chose, semble trouver ici une illustration. En effet, ce qui peut être considéré comme un désaveu de l'entreprise, produit un état de dissonance palpable chez ces cadres.

Ainsi, *« En 2009, on m'a fait un entretien individuel en parlant du Time to Move. Or, je n'avais que deux ans sur le poste. Alors, on m'a expliqué que je ne pouvais pas prendre un plateau de ce niveau de responsabilité du fait de ma classification. Je voulais continuer à faire du commercial. Mon directeur et mon chef de département m'ont dit comprendre que je privilégiais ma vie familiale. La mobilité géographique s'appliquait aussi aux cadres de mon niveau. J'ai eu le sentiment d'être marginalisé du fait de mon choix de non mobilité géographique »*. Un discours de la plainte se développe alors *« Je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté. Je n'en fais pas une affaire de personne. Il y a eu des soirs où je me réveillais à 3 heures du matin et où je n'arrivais pas à dormir. Je suis entré comme technicien. J'ai toujours beaucoup donné à l'entreprise. Je me suis senti trahi. Ma carrière a connu là son point d'inflexion.* »

Dans ce prolongement, *« Pour passer du niveau 33 à 41, il faut de la mobilité géographique. Je fais une croix dessus. Je suis très impliqué dans la vie de la municipalité et dans la communauté de communes. De plus, à titre familial, j'ai besoin de stabilité. Mon directeur m'a dit que j'étais sur mon poste depuis longtemps et, de fait, mes augmentations salariales ont été gelées. Or, dans la zone où je suis, beaucoup de managers ont craqué. Pendant un an, malgré le management de deux groupes difficiles, je n'ai eu aucune augmentation car j'étais en poste depuis trop longtemps.»* Le discours se construit en mettant en parallèle leur investissement professionnel et ce qui est assimilé à de l'absence de reconnaissance témoignée par l'entreprise. Ce déséquilibre entre le don et le contre don, amplifie ce qui a été identifié dans cette réflexion, comme une rhétorique de la plainte.

Au regard des éléments de discours avancés, une forme de renoncement vient peu à peu, à s'instaurer pour être légitimée par les figures d'autorité. *« Le DRH m'a appelé en me disant : on ne peut rien contre la volonté de l'entreprise ».* La soumission forcée aux principes de mobilité induit des comportements d'acceptation et de renoncement, quant à la possibilité de poursuivre sa carrière au sein de l'entreprise sur une même zone géographique, par exemple « *Avec le Time*

to Move, il y a eu comme un emballement. De mon côté, j'ai cherché à l'extérieur de l'entreprise lorsque cela devenait insupportable. » Cependant, le lien à l'entreprise semble être le plus fort *: « Mais je suis attaché à mon entreprise. C'est une entreprise qui m'a fait vivre et bien vivre.»* L'ambivalence de la situation est ici posée et se traduit par une dissonance communicationnelle exprimée par le cadre. Des stratégies d'évitement en termes de communication sur la mobilité sont évoquées et alimentent un discours de la plainte : *« Je communiquais sur la mobilité fonction publique. Je communiquais en réunion d'équipe et je transmettais certains mails. »*

L'exécution de ce rôle paraît se faire avec un certain détachement *« Je l'ai fait seul sans trop d'illusion car je savais que cela serait impossible et n'avait aucun sens au regard de la population que j'encadrais. »*

L'isolement du cadre et le manque de soutien dans son action constituent un leitmotiv, qui alimente un discours de victimisation et une approche critique de leur condition. *« Les problèmes RH, débrouille toi avec… Pas de volonté du chef de département de soutenir ses cadres. Pas d'engagement du chef de département à nos côtés. »*

Au regard des analyses discursives conduites, il apparaît que des stratégies de préservation sont développées par les cadres pour répondre à des situations problématiques. Ces stratégies révèlent l'existence de dissonances communicationnelles, qui puisent leurs fondements dans les différents courants théoriques hérités des travaux de Léon Festinguer, et s'inscrivent dans le prolongement de la rhétorique aristotélicienne. Ainsi, les discours oscillant entre le rôle prescrit du cadre dans le processus de communication et son ressenti, alimentent des démarches argumentatives visant à la persuasion. Ces stratégies, en analyse de discours, visent à préserver l'intégrité du cadre et à limiter le risque de dissociation identitaire. La justification qui s'illustre par le déni de responsabilité, vise à dédouaner le cadre des agissements qui ont été les siens dans la mise en œuvre de la politique de mobilité. Le renoncement et le détachement sont des réponses apportées par celui-ci pour accepter sa situation et sauver la face. Les apports de la microsociologie sont à ce titre fort utile. Ainsi*, « l'évitement est le plus sûr moyen de prévenir le danger…C'est un procédé que l'on peut observer dans*

toutes les sociétés » nous dit Erving Goffmann.[263]En outre, il précise qu'un individu garde la *« face »* lorsque la ligne d'action qu'il suit, manifeste une image de lui consistante, c'est-à-dire appuyée par les jugements et les indications venus d'autres participants, et confirmée par ce que relèvent les éléments impersonnels de la situation. Garder la face est une condition de l'interaction. Dès lors, les stratégies discursives développées par ces cadres semblent bien destinées à maintenir un équilibre dans la relation à l'entreprise et éviter un risque de dissociation identitaire via les actions de préservation qui en découlent.

Cette question de la relation à l'entreprise est analysée, ci-après, au travers du prisme la relation managériale. Il s'agit de savoir si un lien existe entre les phénomènes de dissonance communicationnelle révélés au travers des entretiens et une forme de fragilisation de la relation managériale.

La notion de fragilisation de la relation managériale renvoie à l'état d'être fragilisé. Cette définition est commune à la grande majorité des dictionnaires et encyclopédies. Cependant, celle-ci n'est pas à prendre ici dans son acception psychologique mais plutôt dans un sens mécanique et physique. S'agissant de la relation managériale, il est question de ce qui menace celle-ci et viendrait à avoir des effets sur son dynamisme et sa vitalité. La notion de fragilisation est à considérer sous l'angle de l'ébranlement, de la dégradation et de la remise en cause des fondements et de l'héritage socio-culturel qui la constituent. Toute relation se construit dans un cadre donné dans le respect de normes et de routines. Ainsi, l'étude du lien entre les phénomènes de dissonance communicationnelle et la qualité de la relation managériale est conduite à partir de matériaux composites issus de la presse syndicale et des éléments de discours relatifs aux entretiens conduits auprès des cadres. L'analyse discursive, la microsociologie et les travaux de Norbert Alter sur la coopération en entreprise sont mobilisés pour qualifier cette relation.

[263]Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, *op.cit.,* p. 17.

3.4.4 De la dissonance communicationnelle au risque de fragilisation de la relation managériale (le doute, la perte de confiance, l'isolement)

Nous avons pu noter combien le processus de communication associé à la politique de mobilité plaçait au cœur de ce système, le rôle du cadre. La ligne managériale a été fortement investie et impliquée dans la réussite du programme Act[264]. Or, les témoignages des cadres rencontrés, les tracts syndicaux, le rapport Technologia de mai 2010, et la presse interrogent cette relation et pointent sa dégradation.

Dans un tract de septembre 2009 diffusé sur la Direction Territoriale Sud Est, en pleine période de crise sociale, le syndicat FO écrit ceci : *« les cadres osent parler ! »*. Le tract regroupe ce qui s'apparente à des témoignages de cadres qui se présentent sous la forme suivante : *« je suis DRH à France Télécom »*, *« je suis responsable de département technique à France Télécom »*, *« je suis responsable de département vente à France Télécom »*. La forme se veut être accrocheuse et fait référence à une signalétique qui renvoie aux règles de conduite (routière), mais qui pour le lecteur, par transposition, peut renvoyer aux règles de conduite en entreprise. La symbolique est forte et le message introductif du tract sans ambiguïté sur le sens et le contexte dans lequel s'inscrivent ces témoignages : *« des cadres viennent de saisir le syndicat FO afin de pouvoir témoigner librement de leur vécu à France Télécom »*. Cela sous-entend que jusqu'à présent, les cadres se seraient interdits de s'exprimer et auraient été muselés…Il convient d'analyser ce tract avec la distance nécessaire, pour ne pas occulter le fait qu'il s'agit d'un instrument au service d'une stratégie syndicale et sociale. Cependant, les propos rapportés dans celui-ci et diffusés auprès de l'ensemble des salariés de la Direction Territoriale de l'époque, ne peuvent être ignorés. Leur croisement avec le contenu des entretiens conduits auprès de la vingtaine de cadres de la Direction Orange Sud-Est, permet d'introduire la distance nécessaire pour analyser la relation managériale. Les extraits joints sont empreints d'une forme de grandiloquence, qui amplifie une forme de détresse exprimée. Ils constituent comme un aveu d'impuissance de la part des cadres et

[264] Pour mémoire : Le programme Act constitue le volet social du plan Next. Il prévoit 10 000 mouvements internes sur trois ans et 22 000 suppressions de poste entre 2006 et 2008.

de malaise ressenti, quant au rôle qu'ils ont eu à jouer pendant la période du plan Next et du programme Act.

Ce tract met en scène une sorte de catharsis visant à les purifier et à les décharger de leurs responsabilités dans les actions passées. Une oscillation est notable entre le rôle prescrit par l'entreprise auquel ils ont dû se conformer et leur ressenti personnel.

« Il y a encore quelques mois, les responsables de département et de groupe avaient pour objectif de pousser vers la sortie X personnes de leurs équipes. Des calculs étaient réalisés pour approximer le nombre de candidatures que chaque manager devait récolter pour atteindre ses objectifs. Le management que l'on me demande de mettre en pratique est-il dégueulasse ? Oui certainement. C'est même illégal… Suis-je un dégueulasse parce que je travaille pour des dégueulasses ? Je ne sais pas…J'espère que non, mais je commence à douter.» - témoignage d'un DRH.

« Le moral des troupes est au plus bas. Dans chaque service, dans les couloirs, les gens ne parlent que de la mobilité forcée qu'un tel ou un tel subit. Les suicides commencent à écoeurer les managers en poste ….Il y a une chose que je vais vous apprendre Monsieur le Directeur (interpellation d'O. Barberot). Cette décision est ressentie comme une humiliation de plus sur le terrain. Nous managers, nous ne pouvons plus évoquer quoi que ce soit avec nos subordonnés. Pour eux, de plus en plus, nous représentons le diable ! » - témoignage d'un responsable de département technique.

« Quand on est manager aujourd'hui à France télécom, on se pose des questions, on cherche… On cherche quoi, me direz-vous ? Et bien, on cherche pourquoi on se sent si mal. On cherche pourquoi on ferait bien un autre métier. Nous sommes comme tout le monde, on a une famille à nourrir et un appartement à payer. » - témoignage d'un responsable de département vente.

Le contenu de ce tract, diffusé auprès de 8000 salariés sur le sud-est, a une portée politique évidente et agit comme un appel des cadres à la direction de l'entreprise, renvoyant très précisément aux difficultés qu'ils ont traversées. Ce tract constitue comme une forme de dédouanement, quant aux actions qu'ils ont pu être amenés à conduire. Il tend ainsi à promouvoir une réhabilitation de ces

derniers. Dans le cadre du travail engagé, il compose un élément d'analyse supplémentaire permettant d'aborder la question de la fragilisation de la relation managériale au travers du malaise qu'il semble exprimer.

Au regard des entretiens conduits auprès de l'échantillon de cadres[265], nous avons noté qu'une rhétorique de la plainte se développait autour du rôle conféré à ceux-ci dans le programme Act et de l'absence de prise en compte de leurs besoins par la ligne managériale. La perte de confiance dans la hiérarchie est exprimée assez librement et à plusieurs reprises, le sentiment d'isolement revient fréquemment dans leurs propos au travers de l'expression d'un manque de considération et de soutien dans les difficultés rencontrées. Des extraits d'entretien sont rassemblés, ci-après, pour illustrer ces ressentis. Il convient de souligner qu'ils ont été évoqués précédemment lors des analyses conduites sur les formes et les motifs d'expression de la plainte chez les cadres.

« On s'est senti un peu à l'abandon. On a essayé de se dire que cela était arrivé à d'autres. La peur était d'aller à Marseille et au commercial. Côté manager, je devais exercer ma responsabilité au détriment de mon propre sort. Cela ne me gênait pas plus que cela. Cela était difficile, il y a eu beaucoup de pleurs… »

« Je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté. », « Je n'ai eu aucun soutien de mon manager », « Je pense qu'ils ne se sont pas rendu compte …J'ai été seule »,

« Les cadres sont moins bien traités que les collaborateurs. On se préoccupe beaucoup plus de l'état des collaborateurs que de celui des cadres qui ont à gérer des situations individuelles (pression du haut et du bas). Les cadres sont seuls. »

« Aujourd'hui, je garde ce manque de confiance vis à vis des directeurs et des chefs de départements….Ce qui m'intrigue, c'est qu'après tout cela, les managers ne changent pas. Quelques têtes ont changé… »

L'émergence d'une rhétorique de la plainte comme nous l'avons observé préalablement ainsi que le développement de stratégies de préservation face à ce que les théoriciens en psychologie sociale dénomment la soumission forcée,

[265] Pour mémoire : Une vingtaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés sur la période allant d'octobre 2010 à mars 2011. Ces derniers sont joints en annexes de la thèse.

s'appliquant dans notre objet d'étude à la mobilité, viennent questionner la relation à l'autre dans l'entreprise, et plus particulièrement la relation managériale.

Cette relation est comprise ici comme ce qui lie les salariés entre eux et qui permet d'assurer le fonctionnement social d'une organisation. C'est grâce à la qualité de cette relation que se construisent des échanges équilibrés et adaptés entre les différents niveaux hiérarchiques d'une entreprise pour assurer sa performance et sa pérennité. Dans ses travaux, N. Alter évoque la place centrale occupée par la théorie du don, telle que Marcel Mauss[266] l'a élaborée dans son essai. Il s'inspire de celle-ci pour étudier les relations d'échange dans l'entreprise : « *l'entreprise fonctionne, produit et innove parce que les opérateurs acceptent de s'adonner à ses projets… La capacité de cette théorie à troubler un auditoire tient au fait qu'elle touche à des dimensions archaïques et cachées des rapports sociaux. Il existe bien une forme d'économie primitive dans toute une partie de nos échanges dits modernes, y compris dans ceux qui font l'objet de contrats. C'est bien sûr le cas des relations de travail : (envoyer et) renvoyer l'ascenseur représente fondamentalement ce qui permet la coopération, mais échappe au contrat. Pourtant, cette forme d'échange, bien connue parce que couramment pratiquée, se trouve cantonnée dans l'implicite et le latent. »*[267]

Au travers de la parole des cadres, les dissonances observées entre leur rôle prescrit et leur ressenti se manifestent au travers d'un discours de la plainte et, plus particulièrement, par l'expression d'un sentiment de non-respect, de doute, d'abandon et d'isolement. Selon Sébastien Schehr[268] la trahison se définit comme la rupture d'un lien fondé sur la loyauté et la confiance. Elle peut consister à révéler un secret ou à faire défection par rapport à un engagement considéré comme irrévocable. Ainsi, *« ceux qui sont trahis se sentent dépossédés de leur bien, et de leur conception du bien : cet acte trahi à la fois leur confiance, leur amitié et leur secret. »*[269]Les échanges sont donc enchâssés dans des normes relationnelles basées sur la confiance dans l'engagement réciproque et

[266] Mauss Marcel. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris : Presses Universitaires de France, 1991, 252 p.
[267] Alter Norbert, *op.cit.,* p. 10-11.
[268] Schehr Sébastien. « Sociologie de la trahison ». *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, n° 123, 2007, p. 313-323.
[269] Alter Norbert, *op. cit.,* p. 69.

la capacité à participer à l'action collective en y apportant des ressources. Norbert Alter, dans sa théorisation de la coopération en entreprise va plus loin :

« Dans le triptyque du donner, recevoir et rendre, le management oublie donc le recevoir et, du même coup, se trouve moins contraint de rendre. Oublier de manifester sa gratitude conduit en effet à considérer que l'on n'est pas redevable, puisque rien, presque rien n'a été donné. Et celui qui a donné se sent alors offensé, renié. »[270]Ainsi, les échanges sociaux soutiennent, étayent et produisent l'efficacité de l'organisation du travail parce qu'ils ont des implications sociales, relationnelles et éthiques profondes.

Les discours des cadres rencontrés semblent conforter cette approche et tendent à cautionner le lien existant entre l'existence de dissonances communicationnelles et la notion de fragilisation de la relation managériale, telle qu'elle a pu être introduite et définie dans ce développement. Ils interrogent ce qui fondent le socle coopératif dans l'entreprise et sur lequel repose le fonctionnement social d'une organisation. Le propos n'est pas ici d'envisager des pistes de solutions pour éviter de tels phénomènes mais de revenir sur les conséquences induites par le processus de communication mis en place par l'entreprise Orange France ; à savoir l'émergence de dissonances communicationnelles chez les cadres, couplées à un double risque, celui de la possible dissociation identitaire et de la fragilisation de la relation managériale.

Ces risques sont générés par les situations de travail dans lesquelles ces derniers ont été amenés à jouer un rôle non congruent avec leurs valeurs et représentations sociales. L'approche systémique se trouve à nouveau pleinement mobilisée dans l'analyse de ce processus qui peut s'apparenter à un système complexe. Celui-ci repose sur le déploiement de dispositifs spécifiques en matière d'information, l'existence d'interactions permanentes entre les cadres et leurs collaborateurs, et le développement d'une rhétorique managériale fondée sur la construction d'une nouvelle représentation du rôle du cadre.

[270] *Ibid.,* p. 177.

Cette représentation semble exercer une sorte de *« double contrainte »*[271] chez ces derniers. Au-delà de la relation à l'autre et à sa hiérarchie, c'est la condition même du cadre qui se trouve être questionnée. Le discours de la plainte véhiculé par l'ensemble des cadres, bien que traversé par de multiples stratégies discursives, met cependant l'accent sur la perte de confiance et le peu de prise en compte de leurs besoins. Il renvoie à la nécessité d'établir une plus grande proximité entre les dirigeants et ceux-ci, pour tendre à une interaction cohérente et adaptée à la réalité de ce qu'ils vivent. Ceci peut s'apparenter, au regard des travaux de Jürgen Habermas portant sur l'agir communicationnel, à la notion de prise en considération du monde vécu selon les cadres de l'entreprise Orange France. Cela suppose que les acteurs acceptent d'accorder leurs projets d'actions de l'intérieur et de ne tendre vers leurs buts respectifs qu'à la seule condition qu'une entente sur la situation et les conditions escomptées. L'intercompréhension devient le mécanisme coordinateur de l'action. Le monde vécu forme le contexte favorable à cette intercompréhension et fournit le cadre situationnel de l'action. Cependant, il présuppose un dialogue et une entente entre les parties prenantes.

---

271 La double contrainte exprime deux contraintes qui s'opposent : l'*obligation* de chacune contenant une interdiction de l'autre, ce qui rend la situation a priori insoluble. Ce terme est une traduction de *double bind* (« double lien »), qui renvoie à des injonctions paradoxales. Cette notion est proposée en 1956 dans le contexte de la présentation d'une théorie des causes de la schizophrénie sous l'impulsion de Gregory Bateson. L'élaboration de ce principe coïncide avec la création de l'école de Palo Alto et est intimement liée à l'étude scientifique des mécanismes de la communication dans les systèmes. Il sera, en particulier, repris dans de nombreux écrits de Paul Watzlawick.

3.4.5 Synthèse relative aux liens existant entre la dissonance communicationnelle et les risques de dissociation identitaire et de fragilisation de la relation managériale

Au terme de cette analyse, il apparaît que l'interdisciplinarité des champs théoriques mobilisés a permis de définir et d'appréhender le concept de dissonance communicationnelle, appliquée au travail de recherche engagé. Ce concept s'est construit à partir de l'héritage propre aux sciences de l'information et de la communication, en particulier celui de l'analyse discursive et de l'école interactionniste. Il trouve ses racines dans les travaux de Léon Festinguer et se nourrit des apports de la psychologie sociale. Il constitue une extension de la théorisation proposée par Vaidis et Gosling autour du concept de dissonance informationnelle. Il en compose un élargissement et une synthèse en intégrant les courants de la microsociologie et de la rhétorique. Sa compréhension suppose de considérer le processus de communication appliqué à la mobilité au sein d'Orange France sous l'angle systémique. Cette approche permet d'appréhender la complexité d'un tel processus et d'en modéliser son fonctionnement.

La dimension globale du concept de dissonance communicationnelle, tel que nous l'avons défini, permet donc d'intégrer les effets à la fois des informations institutionnelles véhiculées par les organes spécialisées de l'entreprise (par exemple, média internes, Espaces Développement) et la presse, mais aussi de prendre en compte les échanges et interactions se jouant entre les cadres et leurs collaborateurs.

Nous avons noté au fil de cette analyse, que des liens s'établissaient entre ce concept et les risques observés de dissociation identitaire et de fragilisation de la relation managériale. Au cœur de cette relation apparaît la notion d'ethos. Celle-ci rejoint la tradition issue d'Aristote, traitant de l'art de la persuasion et de la capacité à susciter l'adhésion d'un auditoire. L'ethos managérial proposé par l'entreprise serait donc un ethos rhétorique qui vise à avoir un impact sur l'autre.

L'ethos managérial interviendrait comme une interface entre les phénomènes de dissonance communicationnelle observés et la construction identitaire des cadres. Un processus dynamique de dissociation identitaire viendrait alors s'instaurer, via les dispositifs de communication mis en œuvre. Il agirait directement sur la relation managériale et tendrait à affaiblir celle-ci.

La perspective adoptée dans ce travail est résolument socio-discursive. Ainsi, les éléments d'analyse des discours institutionnels et de la parole des cadres, conduisent à considérer que la présentation de soi s'inscrit dans des cadres sociaux et institutionnels, où s'exercent des modèles et des routines. Une confrontation entre l'ethos managérial et l'identité sociale des cadres se trouve dès lors posée. C'est pourquoi la notion de combat entre ces deux dimensions a été choisie et proposée. Celle-ci suppose qu'une lutte puisse se jouer entre la représentation portée par l'entreprise du rôle du cadre dans le processus de communication lié à la mobilité et la façon dont celui-ci agit au sein de sa communauté et dans les interactions du quotidien. L'histoire sociale de l'organisation, les rites et les valeurs qu'elle véhicule composent ces modèles et routines, qui agissent sur l'identité. Il a été observé, au travers de la plainte des cadres, combien le sentiment d'appartenance à l'entreprise était présent et l'attachement aux valeurs associées au statut de la fonction publique vivace. Le contrat collectif est fondé sur la sécurité et la garantie de l'emploi en contrepartie desquelles, tacitement, le salarié se doit d'exécuter la tâche qui lui est confiée, se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique et faire preuve de discrétion professionnelle. La proximité dans les relations et les interactions quotidiennes fondent un socle sur lequel se développe des solidarités et se construit le vivre ensemble.

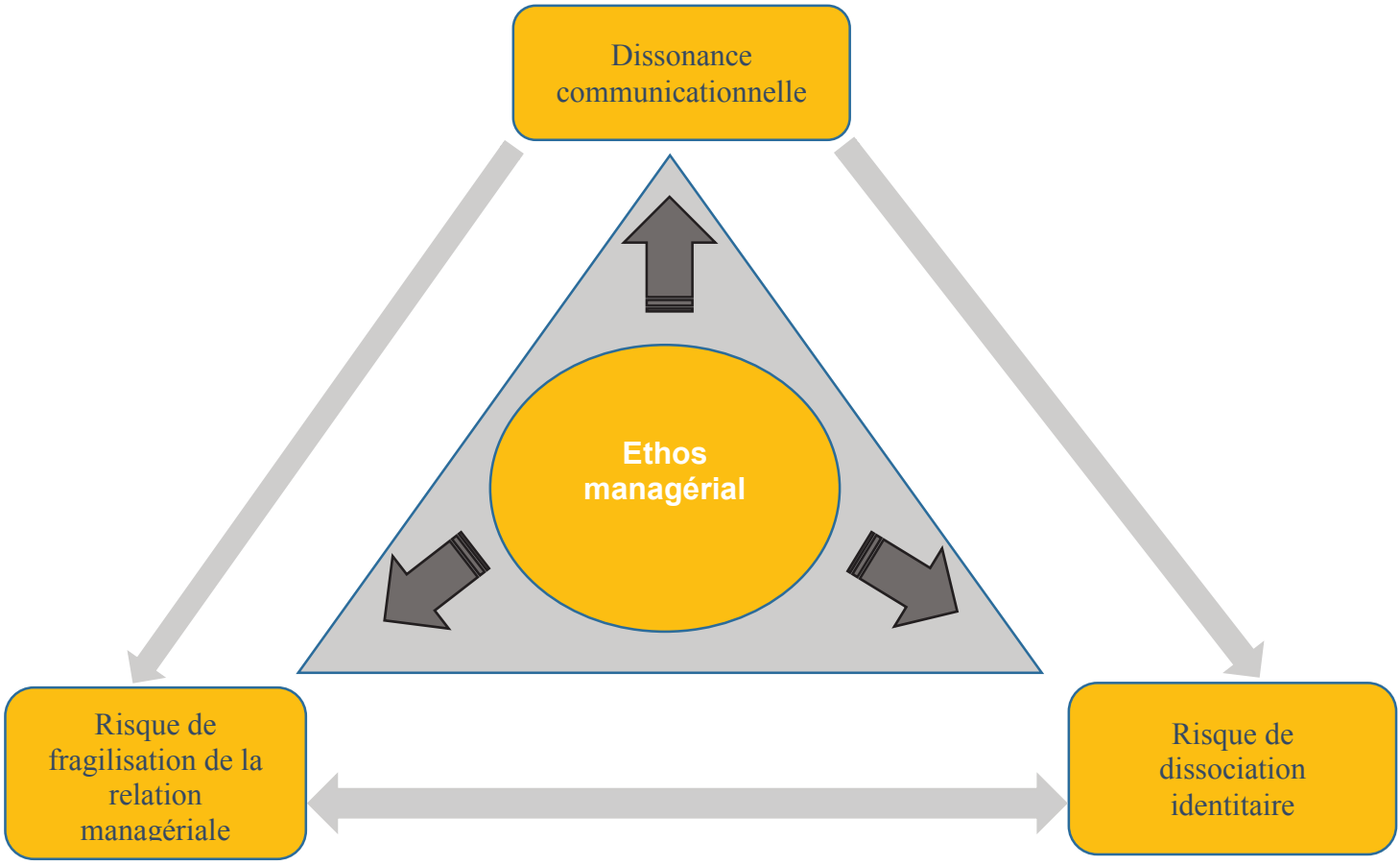
Or, c'est ce rapport de soi à autrui qui se trouve être atteint dans le processus de communication sur la mobilité. En effet, l'ethos managérial vient questionner l'héritage historique, constitutif de la représentation traditionnelle du rôle du cadre. Dès lors, des tensions apparaissent et s'expriment au travers d'une rhétorique de la plainte. Ainsi, la rhétorique au sens aristotélicien devient le mode d'expression de cette lutte identitaire. C'est par la construction d'un nouvel ethos managérial que l'entreprise entend réussir le programme Act, développant une représentation idéalisée et stéréotypée du cadre. C'est en instrumentalisant leur plainte, que les cadres cherchent à préserver leur identité sociale, héritée de leur

histoire. C'est à ce titre, que la notion de combat trouve son sens et renvoie à une recherche de domination symbolique.

L'éveil de la dissonance se manifeste et alimente ce que nous avons associé à l'émergence d'une rhétorique de la plainte. Dès lors, l'ethos managérial devient l'instrument de stimulation de celle-ci et renvoie directement à l'identité. Les actes de communication contribuent donc à l'élaboration d'identités psychosociales au travers de la constitution d'identités discursives. Ces liens étroits entre les actes de communication et la construction identitaire des individus, viennent apporter un éclairage particulier sur la notion de dissonance communicationnelle. Ce processus repose sur une dynamique propre qui vient, par les tensions et décalages engendrés, agir sur l'identité des cadres.

Les apports de la théorie de la dissonance cognitive nous apprennent que l'existence de dissonances implique la recherche d'une réduction de celles-ci et cela par le recours à des stratégies adaptées. Ces stratégies agissent comme des révélateurs de leur existence. Ainsi, il a été observé la manifestation de stratégies de préservation chez les cadres rencontrés. Celles-ci constituent le moyen pour les cadres de maintenir un équilibre psychologique acceptable et de lever une situation d'inconfort. Dans notre analyse, il a été observé trois types de stratégies, celle de la justification, du renoncement et celle de l'évitement. Au regard des éléments synthétisés, il apparaît que des liens semblent être établis entre la manifestation de dissonances communicationnelles et les risques de dissociation identitaire et de fragilisation de la relation managériale. Ceux-ci placent au cœur du processus de communication la notion d'ethos, qui devient l'élément clef alimentant cette dynamique.

La représentation des effets de l'ethos managérial est schématisée, ci-après. Les flèches figurent les liens et les interactions entre l'ethos managériale, la manifestation du phénomène de dissonance communicationnelle et les risques de dissociation identitaire et de fragilisation de la relation managériale. Il s'agit d'un focus, centré sur le rôle de l'ethos managérial dans le processus de communication mis en œuvre par l'entreprise Orange France.



3.5 - Le processus de mobilité comme révélateur d'un méta-système communicationnel faisant rempart au « monde vécu »[272]

La démarche scientifique engagée s'est intéressée au repérage et à la caractérisation des dissonances communicationnelles, inhérentes à la mise en œuvre du processus de mobilité. Le concept de dissonance communicationnelle s'est construit à partir de l'héritage de la psychologie sociale et des apports de l'école interactionniste. Il s'est incarné au travers de l'analyse des récits de vie des cadres portant sur la période antérieure à la crise sociale. Le repérage des dissonances communicationnelles a supposé que soit réalisé un travail d'aller-retour entre les écrits officiels portant sur la mobilité, véhiculant la norme managériale, et le ressenti des cadres de la direction Orange Sud-Est, émanant de l'étude de leur témoignage. Cette approche analytique passe par le développement d'une forme de réflexivité, et s'inscrit dans la filiation des courants de pensée philosophique et sociologique, fondés sur la notion de critique. Ainsi, la théorie de l'agir communicationnel sera mobilisée dans cette réflexion pour en consolider le socle théorique.

Notre intérêt s'est porté sur la relation des salariés, et en particulier des cadres, au processus de communication associé à la mobilité. Il s'agit ici de se distancier et considérer la dimension stratégique de celui-ci. Ainsi, selon l'approche systémique, il peut être assimilé à un système dont l'objectif est de réaliser les 22 000 départs de l'entreprise. Le recours à cette approche permet d'appréhender le caractère omniprésent, global et total du processus mis en oeuvre.

Dans les analyses précédentes, nous avons montré que les étapes clefs du processus de communication portaient sur la banalisation et l'évidence conférée à la mobilité :

- par la multiplication et la diversité des supports utilisés de façon récurrente et permanente,

[272] La notion de « monde vécu » est empruntée à Jürgen Habermas et développée dans sa théorie de l'agir communicationnel. Il s'agit du monde où se déploie l'action des membres d'une société donnée.

- par le ciblage de la communication collective (réunions dédiées aux managers et aux salariés portant sur le programme Act et mise à disposition de différents dispositifs permettant d'accompagner la mobilité),
- par la mise sous contrôle de la relation managers/salariés et de la parole du manager, au moyen d'un prêt à l'emploi rhétorique.

Ces éléments confirment que la mobilité peut être considérée comme un système fonctionnant avec ses règles et ses normes (par exemple : DG n°45 et Time to move)[273] mais qui, pour se réaliser, passe par un processus de communication constituant une sorte de méta-système. Le caractère global et total afférent à celui-ci, tend à confirmer cette dimension « méta ». Il vient régir les modes d'échange et d'interaction dans l'entreprise. Il renvoie aux modes de management en vigueur et tend à en être le révélateur.

Dans cette continuité, il semble, selon les travaux de Michel Foucault sur la surveillance hiérarchique, qu'il n'y ait pas d'exercice du pouvoir sans mise en place de dispositifs. Ainsi, il évoque *« Il y a eu les petites techniques des surveillances multiples et entrecroisées, des regards qui doivent voir sans être vus ; un art obscur de la lumière et du visible a préparé en sourdine un savoir nouveau sur l'homme, à travers des techniques pour l'assujettir et des procédés pour l'utiliser. »*[274]

Ce méta-système communicationnel se comporterait comme un mode de régulation des relations dans l'entreprise et de mise sous contrôle de celles-ci, pour permettre la diffusion de la politique de mobilité. P. Ricoeur dans une réflexion engagée sur l'idéologie et l'utopie, précise que *« l'idéologie concerne au fond la communication et la médiation symbolique de l'action.»*[275]

Dans la théorie de l'agir communicationnel, J. Habermas présente la société à la fois comme « monde vécu » et comme « système ». Le monde vécu peut être défini comme le monde où se déploie l'action des membres d'une société donnée. Le système est la société observée de l'extérieur. Chaque activité est alors vue

[273] La décision n° 46, autrement dénommée Décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006 sur la gestion prévisionnelle de l'emploi, le développement des compétences et la mobilité pour FTSA, définit les règles d'accompagnement de la mobilité pour le Groupe. Le Time to Move renvoie à des pratiques de mobilité, mises en œuvre, en particulier pour les cadres, et consistant à envisager celle-ci sur une périodicité de 3 à 5 ans.

[274] Foucault Michel, *Surveiller et punir*, *op.cit.*, p. 201.

[275] Ricoeur Paul, *L'idéologie et l'utopie*, *op.cit.,* p. 285.

comme une fonction dans la conservation du système et ce point de vue oblige à faire abstraction de l'intention et de la volonté des acteurs. Seuls comptent les effets de l'action. Dans le monde vécu les actions sont coordonnées par leur orientation et par la communication.

Dès lors, l'idéologie est considérée comme une pathologie de la communication puisqu'elle constitue une distorsion systématique de la relation. Le schème de la reconnaissance occupe une place centrale dans sa théorie, car il situe sa théorie de l'interaction comme « relation dialogique ». On ne peut parler de relation dialogique qu'au travers du schème de la reconnaissance, et l'idéologie est le système des résistances qui bloquent la restauration de cette relation. La notion de « monde vécu » occupe une place centrale puisqu'il permet l'action et la communication. Il est l'ensemble constitué par la culture et le langage et, plus exactement, une réserve de savoir organisé par le langage. Il est le cadre dans lequel « l'agir communicationnel » peut se réaliser. Ainsi, c'est par cette action communicationnelle, qu'on cherche à s'entendre avec l'autre, de façon à interpréter ensemble la situation et à s'accorder mutuellement sur la conduite à tenir.

Cette notion a été utilisée à plusieurs reprises dans cette recherche, et renvoie à la fois à l'environnement de travail des salariés, à leur histoire dans l'entreprise et aux pratiques et modes de communication qu'ils ont développés. Au regard des éléments d'analyse fournis, nous serions face à une sorte « d'ex-communication » du monde vécu, le méta-système communicationnel venant faire rempart à celui-ci et visant à son exclusion. Ce concept d'ex-communication est repris de la réflexion de Paul Ricoeur sur le thème de l'idéologie. Il renvoie à un processus d'isolation interne qui s'étend au style, à la grammaire, à l'amplitude du vocabulaire… *« Ce processus serait la reproduction intrapsychique d'une catégorie déterminée de la punition dont l'efficacité était évidente, en particulier, aux époques archaïques : l'expulsion et l'ostracisme, l'isolement du criminel, rejeté du groupe social dont il partage la langue. »*[276]Aussi, le développement qui suit constitue une sorte de synthèse de la réflexion engagée tout au long de ce travail. Il vise à faire émerger la notion de méta-système communicationnel, à en donner les caractères saillants pour en décrire les effets.

[276] *Ibid.,* p. 320.

3.5.1 La mise en scène de la communication sur la mobilité, mode d'expression d'un discours paradoxal et témoin d'un système de communication faisant rempart au « monde vécu »

Il s'agit de revenir sur la mise en scène de la communication sur la mobilité propre à l'entreprise Orange France, pour appréhender l'existence d'un discours paradoxal témoignant de l'existence d'un méta-système communicationnel faisant rempart au « monde vécu » des salariés.

Nous avons pu observer que les conditions de cette mise en scène étaient réunies, en particulier, par le caractère mythique associé au concept de mobilité. En effet, la banalisation de la mobilité et son intrication à l'histoire des hommes tend à faire de celle-ci une sorte de seconde nature. Son incarnation sociale via l'adaptation, si familière et intime à notre condition d'être humain, lui confère une sorte d'évidence. Elle prend alors les atours de la banalité et devient le symbole d'une certaine normalité. Les discours sur la mobilité dans les entreprises se développent autour de trois dimensions communicationnelles qui sont :

- le contexte et son incertitude (menace et opportunité)
- le recours aux témoignages (la figure de style appliquée au discours)
- la mise en scène du progrès via la notion de contrat gagnant-gagnant

La mobilité est présentée comme une action fondatrice d'une évolution et d'une carrière professionnelle pour chaque salarié. Elle fait sens et trouve sa légitimité face au contexte concurrentiel auquel sont confrontées les organisations. Ce concept aux dimensions mythiques révélées au travers de sa généalogie, véhicule et développe une doxa au service des entreprises. Le discours sur la mobilité favorise l'expression d'une parole dépolitisée qui s'appuie sur un méta-langage créant un rapport d'usage et non de vérité à l'objet.

Roland Barthes précise *« le mythe est toujours du méta-langage : la dépolitisation qu'il opère intervient souvent sur un fond déjà naturalisé, dépolitisé par un méta-langage général, dressé à chanter les choses, et non plus à les agir… »*[277]

Ainsi, le discours sur la mobilité véhicule une forme de « conformisme logique » s'appuyant sur le sens commun et visant à l'intégration sociale. Si la dimension mythique associée au concept de mobilité repose sur l'existence d'un méta-langage, la mise en scène du processus de mobilité renvoie à celle d'un méta-système communicationnel. Ce dernier se caractérise par sa dimension globale et systématique (appliquée à tous). Les discours institutionnels, ceux des dirigeants et ceux véhiculés par les médias internes, participent à la construction d'une représentation du rôle du cadre dans la mise en œuvre du programme Act et d'une théâtralisation des interactions sociales. Une sorte « d'idéal-type » appliqué au rôle du manager et du salarié se trouve ainsi proposée et valorisée. Le manager se doit de souscrire à la rationalité économique pour se conformer au comportement prescrit par l'entreprise. Il est à la fois le communicant de premier niveau, l'accompagnant des membres de son équipe sur la mobilité, et peut-être amené à exercer un soutien psychologique, et cela sans céder à la « considération humaine ». Le salarié quant à lui se doit d'intégrer les contraintes de l'entreprise, d'exécuter les consignes pour s'appliquer naturellement à lui-même la notion de projet professionnel, et donc, de mobilité.

Des injonctions paradoxales se font jour et tendent à induire des tensions et phénomènes de dissonances dans la communication. Le discours de la plainte relevé au travers de l'analyse des témoignages des cadres vient conforter cette approche. Le sentiment des cadres est que le monde dans lequel ils vivent et établissent des relations quotidiennes n'est pas pris en compte dans le processus de communication associé à la mobilité. Des décalages sont palpables entre le rôle prescrit des cadres et la réalité des situations auxquelles ils sont confrontés.

Nous avons pu noter dans les développements précédents que l'entretien individuel composait un espace de pratiques et de régulation communicationnelle entre le manager et son collaborateur. Une mise en scène de la vie quotidienne

[277]Barthes Roland, *Mythologies, op.cit.,* p. 254.

se joue dès lors au travers de la scénarisation de cet entretien. Or, celle-ci forme comme un rempart « au monde vécu » selon les cadres. L'objectivation sur les départs, l'information standardisée sur la mobilité, la non-prise en compte de leurs besoins par leur ligne managériale sont autant de facteurs générant des situations paradoxales et des dissonances en matière de communication.

C'est alors que prend corps un méta-système communicationnel guidant les interactions dans l'entreprise et les échanges, fondé sur la valorisation de modèles idéaux[278]. Or, ces modèles s'appliquant aux comportements attendus des managers et des collaborateurs font obstacle à la prise en compte des réalités locales. Ils sont à la source de paradoxes, qui selon les apports de l'Ecole de Palo Alto, exercent une forme de violence psychique. Vincent de Gaulejac dans ses travaux sur l'idéologie gestionnaire, précise *« Là où l'entreprise progresse, c'est en définitive la part du sujet qui régresse. Plus il s'identifie à l'entreprise, plus il perd son autonomie propre. Il croit jouer « gagnant-gagnant », selon l'expression consacrée, alors que le fait de gagner le mène à sa perte. Double perte, puisqu'un jour, il sera inéluctablement mis sur la touche à partir du moment où ses performances diminueront, mais aussi parce qu'il se sera mis en tension psychique permanente. »*[279]

Dès lors, ce méta-système communicationnel agissant au travers du processus de mobilité, tend à exclure les salariés par le déni de leur histoire et de leurs pratiques au quotidien. Il suppose pour se développer que les solidarités collectives ne puissent s'exprimer et valorise, pour ce faire, l'individualisme, se garantissant ainsi de l'isolement des acteurs.

Nous venons d'observer que la communication sur la mobilité, traversée par des discours paradoxaux, témoigne de l'existence d'un système faisant rempart au monde vécu des salariés et tendant à instrumentaliser le paradoxe.

La perception et la compréhension du méta-système communicationnel requièrent de recourir à une forme de réflexivité. Aussi, le regard porté par les médias

[278] Pour mémoire : Le concept d'« idéal-type » est emprunté à la théorie de Max Weber et a été précisé et mobilisé dans la première partie de ce travail.
[279] De Gaulejac Vincent, *op.cit.,* p. 124.

sur les événements traversés par l'entreprise semble favoriser cette distanciation et joue d'un effet miroir qui permet d'en dessiner les limites.

3.5.2 Les médias comme miroir du méta-système communicationnel associé à la mobilité

La presse écrite et audiovisuelle a été particulièrement présente et active lors de la crise sociale traversée par l'entreprise. Un foisonnement d'articles a occupé la scène médiatique, générant le sentiment, chez la plupart des cadres rencontrés, d'un excès.

Les titres des films proposés sur les chaines de télévisions nationales véhiculent une force symbolique qui renvoie à la déshumanisation et au malaise social que traverse l'entreprise comme « *La mécanique Orange* – documentaire de François Rabaté et Alexandre Le Guienne, diffusé sur France 5 en 2008 », « *France Télécom, malade à en mourir* – documentaire de Bernard Nicolas, diffusé sur Arte en 2010 », « *Orange amère* - documentaire de Patricia Bodet et Bernard Debord, diffusé sur France 5 en 2011 », etc…Les témoignages de salariés sont nombreux et les situations individuelles exacerbées.

Les articles nombreux au moment de la crise sociale accentuent la dramaturgie. Paris Match en septembre 2009 titre : *« Didier Lombard, P-DG de France Telecom : il y a une culpabilité, à tous les niveaux »*, Les Echos à la même période : *« Un climat social détérioré par la déflation des effectifs »*, ou *« France Telecom aspiré dans un tourbillon social et politique »*, *« Le patron de France Télécom sous pression maximale après un nouveau suicide »*…

Cette mobilisation a conduit certains cadres à considérer que l'action médiatique alimentait une forme de surenchère et servait une opération de déstabilisation de l'entreprise, pilotée par les concurrents. Des bruits, sur une théorie du complot et une instrumentalisation de la presse, semblaient circuler alors dans l'entreprise, participant au déni de responsabilité. Cependant, la grande majorité des cadres, lors des entretiens, évoquent le fait que *« les médias ont permis que cela change »*.

Aussi, malgré la simplification des messages et l'orientation politique de certains média, une concordance des analyses s'est faite jour.

Dès 2006, des articles dans le journal Libération, mettent sur la place publique les propos tenus par Didier Lombard, Olivier Barberot et Louis Pierre Wenes à l'occasion d'une réunion avec les cadres supérieurs. Les discours sont guerriers : *« On ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique. »*, *« détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'Espace Développement : mission d'intérim, examen systématique des possibilités de parcours pro dans la maison, priorité aux métiers de la vente et postes stratégiques, et, sinon, établissement dans un délai fixé à l'avance d'un PPA (projet personnel accompagné) ou d'essaimage (aide à la création d'entreprise)…. C'est fixer une liste nominative et commencer une démarche de coaching et d'accompagnement soit vers un domaine prioritaire, soit à l'extérieur du groupe. »* En complément*, « On va être obligé de rentrer dans le problème de ces personnes qui ont une employabilité très faible. Il y a des gens qui refusent de bouger lorsqu'on ferme un site et qu'on leur demande de travailler 23 kilomètres plus loin. »*[280]Ces propos ont été repris par différents médias dont Médiapart, devenant ainsi accessibles à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Par effet de réflexivité, l'accès à l'information véhiculée par le canal médiatique, a permis aux salariés d'établir une distance compréhensive avec les dispositifs mis en place et de percevoir la dimension systématique du processus de communication associé à la mobilité. Ainsi, ces inputs externes ont éclairé la complexité du système communicationnel soutenant cette politique, pour en révéler son caractère global.

Les apports de l'école de Palo Alto sont ici précieux. En effet, c'est au travers de ce déplacement opéré par les médias, que les salariés ont pu commencer à appréhender la dimension « méta » du système mis en place et percevoir le cadre dans lequel ils agissaient conformément aux rôles qui leur étaient prescrits. C'est par leur action couplée à celle des organisations syndicales, qu'une analyse critique a pu se faire jour dans l'entreprise et permettre aux salariés de reconstruire du sens quant à ce qu'ils pouvaient vivre ou avoir vécu. Dès lors, les limites d'un

[280] Maurisson Catherine. « Les mots dits de France Télécom ». *Libération*, 29 novembre 2006.

tel système ont pu apparaître. L'hermétisme de celui-ci au « monde vécu »[281] par les salariés semble porter les germes de sa propre déstabilisation et de son ébranlement. Ces éléments viennent alimenter une réflexion plus large sur la relation du « méta-système communicationnel » au mode de management dans l'entreprise. Ils tendent à nous renseigner sur les limites d'un tel modèle et sur les risques inhérents à celui-ci.

3.5.3 Le méta-système communicationnel comme révélateur des limites du mode de management appliqué au changement dans l'entreprise

Vincent de Gaulejac[282] dans son ouvrage portant sur l'idéologie gestionnaire et le pouvoir managérial, précise que les techniques de management perdent leur caractère disciplinaire. La surveillance dans l'entreprise n'est plus physique mais communicationnelle. Nous avons pu observer que le contrôle des interactions entre les cadres et leurs collaborateurs avait été mis en place au travers de l'entretien individuel et de la stéréotypie appliquée à leurs échanges. En effet, des rôles prescrits, destinés à contribuer à la réalisation des objectifs de mobilité et accompagnés de scripts prêts à l'emploi, visaient à guider les comportements de ces derniers. Ce contrôle des comportements s'appuie très largement sur le système de communication associé au processus de mobilité.

Le recours à des injonctions à se comporter et à être, selon le modèle idéal prescrit au travers de directives et d'une communication permanente, induit la reproduction de comportements standardisés et l'intégration de nouvelles normes sociales. Peu à peu, une forme de « conformisme logique »[283] envahit l'espace relationnel des salariés et constitue la normalité. Le caractère systématique et absolu de la communication sur la mobilité alimente une sorte d'idéologie de l'adaptation permanente et nécessaire des salariés, qui tend à occulter l'expérience et la réalité vécue localement par ces derniers.

---

[281] Cette notion est empruntée à la théorie de l'agir communicationnel de Yürgen Habermas

[282] De Gaulejac Vincent, *op.cit.,* p. 115.

[283] Ce concept est issu des travaux Emile Durkheim. Il a été développé dans la première partie de cette thèse.

L'approche théorique relative à l'activité communicationnelle, qui s'appuie sur le concept complexe de rationalité développé par Max Weber,[284] distingue deux types d'orientation de l'action.

La première renvoie aux actions assurées par des situations d'intérêts. L'acteur est au premier chef orienté vers un objectif à atteindre et vers le succès. Il s'agit alors d'une action stratégique lorsqu'elle est considérée sous l'aspect de la poursuite de règles de choix rationnelles et de l'efficience de l'influence prise sur les décisions d'un partenaire rationnel.

La seconde orientation est celle d'actions communicationnelles lorsque les plans d'action des acteurs participants ne sont pas coordonnés par des calculs égocentriques mais par des actes d'intercompréhension. *« Dans l'activité communicationnelle, les participants ne sont pas primordialement orientés vers leurs succès propres ; ils poursuivent leurs objectifs individuels avec la condition qu'ils puissent accorder mutuellement leurs plans d'action sur le fondement de définitions communes des situations. »*[285]

Or, suite aux analyses que nous avons conduites, les actions de communication mises en œuvre dans le cadre du processus de mobilité paraissent avoir été élaborées à des fins d'efficacité managériale, à savoir réaliser le nombre départs attendus de l'entreprise. Le mode de communication choisi, exclut, de fait, la possibilité de faire émerger une intercompréhension au sens habermassien. *« L'acte de langage de l'un ne réussit que si l'autre accepte l'offre qu'il contient, en prenant (implicitement) position pour oui ou non à l'égard d'une prétention à la validité, fondamentalement critiquable. »*[286]Ainsi, l'intercompréhension vise à une entente qui dépend de l'adhésion, rationnellement motivée, au contenu d'une expression. « *Cette entente ne peut pas être imposée à l'autre partie, pas plus qu'elle ne peut être extorquée au partenaire par une quelconque manipulation ; ce qui résulte manifestement d'une pression extérieure ne peut pas être pris en ligne de compte en tant qu'entente. Celle-ci repose constamment sur des convictions communes. »*[287]

---

[284] Séguy Jean. « Rationalisation, modernité et avenir de la religion chez Max Weber ». *Archives de sciences sociales des religions*, Paris, EHESS, 61/1, 1986, p. 127-138.
[285] Habermas Jürgen, *op.cit*.
[286] *Ibid.*, p. 297.
[287] *Ibid.,* p. 149.

Le système décrit, semble avoir éludé cet aspect fondamental de l'acte communicationnel. Or, le risque inhérent à un tel système est d'enfermer les individus dans des paradoxes et dans l'isolement. Vincent de Gaulejac écrit à ce sujet *« On ne peut y survivre qu'en devenant soi-même paradoxal, moins par duplicité que par nécessité. »*[288]

Dès lors le méta-système communicationnel, analysé au fil de ces développements, tend à révéler les limites du mode de management agissant pendant cette période. En effet, le contrôle de l'interaction entre les managers et leurs collaborateurs, au travers de prêts à l'emploi rhétorique, la répétition d'injonctions paradoxales, l'imposition d'un nouvel ethos managérial éloigné de la réalité identitaire des cadres, génèrent perte de sens et exclusion.

Le mode de management décrit paraît clos sur lui-même, figé dans un idéal et rejetant l'altérité. Les limites ainsi révélées soulignent le risque de fragmentation du collectif au travail et d'atomisation sociale. Pour survivre dans un tel contexte, la «rationalité limitée»[289] des salariés constitue une issue intermédiaire. Ces stratégies ne dépendent pas d'objectifs clairs et précis, elles se construisent au contraire en situation, elles sont liées aux atouts que les acteurs peuvent avoir à leur disposition et aux relations dans lesquelles ils s'insèrent. Elles sont une forme de réponse à la contrainte et au contrôle exercé par le management. Elles permettent aux individus de s'extraire d'une forme d'aliénation mais se manifestent cependant de façon inégale et irrationnelle, déstabilisant d'autant plus le management en place.

Ce développement se conclue sur une citation de Boris Cyrulnik : *« L'identité se morcelle quand le corps social qui l'enveloppe devient lui-même incohérent, quand les liens se diluent et quand les événements perdent leur sens et ne veulent plus rien dire. »*[290]

---

[288] De Gaulejac Vincent, *op.cit.*, p. 131.

[289] Cette notion est centrale dans la théorie de l'acteur stratégique élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Pour atteindre leurs buts, les acteurs vont poursuivre leurs propres stratégies. Ils vont utiliser les ressources dont ils disposent de la manière la plus judicieuse compte tenu des contraintes du moment, telles qu'ils les perçoivent depuis leur position. Leur conduite n'est donc pas entièrement prévisible puisque changeante. L'acteur ajuste constamment sa conduite aux données nouvelles auxquelles il se trouve confronté, dans la recherche de son intérêt.

[290] Cyrulnik Boris. *Un merveilleux malheur*. Paris : Odile Jacob, 1999, 240 p.

Au travers de l'étude des caractéristiques du méta-système communicationnel, il semble que ce soit bien le mode de management du changement dans l'entreprise qui se trouve être questionné.

3.5.4 Synthèse relative aux caractéristiques du méta-système communicationnel ou la tentation de l'entreprise à appliquer un modèle gestionnaire dans l'accompagnement du changement

Les courants de pensée de la philosophie analytique et de la sociologie compréhensive ont été mobilisés tout au long de ce développement. Les croisements opérés entre les apports de Paul Ricoeur sur l'idéologie et ceux de Jürgen Habermas sur l'action communicationnelle, ont constitué le socle théorique servant et éclairant cette analyse.

Grâce à l'étude des matériaux composites constituant le corpus de cette recherche (par exemple, l'analyse des témoignages, les articles de presse, les supports institutionnels) les caractéristiques du méta-système communicationnel ont pu être identifiées. Il a été observé que celui-ci servait une finalité stratégique à savoir, garantir la réalisation des 22 000 départs de l'entreprise. Son omniprésence dans la régulation des relations entre les managers et leurs collaborateurs, en fait un dispositif de contrôle des interactions sociales dans l'entreprise. L'évidence et la banalité conférées à la mobilité dans les différents supports de communication, devenue sorte de « seconde nature », tend à alimenter une rhétorique apolitique à l'usage des managers. L'instrumentalisation de l'injonction à être et à se comporter selon un « idéal-type», favorise l'imposition au détriment de la recherche de « l'intercompréhension », renforçant ainsi l'émergence de paradoxes et l'isolement des salariés.

Ce méta-système communicationnel construit pour servir la politique de l'entreprise, s'est comporté comme faisant rempart au monde vécu des salariés. Il témoigne d'une forme de rejet de l'altérité dans le management de la mobilité et

d'un hermétisme à l'instauration d'une communication « sincère »[291]. Au travers de l'analyse des caractéristiques du méta-système communicationnel, le mode d'accompagnement du changement se trouve alors directement questionné. Il apparaît principalement guidé par des critères d'efficience et de performance financière assimilant les salariés à une simple ressource. Ce mode de management tend à générer des décalages entre ce qui relève des rôles prescrits par l'entreprise et la réalité au travail. Il induit comme nous avons pu le noter, des injonctions paradoxales et le risque de perte de sens. Dès lors, ce modèle gestionnaire qui valorise la flexibilité et l'adaptation permanente des individus, se déploie sur un paradigme utilitariste qui voit la société en machine à produire et l'homme en agent au service de la production.

Vincent de Gaulejac[292] écrit à ce sujet *« considérer l'humain comme un facteur parmi d'autres, c'est entériner un processus de réification de l'homme … Gérer l'humain comme une ressource, au même titre que les matières premières, le capital, les outils de production ou encore les technologies, c'est poser le développement de l'entreprise comme une finalité en soi, indépendante du développement de la société, et considérer que l'instrumentalisation des hommes est une donnée naturelle du système de production. »*

L'approche gestionnaire influencée et nourrie par, en particulier, l'engouement pour les démarches qualité dans les entreprises, tend à considérer la vie humaine dans une perspective instrumentale et productiviste. Ce modèle semble avoir guidé la mise en œuvre du programme Act et imprégné le processus de communication qui lui était associé. Cette tentation gestionnaire appliquée à la politique de mobilité vient éclairer d'un jour nouveau la finalité de ce méta-système communicationnel, tout en révélant ses limites et le risque « d'anomie » qu'il recèle. Cette notion renvoie à des situations de dérèglement social, de confusion, de contradiction des règles sociales qui isole les individus. Elle est issue des travaux d'Emile Durkheim sur le suicide.

---

[291] Cette notion est utilisée par Jürgen Habermas dans son ouvrage intitulé Morale et communication. Il précise : « quiconque repousse une offre compréhensible d'acte de langage conteste la validité de l'expression sous l'un au moins de ces trois aspects : la vérité, la justesse ou la sincérité. »
Habermas Jürgen. *Morale et communication*. Paris : Flammarion, 1999, p. 151.
[292] De Gaulejac Vincent, *op.cit*., p. 80.

Ainsi, il précise *« Ce que l'homme a de caractéristique, c'est que le frein auquel il est soumis n'est pas physique, mais moral, c'est-à-dire social. Il reçoit sa loi non d'un milieu matériel qui s'impose brutalement à lui, mais d'une conscience supérieure à la sienne et dont il sent la supériorité. Parce que la majeure et meilleure partie de sa vie dépasse le corps, il échappe au joug du corps, mais il subit celui de la société. Seulement, quand la société est troublée, que ce soit par une crise douloureuse ou par d'heureuses mais trop soudaines transformations, elle est provisoirement incapable d'exercer cette action. »*[293]

Le processus de mobilité initié par Orange France a induit de profondes adaptations à la fois collectives et individuelles, agissant directement sur l'identité au travail des salariés. Le modèle gestionnaire appliqué à l'accompagnement du changement semble avoir cependant occulté la place de l'intercompréhension et de l'échange, nécessaires à la vitalité humaine, et par extension, à celle des salariés dans l'entreprise.

[293] Durkheim Emile. *Le suicide*. Paris : Presses Universitaires de France, 2007, p. 264.

Conclusion Générale

Dans un environnement économique en tension, les entreprises n'ont d'autre choix que de chercher à s'adapter en permanence pour développer leur performance et assurer leur compétitivité. La question de la mobilité des salariés occupe une place centrale dans la conduite des politiques de ressources humaines. Orange France comme la BNP et La Poste sont confrontées à cette même nécessité et sont engagées dans une communication institutionnelle qui tend à s'élaborer sur le mode de la persuasion. L'héritage de la rhétorique aristotélicienne semble imprégner celle-ci, pour l'inscrire dans une forme de pragmatique cherchant à agir sur les représentations des salariés. L'analyse des discours institutionnels suggère l'existence d'un modèle que l'on peut qualifier « d'idéal-type », s'appliquant à la présentation de la mobilité. Cette recherche montre les limites et les risques inhérentes au processus de communication mis en place, en particulier chez Orange France avant la crise sociale de 2009. Elle s'intéresse au concept de mobilité et à la façon dont les entreprises s'en sont emparées pour construire une véritable doxa au service de leurs politiques. Les apports de cette recherche s'articulent autour de cinq axes principaux :

1. La construction d'une généalogie de la mobilité conduite au travers de l'histoire des peuples, de la littérature et de la pensée économique, qui tend à révéler la dimension mythique de celle-ci. L'approche descriptive développée a permis de créer les liens entre les différentes disciplines et de caractériser la communication sur la mobilité comme objet de recherche.

2. L'analyse du processus de communication appliqué à la mobilité chez Orange France, a permis d'établir la relation existant entre celui-ci et la construction identitaire des salariés. A ce titre, l'ethos managérial joue un rôle clef puisqu'il constitue une représentation socio-discursive agissant sur les échanges en entreprise. Cette approche s'inscrit dans la continuité des travaux de Léon Festinguer et propose une extension de sa théorie de la dissonance cognitive, en l'enrichissant du concept de dissonance communicationnelle. Ce concept puise ses fondements dans la psychologie sociale, l'analyse discursive et la microsociologie.

3. Une compréhension élargie de la rhétorique de la plainte chez les cadres, qui répond à la rhétorique managériale développée par l'entreprise sur la mobilité. Ainsi, l'art de la persuasion dans un contexte de menace devient dès lors un instrument de combat au service à la fois de l'entreprise mais aussi des cadres. Ainsi, par cette médiation ces derniers peuvent, dans ce cas précis, recouvrir leur fonction de sujet agissant. L'approche analytique de Paul Ricoeur trouve ici son application autour des axes « soi-autrui » et « agir-pâtir ».

4. L'analyse du processus de communication appliqué à la mobilité a révélé l'existence d'un méta-système communicationnel régulant le quotidien et les relations entre les managers et leurs collaborateurs. Celui-ci occupe l'espace médiatique de l'entreprise et tend à faire rempart au « monde vécu » des salariés. La place de la narration, au travers des récits de vie, est centrale dans cette démarche reconstructive. Elle permet par un travail d'aller-retour entre les écrits institutionnels et la parole des cadres, de développer une forme de réflexivité nécessaire à la mise en lumière et la compréhension de ce méta-système.

5. Le travail de reconstruction engagé au travers de l'analyse du processus de communication appliqué à la mobilité, renvoie à la question de l'éthique de la relation liant les dirigeants aux salariés et les cadres à leurs collaborateurs. Cette perspective fait écho à la notion d'intercompréhension développée par Jürgen Habermas et reprise dans cette thèse. Elle dépasse la simple opération intellectuelle de la reconstruction pour s'intéresser à la réunion et à la réconciliation de ce qui a pu être séparé, pour tendre à lever les entraves à l'activité communicationnelle.

Résultats sur la compréhension et l'interprétation de la communication appliquée à la mobilité

Le cas des entreprises étudiées présente une valeur heuristique car il nécessite de forcer l'interprétation du processus de communication et de s'engager sur des voies inhabituelles en sciences de l'information et de la communication, en recourant aux apports de la sociologie, de la philosophie analytique, de la psychologie sociale, et des sciences de gestion. Le grand chemin a été délaissé pour lui préférer des traverses et ouvrir la voie à la découverte. L'interprétation s'est construite par le recours à une approche critique et réflexive des faits recueillis par l'analyse discursive appliquée aux discours institutionnels, aux textes réglementaires et par la réalisation d'un travail de confrontation (aller-retour) entre les écrits officiels et la parole des cadres. Cette démarche engagée a permis d'introduire la distance nécessaire à la compréhension de l'objet de recherche.

Première interprétation : la dimension mythique de la mobilité fait de celle-ci un instrument au service de la conduite du changement dans les entreprises.

La généalogie de la mobilité s'est construite à partir d'une revue historique et littéraire. Elle confirme l'existence de caractéristiques propres au mythe, attachées au concept de mobilité, tel que celui-ci est défini par Roland Barthes. La mobilité est assimilée à un mode de survie, en particulier, dans les tribus nomades ou lors des exodes de populations du fait des guerres. Elle est aussi le moyen de renforcer et de conserver l'ordre établi, via l'action militaire. Elle devient un instrument au service du pouvoir en place. La banalisation de la mobilité et son intrication à l'histoire de l'humanité fait de celle-ci une sorte de seconde nature. La mobilité en entreprise déshabillée de son histoire devient alors parole dépolitisée. Elle tend à l'universalisme et se développe sur un constat qui se veut être de bon sens. La concurrence et la nécessaire adaptation des entreprises aux besoins des marchés confortent sa dimension mythique. Ainsi, les entreprises jouent sur le système symbolique qui entoure la mobilité pour alimenter un discours doxique. L'incertitude inhérente au contexte est présentée

tour à tour comme une menace et une opportunité. Le recours aux témoignages dans les supports institutionnels est systématique. Le contrat gagnant-gagnant est mentionné comme un élément de progrès. Ainsi, une rhétorique de la mobilité se déploie dans les entreprises visant à une rationalisation des comportements des salariés selon un « idéal-type ». Celui-ci promeut l'adaptation comme un gage de réussite. De cette analyse, il ressort que les formations discursives (textes officiels et discours institutionnels), se comportent tels des configurations dynamiques qui rendent compte de la dimension symbolique propre aux faits sociaux étudiés.

Deuxième interprétation : L'ethos managérial, média de la propagande appliquée à la politique de mobilité, agit sur la construction identitaire des cadres en entreprise mais recèle des risques.

Au travers de l'analyse du processus de communication appliqué à la mobilité, il a été observé une multiplicité de rôles conférés aux managers et la mise sous contrôle des relations à leurs collaborateurs. Ainsi, l'ethos discursif des managers semble avoir agi en instrument de la propagande de la politique de mobilité, en visant à l'incorporation dans les représentations collectives de la mobilité comme une norme sociale. La mise en scène de l'ethos managérial qui se construit à partir de l'ethos discursif, participe à la banalisation et à la normalisation de la mobilité auprès des salariés. Les discours des managers s'élaborent autour de stratégies et de valeurs qui les transforment en véritables auto-représentations. Ils apportent des informations sur les normes, les règles, les patrons qui génèrent et régulent l'interaction. Ruth Amossy dans son ouvrage sur la présentation de soi, précise qu'en dehors de tout modèle, le comportement individuel paraît incohérent, la mise en scène du moi restant opaque et sans effet. La force agissante de l'ethos managérial repose sur la position d'autorité conférée au manager dans l'entreprise, la relation à son collaborateur ritualisée au travers de l'entretien individuel et la banalisation de la mobilité comme objectif assigné à celui-ci. Cependant, le rapport d'usage à l'ethos managérial comme prêt à l'emploi rhétorique à disposition des managers, comporte dans ses caractéristiques ses propres limites. C'est le croisement de plusieurs disciplines comme la psychologie sociale (Léon Festinger), la microsociologie (Erving

Goffman) et celles de la rhétorique argumentative qui ont permis de définir la notion de dissonance communicationnelle. Celle-ci permet d'établir des liens entre les effets des échanges en situation et la construction identitaire des cadres. C'est au travers des écarts entre la représentation que les managers ont de leur rôle et celle définie par l'entreprise, que l'éveil de la dissonance se manifeste et alimente une rhétorique de la plainte. L'ethos managérial devient l'instrument de stimulation de celle-ci et renvoie directement à l'identité. Ce processus dynamique agit sur les représentations des cadres et les modes d'interaction régulant les relations avec leurs collaborateurs. Les stratégies mises en œuvre chez les cadres (évitement, justification, renoncement…) tendent à réduire les tensions ressenties par les cadres. Elles viennent témoigner d'un combat entre l'ethos managérial et l'identité socio-discursive.

Au terme de notre analyse, il apparaît que des liens peuvent être établis entre la manifestation de dissonances communicationnelles, les risques de dissociation identitaire et la fragilisation de la relation managériale. L'approche socio-discursive choisie croise les témoignages des cadres, pouvant être considérés comme des récits de vie, avec les écrits officiels (tracts, discours des dirigeants dans la presse etc...) pour mettre en lumière ces phénomènes.

Troisième interprétation : La rhétorique de la plainte chez les cadres témoigne du combat qui se joue entre l'ethos managérial et l'identité socio-discursive de ces derniers.

Trois motifs majeurs alimentent le discours de la plainte chez les cadres : leur rôle dans le processus de communication, la non-prise en compte de leurs besoins par la ligne managériale, le contexte médiatique et social. La plainte devient pour ces derniers le moyen d'être des sujets agissants et de maintenir le désir d'exister et d'espérer. Elle répond à la rhétorique managériale associée à la communication sur la mobilité. Elle constitue la possibilité offerte aux managers d'exprimer une analyse critique de leur rôle dans ce processus. Elle questionne l'ethos managérial véhiculé par les dispositifs et discours officiels sur la mobilité et fait apparaître des zones de fragilité. La rhétorique au sens aristotélicien devient le mode d'expression de cette lutte identitaire. Elle ouvre la voie à la réflexivité et engage la dynamique de la reconstruction chez les cadres.

Quatrième interprétation : L'analyse du processus de communication associé à la mobilité, par l'exercice de la reconstruction, permet de développer la réflexivité nécessaire à la mise à jour d'un méta-système communicationnel clos sur lui-même.

Au regard des éléments étudiés, la mobilité peut être considérée comme un système fonctionnant avec ses règles et ses normes mais qui, pour se réaliser, passe par un processus de communication omniprésent et généralisé à tous. Ainsi, ce système vient régir les modes d'échange et d'interaction dans l'entreprise et, à ce titre, prend une dimension méta. Le croisement de la parole des cadres avec les écrits institutionnels, confirme l'existence de ce méta-système qui agit comme un mode de régulation des relations dans l'entreprise et de mise sous contrôle de celles-ci. La mise en scène de la communication sur la mobilité chez Orange France valorise des échanges construits sur des modèles idéaux. Or, ces modèles s'appliquant aux comportements attendus des managers et des collaborateurs, font obstacles à la prise en compte des réalités locales. Ils sont à l'origine de contradictions et favorisent l'émergence de paradoxes. Les apports de l'école de Palo Alto démontrent combien ceux-ci exercent une forme de violence symbolique. Un tel système qui fonctionne par l'usage répété de l'injonction et de l'imposition, tend à exclure les salariés par l'absence « d'intercompréhension » (Jürgen Habermas) et l'abandon de l'entente. Ce méta-système semble donc avoir éludé les fondements même de l'acte communicationnel. Le risque est alors d'enfermer les individus dans des paradoxes et l'isolement. En effet, le contrôle des interactions entre les managers et leurs collaborateurs, au travers de prêts à l'emploi rhétoriques, la répétition d'injonctions paradoxales, l'imposition d'un éthos managérial éloigné de la réalité identitaire des cadres, génèrent perte de sens et exclusion. Ce système est dès lors clos sur lui-même**,** figé dans un idéal et tend à rejeter l'altérité. Au travers de la mise à jour de ce méta-système communicationnel, c'est bien le management du changement dans l'entreprise qui se trouve être questionné.

Cinquième interprétation : L'analyse du processus de communication passe par un travail de reconstruction qui interroge la notion d'éthique relationnelle en entreprise.

Jean-Marc Ferry précise que la reconstruction n'est pas simplement une tâche intellectuelle tournée vers la tâche théorique de reconstituer un processus, une logique de développement, une histoire. Elle possède une valeur éthique puisqu'elle est pratiquement intéressée à comprendre les raisons pour lesquelles des événements se sont produits, « la causalité du destin » et « la causalité fatale de la vie blessée ».[294]Le méta-système communicationnel décrit précédemment, occupe une place centrale dans la régulation des relations et interactions entre les managers et leurs collaborateurs. Nous avons pu observer qu'il était fermé sur lui-même, faisant rempart à leur parole et à leur voix. Or, nous précise Jürgen Habermas l'acte de langage de l'un ne réussit que si l'autre accepte l'offre qui y est incluse en prenant position affirmativement par rapport à une exigence de validité qui, en principe, peut être critiquée. Dans le monde de l'entreprise aujourd'hui, Norbert Alter souligne qu'il est devenu incorrect de critiquer tel ou tel aspect de la transformation d'une stratégie ou d'une réforme organisationnelle, sauf à accepter de passer pour décalé, dépassé, retranché sur des intérêts égoïstes ou corporatistes. Les témoignages des cadres d'Orange France ont mis en exergue que l'estime d'eux-mêmes avait été affectée par le rôle qu'ils avaient eu à jouer dans le processus de communication. Les récits narratifs, véhiculant une rhétorique de la plainte chez ces derniers, confirment ce phénomène. L'estime de soi et la reconnaissance constituent des visées éthiques, qui illustrent ce qu'Aristote appelle « vivre-bien », la « vie bonne ». Or, viser à la vraie vie ne peut s'entendre qu'avec et pour l'autre dans des institutions justes selon Paul Ricoeur. Dès lors, tous les sentiments éthiques relèvent du « toi aussi » et du « comme moi-même ». Ils disent bien le paradoxe inclus dans cette équivalence. L'estime de l'autre comme un soi-même et l'estime de soi-même comme un autre deviennent ainsi fondamentalement équivalentes. L'analyse du processus de communication associé à la mobilité a montré que l'altérité avait été rejetée et

[294] Ferry Jean-Marc. *L'éthique reconstructive*. Paris : éd. du Cerf, 1996, p.20.

exclue du méta-système communicationnel. Dès lors, nous sommes ramenés à l'ethos d'où l'éthique tire son nom. Les phénomènes de dissonances communicationnelles observés induisent des risques de dissociation identitaire et provoquent un déséquilibre de la relation et des échanges en entreprise. Ils sont le signe d'une pathologie de la communication afférente au système politique et managérial en place. L'action sur ces phénomènes passerait donc par l'engagement d'une réflexion sur une éthique relationnelle s'appliquant aux échanges entre les dirigeants, les cadres et les salariés. Ivan Böszörményi-Nagy, précise que la *« relation est dialogue dans la confrontation de témoignages d'une histoire commune et croisée pour tenter d'établir une confiance méritée par des comptes relationnels équilibrés »*.[295]

Cette recherche permet finalement de développer une démarche reconstructive au travers de l'analyse du processus de communication appliqué à la mobilité chez Orange France. Elle questionne la conduite du changement en entreprise au travers du regard porté sur communication managériale. L'approche théorique, par la place donnée à la parole des cadres et à la narration, croise à la fois les courants de l'herméneutique à ceux de la critique en sciences sociales. Ces deux approches trouvent dans ce travail leur complémentarité et leurs points de renforcement. Ainsi, l'élément critique qui guide la distanciation, permet de comprendre les tensions ressentis, en termes de communication, chez les cadres. *« C'est en comprenant les textes que nous apprenons à communiquer. Sans un projet de libération l'herméneutique est aveugle, mais sans une expérience historique un projet d'émancipation est vide.* »[296]
L'analyse discursive a permis d'établir les liens entre la parole des cadres et les discours officiels, entre le monde vécu des salariés en entreprise et le méta-système communicationnel, pour faire sens et éclairer de sa réflexivité l'objet de cette recherche. Le développement de la réciprocité dans les échanges peut constituer une des réponses proposée au risque d'isolement des cadres et aux phénomènes de dissonances observés. Les entreprises auraient donc à penser autrement la relation aux cadres et à inventer des modes de communication

[295] Ducommun-Nagy Catherine. *Ces loyautés qui nous libèrent*. Paris : Lattès, 2006, 257 p.

[296] Ricoeur Paul*, L'idéologie et l'utopie*, *op.cit*., p. 312.

favorisant la création de lien. La notion d'éthique relationnelle prend ici une place particulière puisqu'elle constitue le socle sur lequel les communications accompagnant le changement peuvent s'appuyer pour faire face à un contexte économique incertain. La création de lien, la coopération en entreprise suppose la mise en place d'un système d'échange équilibré et régulé où puisse se pratiquer la réciprocité. Norbert Alter[297]en reprenant la théorie du don développée par Marcel Mauss, écrit « *Les échanges sociaux représentent bien plus que des échanges échappant ou s'opposant à la logique économique : ils lui donnent du sens en l'inscrivant dans les coutumes, les croyances, les valeurs, les symboles et les connaissances qui définissent concrètement son efficacité….De ce point de vue, le social n'est pas cette sorte de supplément d'âme associée au management : il en est à la fois le cadre et, pour une bonne part, le contenu. Les mécanismes de coordination technique, les procédures visant à la coopération ne peuvent pas mobiliser autant de transactions, et de cette qualité, que ces échanges procurant à la fois du sens et des sentiments. »*

L'expérience actuelle des entreprises en matière de communication managériale, et particulier celle d'Orange France, tend à relativiser la théorie de Max Weber portant sur l'antinomie fondamentale de l'action. En effet, celle-ci renvoie à la confrontation de l'éthique de la responsabilité à celle de la conviction. L'éthique de la responsabilité tire son illustration de l'exemple souvent cité par Machiavel du citoyen de Florence, qui a préféré la grandeur de la cité au salut de son âme. Elle se préoccupe de l'efficacité et se définit par le choix de moyens adaptés aux buts que l'on veut atteindre. Elle s'oppose à l'éthique de la conviction où chacun d'entre nous agit selon ses convictions sans référence implicite ou explicite aux conséquences.[298]Il semble que ce schéma, qui a traditionnellement guidé l'action managériale dans la conduite du changement ait trouvé ses limites en affectant assez directement l'estime que les cadres avaient d'eux-mêmes. Dans un monde ouvert où les maillages et les circuits d'information poussent les salariés à une certaine réflexivité et à une forme de critique sociale de leur condition au travail, elle tend à rencontrer de nombreux obstacles qui viennent la fragiliser.

[297]Alter Norbert*, op.cit.,* p.138.
[298] Aron Raymond, *op.cit*.

Les résultats de ce travail et les interprétations présentées viennent confirmer les hypothèses de recherche avancées. A la lumière de cette analyse, s'ouvre une réflexion plus large sur la place de l'éthique relationnelle dans la communication managériale en période de changement. Celle-ci passerait par la recherche d'une innovation politique telle que l'évoque Simone Weil dans sa déclaration des devoirs envers l'être humain. Elle supposerait dans sa construction que des relations puissent se tisser entre le « monde vécu » et le méta-système communicationnel afin de permettre aux hommes de reprendre des racines. Paul Ricoeur précise *« Il est capital que se fassent entendre dans le processus démocratique des voix dissidentes. Il faut préserver la marge de dissidence pour le bien de la critique interne. On peut également dire que la critique de l'idéologie peut conduire à la prise de conscience… C'est aussi une forme de thérapie. »*[299]

L'exemple d'Orange France pendant cette période est emblématique puisqu'il illustre les effets pervers de la communication dans l'accompagnement du changement en entreprise. Il pose la question de la relation à l'autre et de sa prise en considération pour permettre à la « justesse » et à « la sincérité »[300] de réellement s'instaurer dans l'échange.
A la suite de la crise sociale, l'entreprise s'est engagée dans la mise en œuvre d'assises de la refondation sociale qui étaient destinées à rétablir le dialogue avec les salariés. Cette démarche reconstructive a donné le jour à un nouveau contrat social dans le cadre du programme conquête 2015. Les principaux axes développés par celui-ci portent sur :

- le développement d'une politique de l'emploi active, motivante et solidaire,
- une organisation du travail valorisant davantage le travail de chaque salarié,
- une communauté de managers partenaires du nouveau contrat social,
- une qualité de vie au travail améliorée,
- une rétribution équitable,
- une fonction RH plus proche des salariés.

[299] Ricoeur Paul, *L'idéologie et l'utopie*, *op.cit.,* p. 329.
[300] Habermas Jürgen, *Morale et communication*, *op.cit*.

Dans ce cadre, l'entreprise a mis fin aux mobilités forcées. La mobilité repose désormais sur une démarche volontaire des salariés. Pour montrer sa détermination à changer les choses en réconciliant la performance économique et la qualité sociale, l'entreprise a pris 158 engagements très concrets vis-à-vis des collaborateurs : 111 engagements à dominante nationale nécessitant une déclinaison locale comme la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, la mobilité, les politiques de promotions… et 47 engagements locaux qui ont trait par exemple à l'accueil, à la convivialité, à la réalisation des entretiens d'évaluation. Le dernier baromètre social tend à confirmer que la perception de la qualité de vie au travail s'est améliorée puisqu'en juillet 2014, 92 % des salariés considèrent que la qualité de vie au travail chez Orange est identique ou meilleure que dans les autres entreprises contre 28 % en octobre 2010.

Le mot de Stéphane Richard, Directeur Général d'Orange France, résume assez bien l'importance accordée à la reconstruction et à l'histoire pour permettre aux salariés de reprendre des racines selon l'image employée par Simone Weil : *« Fidèle à son histoire, à sa culture et à ses valeurs, France Télécom Orange réaffirme son ambition sociale comme une partie intégrante de sa stratégie de développement. L'entreprise redéfinit les termes du contrat social pour tous les salariés et prend les mesures nécessaires pour garantir la mise en œuvre effective, au bénéfice de tous. »*[301]

Il semble aujourd'hui que plusieurs entreprises aient engagé des démarches managériales plus reconstructives et soucieuses d'intégrer le facteur humain dans l'accompagnement du changement. Celles-ci placent le management de la relation au cœur de la performance collective de l'entreprise comme chez AREVA, HSBC ou Thalès. Ces entreprises mettent en œuvre des systèmes de management et des programmes centrés sur la qualité relationnelle des managers. La question de l'éthique relationnelle s'installe alors progressivement dans la construction de l'action managériale.

[301] Cette citation de Stéphane Richard est extraite de la présentation du nouveau contrat social d'Orange France datant de septembre 2010.

Une nouvelle voie semble se dessiner qui rappelle que face à la complexité, à l'incertitude et à l'âpreté de la concurrence, la coopération, le dialogue et le respect de l'autre sont des conditions de réussite d'une organisation. C'est ce temps pertinent qu'évoque Bruno Mettling, Directeur général adjoint d'Orange France,[302] ce temps de la reconstruction et du dialogue qui semble être aujourd'hui, l'une des conditions d'une performance globale et durable des entreprises.

Le travail engagé suggère des pistes de réflexion sur la conduite du changement et met en lumière les effets pervers de prises de décisions brutales et court-termistes. Par extension, cela renvoie à la question de l'accompagnement managérial et à la capacité des managers à prendre en considération les singularités des situations rencontrées. Le dogmatisme de la mobilité viendrait à être ébranlé pour tendre à abandonner son systématisme et envisager voire préférer des options co-construites avec les salariés. A la mobilité réifiée viendrait se substituer une mobilité réhumanisée, visant à concilier la vie professionnelle à la vie personnelle. Un nouveau champ d'investigation s'ouvre alors autour des possibles introduits par les nouveaux outils de communication et le numérique. Ces derniers permettent d'assouplir les organisations du travail et d'interroger la pertinence de la mobilité géographique comme par exemple, au travers des expériences de télétravail. Un maillage subtil semble se jouer entre les démarches d'accompagnement du changement et les transfigurations qu'elles semblent induire sur le changement lui-même. Dans ce contexte, il apparaît que le rôle de la fonction Ressources Humaines se trouve être directement questionné, puisqu'il s'agit pour celle-ci de reconquérir sa place et d'investir les organes de prises de décisions pour positionner l'humain et la qualité sociale au cœur des choix stratégiques de l'entreprise.

[302] Mettling Bruno. *Entreprises : retrouver le temps pertinent*. Paris : Nouveaux débats publics, juillet 2014, 180 p.

Bibliographie générale

Cette bibliographie a été organisée par ordre alphabétique. L'organisation par discipline n'a pas été retenue, plusieurs ouvrages étant situés à la croisée de plusieurs champs disciplinaires. L'organisation thématique n'a pas non plus été retenue car plusieurs ouvrages, par leur approche transversale, ne peuvent être classés dans une thématique spécifique.

La première partie de la bibliographie présente des ouvrages et articles théoriques qui ont permis de construire ce travail de recherche. La deuxième partie présente les articles de presse, les études et rapports professionnels mobilisés dans le travail.

Alter Norbert. *Donner et prendre, la coopération en entreprise*. Paris : La découverte, 2009, 232 p.

Alter Norbert. *Sociologie du monde du travail*. Paris : Presses Universitaires de France, 2006, 384 p.

Amadieu Jean-François, Cadin Loïc. *Compétence et organisation qualifiante*. Paris : Economica, 1996, 112 p.

Amossy Ruth. *L'argumentation dans le discours*. [3e éd.]. Paris : Armand Colin, 2010, 264 p.

Amossy Ruth, Herschberg-Pierrot Anne. *Stéréotypes et clichés*. [3e éd]. Paris : Armand Colin, mai 2011, 122 p.

Amossy Ruth. *La présentation de soi*. Paris : Presses Universitaires de France, 2010, 229 p.

Angenot Marc. *Un état du discours social*. Québec : éd. du Préambule, 1989, 894 p.

Angenot Marc. « Présupposés, topos, idéologèmes *»*. *Etudes Françaises*, vol 13, n°1-2, 1977, p.11-34.

Aristote. *Ethique à Nicomaque*. Paris : Librairie philosophique J.Vrin, 2007, 577 p.

Aristote. *Rhétorique*, trad. de Pierre Chinon. Paris : Flammarion, 2007, 570 p.

Arendt Hannah. *Sur l'antisémitisme, les origines du totalitarisme*. Paris : Calmann-Lévy, 1973, 269 p.

Arendt Hannah. *Juger*. Paris : éd. du Seuil, 1991, 247 p.

Arendt Hannah*. La crise de la culture*. Paris : Gallimard, 1972, 379 p.

Aron Raymond. *Les étapes de la pensée sociologique*. Paris : Gallimard,1985, 663 p.

Aronson Elliot. «The theory of cognitive dissonance, a current perspective». *Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, vol 4, 1969, p.3-21.

Attali Jacques. “Le Juif errant”. *L’express*, 19 septembre 2007.

Austin J.L. *Quand dire, c'est faire*. Paris : éd. du Seuil, 1994, 202 p.

Bachelard Gaston. *La formation de l’esprit scientifique*. Paris : Librairie philosophique de J. Vrin, 2011, 305 p.

Bailly Anne-Françoise. *Les effets des systèmes de gestion des carrières*. *AGRH (1995), la transversalité de la GRH*, Actes du VI^{e} congrès de l’AGRH, Poitiers, novembre 1995, 252 p.

Barthes Roland. *Mythologies*. Paris : éd. du Seuil, 1957, 272 p.

Barthes Roland. « L’ancienne Rhétorique ». *Revue Communications*, n°16, 1970, p. 172-223.

Barthes Roland. *Leçon*. Paris : éd. du Seuil, 1978, 272 p.

Bertaux Daniel. *Les récits de vie*. Paris : Nathan, collection 128, 1997, 128 p.

Bergson Henri. *Matière et Mémoire*, *Essai sur la relation du corps à l’esprit*. Paris : Presses Universitaires de France, 1963. 282 p.

Boltanski Luc, Thévenot Laurent. *De la justification, les économies de la grandeur.* Paris : Gallimard, 1991, 483 p.

Boltanski Luc. *Les cadres*. Paris : éd. de Minuit, 1982, 523 p.

Boltanski Luc, Chiapello Eve. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999, 980 p.

Bourcier Caroline*. Enjeux et pratiques de la mobilité interne : une approche par les compétences*. Mémoire de Master Recherche en Gestion des Ressources Humaines et des Relations Sociales, Université Paris 1- Sorbonne, sous la direction de Jean-François Amadieu, 2005-2006, 174 p.

Bourdieu Pierre. *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Fayard, 1982, 417 p.

Bourdieu Pierre*. «* Sur le pouvoir symbolique *». Les Annales,* 32/3, mai-juin 1977, p. 405-411.

Bourdieu Pierre*. La distinction, critique sociale du jugement*. Paris : éd. de Minuit, 1979, 670 p.

Boussard Valérie. *Au nom de la norme*. Paris : L'Harmattan, 2005, 224 p.

Boutet Josiane. *Paroles au travail*. Paris : L'Harmattan, 1995, 267 p.

Boutiller Sophie, Uzunidis Dimitri. *Travailler au XXIème siècle*. Paris : De Boeck, 2006, 321 p.

Bouvier Pierre. *Le monde du travail, sécularisation et sacralisation*. Paris : L'Harmattan,1990, p. 48-58.

Brehm J.W, Cohen A.R. *Explorations in cognitive dissonance*. New York : John Wiley & Sons, 1962, 334 p.

Burawoy Michael. *L'étude de cas élargie. Une approche réflexive, historique et comparée de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte, 2003, p. 424-464.

Carcasonne Marie, Servel Laurence. *Rôle représenté et rôle joué : l'activité des techniciens conseils*, in Filliettaz L., Bronckart J .-P. (dir.), *L'analyse des actions et des discours en situations de travail. Concepts, méthodes et applications*, Louvain : Peters, BCILL, p. 79-95.

Castoriadis Cornélius. *L'institution imaginaire de la société*. Paris : éd. du Seuil, 1975, 498 p.

Cauquelin Anne. *L'art du lieu commun, du bon usage de la doxa*. Paris : éd. du Seuil, 1999, 209 p.

Charaudeau Patrick. *Identités sociales et discursives du sujet parlant*. Paris : L'Harmattan, 2009, 231 p.

Charaudeau Patrick. *Le discours Politique, les masques du pouvoir*. Paris : Vuibert, 2005, p 255.

Chartier Roger. « Pouvoirs et limites de la représentation, sur l'œuvre de Louis Marin », *Annales*, n° 2,1994, p. 407-418.

Chapoulie Jean-Michel. *Etudes de sociologie de la déviance*. Paris : Métailié, 1985, p. 9-22.

Cheraskin Lisa, Stevens Mickael. « Careers related ». *The academy of management journal*, vol 37, n°6, décembre 1994, p.1518-1542.

Corcuff Philippe. « Le savant et le politique ». *Sociologies*, Juillet 2011, 39 p.

Crozier Michel. *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris : Editions du Seuil, 1963, 382 p.

Crozier Michel. *Le monde des employés de bureau.* Paris : éd. du Seuil, 1965, 232 p.

Crozier Michel. « Sentiments, organisations, systèmes ». *Revue française de sociologie*, n°11-12, 1970-1971, p. 141-154.

Crozier Michel, Friedberg Ehrard. *L'acteur et le système*. Paris : éd. du Seuil, 1992, 500 p.

Vaidis David. *La dissonance cognitive*. Paris : Dunod, 2011, 218 p.

Debo Angie. *Histoire des indiens des Etats-Unis*. Paris : Albin Michel, 1998, 542 p.

Decèze Dominique. *La machine à broyer*. Paris : Jean-Claude Gawsewitch éditeur, 2008, 248 p.

Déchaux Jean-Hughes. « Rousseau et la médiation symbolique entre les hommes : contribution à un individualisme structurel ». *Sociologies*, n°2, vol 1, 2010, p 273-286.

De Gaulejac Vincent. *La société malade de la gestion*. Paris : éd. du Seuil, 2005, 353 p.

Dejours Christophe. *Repenser le travail et changer la vie*. Paris : Bayard, 2012, 178 p.

De La Boétie Etienne. *Discours de la servitude volontaire*. Paris : éd. Mille et une nuits, juillet 1997, 64 p.

Dielh Bruno et Doublet Gérard. *Orange : le déchirement*. Paris : Gallimard, 2010, 108 p.

D'Ormesson Jean. *Histoire du juif errant*. Paris : Gallimard, 1990, 593 p.

Dubar Claude*. La socialisation*. Paris : Armand Colin, 2010, 251 p.

Dupuy François. *La fatigue des élites*. Paris : éd. du Seuil, 2005, 95 p.

Ducommun-Nagy Catherine. *Ces loyautés qui nous libèrent*. Paris : Lattès, 2006, 257 p.

Durkheim Émile*. Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie*. Paris : Presse Universitaires de France, 1968, 647 p.

Durkheim Émile. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Presses Universitaires de France, 1967, 149 p.

Durkheim Émile. *Le suicide*. Paris : Presses Universitaires de France, 2007, 451 p.

Du Roy Ivan. *Orange stressé*. Paris : La découverte, 2009, 252 p.

Élias Norbert. *Engagement et distanciation, contribution à la sociologie de la connaissance*. Paris : Presses Pocket, « Agora », 1996, 258 p.

Erikson Erik H. *Adolescence et crise, la quête de l'identité*. Paris : Flammarion, 1972, 323 p.

Ferry Jean-Marc. *L'éthique reconstructive*. Paris : éd. du Cerf, 1996, 115 p.

Festinger Léon. *A Cognitive Dissonance Theory*. California : Standford University Press, 1957, 291 p.

Foli Olivia. *Plainte, normes et intégration, le cas d'une organisation bureaucratique*. Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Paris Dauphine, sous la direction de Norbert Alter, Février 2008, 429 p.

Foucault Michel. *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard, 1975, 360 p.

Foucault Michel. *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard, 1969, 577 p.

Friedson Eliot. *Profesionnalism, the Third logic*. Cambridge : Polity Press, 2001, 240 p.

Galambaud Bernard. *Des hommes à gérer*. Paris : ESF éditeur, 1991, 209 p.

Galligani Stéphanie. « De l'entretien au récit de vie ». *Ecarts d'identité*, n°92, mars 2000, p. 21-24.

Généreux Jacques. *La dissociété*. Paris : Seuil, 2006, 454 p.

Giddens Anthony. *La constitution de la société, éléments d'une théorie de la structuration*. Paris : Presses Universitaires de France, 1987, 474 p.

Goffman Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : éd. de Minuit, 1973, 251 p.

Goffman Erving. *Les rites d'interaction*. Paris : éd. de Minuit, 1974, 230 p.

Gosling.P, Denizeau.M, Oberlé.D. "Denial of responsability : a new mode of dissonance reduction". *Journal of Personality and Social Psychology*, n°90, 2006, p. 722-733.

Grawitz Madeleine. *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz, 2001,

1019 p.

Gumperz John J. *Sociolinguistique interactionnelle, une approche interprétative*. Paris : L'Harmattan, 1989, 243 p.

Habermas Jürgen. *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard, 1987, 448 p.

Hamel Jacques. « Qu'est-ce que l'objectivation participante ? Pierre Bourdieu et les problèmes méthodologiques de l'objectivation en sociologie ». *Socio-logos* : Revue de l'association française de sociologie, mars 2008, 12 p.

Harlé Mélusine. *Licenciement, coté psy : comment faire face ?* Paris : Éditions d'Organisation, 2003.18 p.

Heller Thomas. « L'invisible de l'image ». *Communication et organisation*, n°34, 2008, p.116-129.

Hourquet Pierre-Guy, Roger Alain. "Event-driven careers for R&D professionals ?". *International Journal of technology management*, vol 13, mars 2005, p. 275-287.

Jeanneret Yves. *Penser la trivialité* (Volume 1). Paris : Lavoisier, 2008, 267 p.

Klemperer Victor. *LTI, La langue du 3ème Reich*. Paris : Albin Michel, 1996, 372 p.

Krieg-Planque Alice. *Analyser les discours institutionnels*. Paris : Armand Colin, 2012, 238 p.

Lae Jean-François. *L'instance de la plainte, une histoire politique et juridique de la souffrance.* Paris : Descartes et Cie,1996, 252 p.

Le Goff Jean Pierre. *La Barbarie douce*. Paris : La Découverte, 2003, 138 p.

Legrand Michel. « Raconter son histoire ». *Revue Sciences Humaines*, mensuel n°102, février 2000, p. 22-27.

Le Marec Joëlle. *Ce que le terrain fait aux concepts : vers une théorie des composites*. Mémoire d'habilitation à soutenir des recherches. Université Paris VII, 2002, 195 p.

Le Marec Joëlle. « Le public, le tact et les savoirs de contact », *Communication & Langage*s, n° 175, mars 2013, p. 3-25.

Linhart Danièle. *Perte d'emploi, perte de soi*. Paris : Eres, 2009, 212 p.

Loriol Marc. « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail ». *L'Année sociologique*, n°2, 2003, p. 459-486.

Maingueneau Dominique. *Genèses du discours*. Liège : Mardaga, 1984, 209 p.

Maingueneau Dominique. *L'analyse du discours, introduction aux lectures de l'archive*. Paris : Hachette, 1991, 268 p.

Maingueneau Dominique. *L'ethos, de la rhétorique à l'analyse du discours,* 2002, http://pagesperso-orange.fr/dominique.maingueneau/intro_company.html.

Marin Louis, *Le portrait du roi*. Paris *:* éd. de Minuit, 1981, 304 p.

Marin Louis. *Rue Traversière*. Paris : Albin Michel, 1992, 342 p.

Martuccelli Danilo. *Forgé par l'épreuve, l'individu dans la France contemporaine*. Paris : Armand Colin, 2006, 442 p.

Mauss Marcel. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques.* Paris : Presses Universitaires de France, 1991, p 252.

Mettling Bruno. *Entreprises : retrouver le temps pertinent*. Paris : Nouveaux débats publics, juillet 2014, 180 p.

Meysonnier Réhiba. « L'attachement du salarié à l'entreprise : proposition d'une échelle de mesure ». Séminaire international de la recherche organisé par LIRHE et le CNRS, mai 2005, 39 p.

Michard Pierre. *La thérapie contextuelle de Boszormenyi-Nagy*. Bruxelles : De Boeck, 2009, 354 p.

Milosz Czeslaw. *La pensée captive*. Paris : Gallimard, 1953, 311 p.

Mintzberg Henri. *Structures et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation, 1998, 434 p.

Mintzberg Henry. *Le manager au quotidien*. Paris : Eyrolles, 2010, 283 p.

Monteil Pierre-Olivier. « Paul Ricoeur, Variation et continuité d'un projet politique ». Etudes Ricoeuriennes, vol 4, n°1, 2013, p. 170-183.

Parménide. *Sur la nature ou sur l'étant*. Trad. de Barbara Cassin. Paris : Editions du Seuil, 1998, 311 p.

Paugam Serge. *Les cent mots de ma sociologie*. Paris : Presses Universitaires de France, collection Que sais-je, 2010, 128 p.

Perret Véronique, Josserand Emmanuel. *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations.* Paris : Ellipses, 2003, 302 p.

Ricoeur Paul. *La mémoire, l'histoire, l'oubli*. Paris : éd. du Seuil, 2000, 689 p.

Ricoeur Paul. « La souffrance n'est pas la douleur ». *Psychiatrie française*, juin 1992, p.1-7.

Ricoeur Paul. *Soi-même comme un autre*. Paris : éd. du Seuil, 1990, 423 p.

Ricoeur Paul. *L'idéologie et l'utopie*. Paris : éd. du Seuil, 1997, 410 p.

Riondet Odile. « Paul Ricoeur ». *BBF*, n°2, 2008, p. 6-11.

Roger Alain, Tremblay Michel. «Career plateauing reactions: the moderating role of job scope, role ambiguity and participation among Canadian managers*»*. *The International Journal of Human Resource Management*, volume 15, septembre 2004, p. 996-1017.

Roger Alain, Ventolini Séverine. *La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques*. *AGRH (2004), la GRH mesurée !*, Actes du XVème Congrès de l'AGRH, Montréal, 4 septembre 2004, p 1-8.

Rosa Hartmut. *Accélération, une critique sociale du temps*. Paris : La découverte, 2010, 474 p.

Rousseau Jean-Jacques. *Du contrat social*. Paris : Garnier - Flammarion, 1966, 187 p.

Sainsaulieu Renaud. *L'identité au travail*. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1985, 460 p.

Sainsaulieu Renaud. *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement.* Paris : Presses de Sciences Po et Dalloz (2ème édition), 1997, 475 p.

Schehr Sébastien. « Sociologie de la trahison ». *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Paris, Presses Universitaires de France, n° 123, 2007, p. 313-323.

Séguy Jean. « Rationalisation, modernité et avenir de la religion chez Max Weber ». *Archives de sciences sociales des religions*, Paris, EHESS, 61/1, 1986, p.127-138.

Sennett Richard. *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel, 2000, 221 p.

Smith Adam. *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris : Presses Universitaires de France, 1995, 887 p.

Strauss Anselm. *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et Interactionnisme*. Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Paris : L'Harmattan, coll « Logiques Sociales », 1991, 303 p.

Staw Barry.M. «The consequences of turnover». *Journal of occupational behavior*, vol 1, n°4,1980, p. 253-273.

Sun Tzu. *L'art de la guerre*. Paris : éd. Mille et une nuits, 2000, 126 p.

Thoenig Jean-Claude. *La stratification* in Crozier Michel *et alii*, *Où va l'administration française ?* Paris : Editions d'organisation,1974, p. 29-53.

Tixier Pierre-Eric. *Du monopole au marché : les stratégies de modernisation des entreprises publiques*. Paris : La Découverte, 2002, 204 p.

Uhl Magali. *Subjectivité et sciences humaines, essai de méta-sociologie*. Paris : Beauchesne, 2004, 207 p.

Vaidis David, Gosling Patrick. « Is commitment necessary for the arousal of informational dissonance», *Revue international de psychologie sociale,* n°24, 2011, p 33-63.

Vincent Bernard. *Le sentier des larmes - le grand exil des indiens cherokees*. Paris : Flammarion, 2002, 250 p.

Vion Robert. *Polyphonie énonciative et dialogisme*, in Bres J, Haillet P, Mellet S (dir.), *Colloque international dialogisme et polyphonie : approches linguistiques*. Bruxelles : De Boeck, septembre 2010, p.1-8.

Wagner Anne-Catherine. « Habitus ». *Sociologies*, mars 2012, 2 p.

Watzlawick Paul. *La réalité de la réalité*. Paris : éd. du Seuil, 1978, 237 p.

Watzlawick Paul. *Le langage du changement*. Paris : éd. du Seuil, 1980, 184 p.

Watzlawick Paul, Weakland John H, Fisch Richard. *Changements*. Paris : éd. du Seuil, 1975, 189 p.

Watzlawick Paul, Weakland John H. *Sur l'interaction*. Paris : éd. du Seuil, 1981, 547 p.

Weber Max. *Economie et société,* tome 1*, les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 1995, 424 p.

Weber Max. *Essai sur la théorie de la science*. Paris : Plon, 1965, 478 p.

Weil Simone. *L'enracinement, prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*. Paris : Gallimard, 1949, 380 p.

Bibliographie complémentaire :

Charles Bénédicte. « France Télécom : Tous ne mourront pas mais tous seront touchés ». *Marianne*, le 15 septembre 2009.

Desriaux François, Magnaudeix Mathieu. « Le jour où France Télécom a lancé son crash programme ». *Médiapart,* le 23 décembre 2009.

Godeluck Solveig. « France Télécom aspiré dans un tourbillon social et politique ». *Les échos*, le 30 septembre 2009.

Grondahl Marie-Pierre. « Il y a une culpabilité à tous les niveaux. Paris Match », le 17 septembre 2009.

Maussion Catherine. « Les mots dits de France Télécom ». *Libération*, le 29 novembre 2006.

Renault Marie-Cécile. « Le grand chantier social de France télécom ». *Le figaro*, 14 juin 2007.

Spidla Vladimir. « La mobilité reste une nécessité ». *La tribune*, 13 juillet 2009.

-La Lettre des organisations syndicales CFDT, CFTC, CGC, CGT, FO, Sud au président de France Télécom du 4 août 2009.

-La lettre de la CFDT à madame Brigitte Dumont, Directrice Développement et Performances des Ressources Humaines, du 5 novembre 2008.

-Etude documentaire du cabinet Technologia intitulée « France Télécom : état des lieux sur le stress et les conditions de travail » conduite sous la direction de Jean-Claude Delgènes, datée du 14 décembre 2009.

-Rapport principal du cabinet Technologia intitulé « France télécom : état des lieux sur le stress et les conditions de travail », conduit sous la direction de Jean-Claude Delgènes, daté de mai 2010.

-Supports de communication des journées Act de mars/avril 2007, accessibles sur internet et repris dans le rapport principal de Technologia.

-Décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006. Décision portant sur la gestion prévisionnelle de l'emploi, le développement des compétences et la mobilité.

-Le rapport annuel de 2011 de la BNP Paribas.

-Le guide de la mobilité dans le groupe BNP Paribas, publié en avril 2011.

CELSA
UNIVERSITE PARIS IV – SORBONNE
ECOLE DOCTORALE V- Concepts et langage

Communication managériale et conduite du changement
Une politique de mobilité en question chez Orange France

THESE

(Tome 2 – Annexes)

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE PARIS IV

Discipline : Sciences de l'information et de la communication

Présentée et soutenue publiquement par

Mme Laurence ELOY-PERRIN

Le 9 janvier 2015

Directeur de thèse :
Mme Véronique Richard – Professeur des Universités, CELSA-Université Paris-Sorbonne

JURY

Mme Françoise BERNARD (Rapporteur) – Professeur des Universités – Université d'Aix-Marseille
Mme Karine BERTHELOT-GUIET – Professeur des Universités, CELSA – Université Paris-Sorbonne
Mme Véronique RICHARD – Professeur des Universités, CELSA – Université Paris-Sorbonne
M. Denis RUELLAN (Rapporteur) – Professeur des Universités, Université de Rennes 1
M. Jean-Philippe VANOT – Président de ParisTech

Pour une meilleure lisibilité des annexes, l'option retenue a été d'organiser celles-ci en faisant figurer, en préalable, la synthèse de l'étude réalisée auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est. Les documents sont ensuite répertoriés suivants les trois principales parties de la thèse.

Annexes 1 : synthèse de l'étude réalisée auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est sur la période 2010/2011

Annexes 2 : documentation de la Partie 1- D'une généalogie de la mobilité dans les entreprises à la construction du mythe

- Extraits du rapport annuel de 2011 de la BNP Paribas,
- Guide de la mobilité dans le Groupe BNP Paribas en France publié en avril 2011,
- Tableau de synthèse : analyse de contenu du guide de la mobilité dans le Groupe BNP Paribas en France,
- Connect'ED, N°51 du 15 décembre 2006 au 5 janvier 2007,

Annexes 3 : documentation de la Partie 2 - La mobilité chez Orange France ou l'émergence d'une nouvelle norme sociale

- Les étapes clefs de la transformation de France Télécom/Orange,
- Extraits de l'accord cadre pour l'emploi du 4 juin 2003,
- Décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006, Gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité pour FTSA,
- Dossier du syndicat Sud sur la décision 46,
- Lettre du syndicat CFDT du 5 novembre 2008 à madame Brigitte Dumont et réponse du 21 novembre 2008,
- L'étude documentaire du cabinet Technologia daté du 14 décembre 2009 et accessible sur le site de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées,
- Le Kit de présentation des journées d'information sur Act, mars/avril 2007,
- Les articles de presse : Le Figaro du 14 juin 2007, Marianne du 15 septembre 2009, Médiapart du 23 décembre 2009, AFP du 20 juin 2007
- Les tracts syndicaux :
    - La lettre des organisations syndicales CFDT, CFTC, CGC, CGT, FO, SUD au

président de France Telecom du 4 août 2009,
- L'interview du responsable Télécoms de la CFDT Télécoms Paris du 16 septembre 2009,
- Le tract de la CFTC d'août 2009,
- Le tract de la CGT du 1er octobre 2009.

<u>Annexes 4</u> : <u>Documentation de la Partie 3</u> : De l'émergence de dissonances communicationnelles au risque de fragilisation de la relation managériale

- Le tract de FO de septembre 2009,

- Les articles de presse :

    - Libération du 29 novembre 2006,
    - Paris Match du 19 septembre 2009,
    - Les Echos du 30 septembre 2009.

Synthèse de l'étude réalisée auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est sur la période 2010/2011

« Car demain il ne faudra pas oublier… de se souvenir »

Ricoeur Paul. *La mémoire, l'histoire, l'oubli*. Paris : Editions du Seuil, 2000, p. 37.

Sommaire

Synthèse de l'étude réalisée auprès des cadres de la Direction Orange Sud-Est sur la période 2010/2011 4
1. Présentation du protocole de recherche et méthode d'analyse....6
2. Le repérage des noyaux thématiques dans les entretiens 12
3. Le contenu des entretiens....18
Population A : Mobilité Positive (cadre a)....19
Population B : Mobilité souhaitée (cadre f)....26
Population C : Mobilité contrainte (cadre i)....30
Population D : Absence de mobilité (cadre q) 39
4. Repérage des facteurs de dissonances et de consonances communicationnelles dans les entretiens 47
5. La rhétorique de la plainte....57
6. Les Grilles d'entretien....62

1. Présentation du protocole de recherche et méthode d'analyse

Il s'agit tout d'abord de présenter le protocole de recherche mis en place. Celui-ci vise à appréhender le rôle qu'ont joué les cadres dans le processus de communication appliqué à la mobilité pendant la période antérieure à la crise sociale de 2009, et la façon dont ces derniers ont vécu cette période. Cette démarche suppose sur le plan épistémologique de placer au cœur de la réflexion engagée la question de l'entretien narratif et des récits de vie[1].

En effet, l'opportunité de pouvoir conduire des entretiens auprès de cadres de la Direction Orange Sud Est s'est présentée sur la période allant de fin 2010 à début 2011. Plus d'une vingtaine d'entretiens ont ainsi été réalisés. La démarche a consisté à demander à chacun d'entre eux de revenir sur la politique de mobilité qui était mise en place alors, de les enjoindre à décrire leur parcours professionnel et leur rôle pendant cette période.

Cette démarche qui fait référence à une histoire individuelle racontée au présent, comporte des biais qui sont inhérents à la mémoire et à la fidélité aux faits passés. Les apports de Paul Ricoeur[2] dans son ouvrage sur « la mémoire, l'histoire et l'oubli » permettent de mettre en perspective la question de la représentation du passé et pose les limites humaines de la narration. Cependant, les courants de la linguistique considèrent que les discours autobiographiques apportent des informations sur les normes, les règles, les patrons qui génèrent et régulent l'interaction sociale. Aussi, cette conception constructiviste de l'identité sociale vient éclairer et renforcer la démarche engagée. La subjectivité propre à l'expérience vécue par les cadres, devient un atout permettant d'appréhender sur le plan discursif leur niveau d'appropriation du processus invoqué et les phénomènes de dissonance pouvant exister.

Les entretiens ont été conduits sur le site habituel de travail des cadres interrogés, à partir d'une grille d'entretien comportant trois axes principaux. Le premier porte sur l'histoire professionnelle et la description du parcours du cadre, le second s'intéresse à la perception de la politique de mobilité mise en place à l'époque et au rôle joué par ces derniers, le troisième porte sur la perception de l'action médiatique au moment de la crise sociale.[3]

---

[1] Bertaux Daniel. *Les récits de vie*. Paris : Nathan, collection 128, 1997, 128 p.

[2] Ricoeur Paul. *La mémoire, l'histoire, l'oubli*. Paris : Seuil, 2000, 689 p.

[3] Les grilles d'entretiens sont annexées à cette étude. Elles sont construites autour d'un tronc commun (parcours professionnel, perception de la politique de mobilité et perception de l'action médiatique) mais ont été affinées en fonction de l'appartenance métier des cadres et du niveau de responsabilité exercé par ceux-ci. Ainsi, le questionnement a été précisé et adapté dans le cas des entretiens de dirigeants et de responsables de la fonction RH.

Cette grille a servi de guide pour recueillir leur parole. Il est assez vite apparu que les cadres investissaient rapidement l'entretien et évoquaient assez naturellement et spontanément les thématiques identifiées. Celle-ci a été testée préalablement auprès d'une population de quatre cadres situés sur les sites d'Avignon, Valence et Gap, ce qui a permis de réaliser des ajustements comme par exemple, revoir la formulation de certaines questions pour permettre une plus grande fluidité dans l'interaction et l'échange.
Il s'est très vite avéré que ces récit de vie se sont fréquemment affranchis d'un déroulé linéaire et purement limité au cadre posé. Le questionnaire a cependant garanti le traitement des thèmes précités et a joué son rôle de fil rouge lors de ces rencontres.

Comme cela a été évoqué à plusieurs reprises, le double positionnement à la fois doctorante au Celsa mais aussi salariée d'Orange France, exerçant une fonction à responsabilité dans le domaine des ressources humaines, ne sont pas sans avoir eu un effet sur la relation aux cadres rencontrés, et sur l'orientation donnée par certains à leurs propos.
Tout au long de la démarche engagée, le souci constant a été de veiller à ce que Pierre Bourdieu dénomme « l'objectivation participante »[4], qui cherche à développer une forme de distanciation par rapport aux cadres de pensée (dits cadres instituants) et trouve son incarnation dans le langage et le sens commun. C'est par un échange permanent avec un tiers instruit, en l'occurrence Madame Véronique Richard, notre directeur de recherche ainsi que les doctorants et chercheurs du Celsa, que cette réflexivité a pu se construire. Elle implique une sorte d'auto-analyse, mais aussi la prise de conscience de l'utilisation voire de l'instrumentalisation possible du travail de recherche par les cadres eux-mêmes. La relation du chercheur à son terrain suppose, selon la formule de Joëlle Le Marec[5], que le tact puisse être mobilisé pour favoriser l'expression de potentialités par l'établissement d'une forme de confiance dans le rapport à l'autre. Cette proximité dans la relation n'est pas vue comme un handicap pour la recherche, au contraire elle permet de dépasser les simples apparences pour livrer une analyse plus fine des phénomènes observés.
L'approche choisie se veut être « illustrative » et consiste à prélever des extraits d'entretien et à les interpréter en mobilisant des concepts et références théoriques appropriés. Ce choix vise à valoriser ces extraits de vie à l'aune de la période considérée pour donner de la consistance aux hypothèses avancées.

[4] Harmel Jacques. « Qu'est-ce que l'objectivation participante ». *Socio-logos* : revue de l'association française de sociologie, Mars 2008, 12 p.
[5] Le Marec Joëlle. « Le public, le tact et les savoirs de contact ». *Communication et langages*, n°175, mars 2013, p. 3-25.

Les personnes rencontrées assurent des fonctions de cadre dans l'entreprise et ont été concernées à titre personnel ou comme responsable d'équipe par la question de la mobilité. Une typologie a ainsi été élaborée sur la base de la relation du cadre à la mobilité. Quatre populations ont été identifiées :

- Population A : Les cadres qui ont fait des mobilités dans le cadre de promotions, qualifiées de mobilités positives. Sur l'ensemble des situations répertoriées, cinq entretiens illustrent cette relation à la mobilité.

- Population B : Les cadres qui ont fait des mobilités sans promotion, par choix, qui s'apparentent à des mobilités souhaitées. Sur l'échantillon de personnes rencontrées, trois entretiens témoignent de cette relation à la mobilité.

- Population C : Les cadres qui ont été obligés de faire des mobilités (par exemple : obligation de réaliser une mobilité à l'échéance de trois à cinq ans passés sur leur poste...) correspondant à des mobilités contraintes. Sur l'ensemble des entretiens réalisés, huit entretiens renvoient à cette relation à la mobilité.

- Population D : Les cadres qui n'ont pas fait de mobilité (absence de mobilité géographique). Six entretiens viennent éclairer cette relation à la mobilité.

L'échantillon de cadres interviewés est composé de plus de 20 personnes dont les caractéristiques en termes d'âge, de statut et de sexe sont très proches de celle de la population du territoire. Ainsi, cet échantillon peut être considéré comme représentatif de celle-ci, au regard des critères évoqués.
Le parti pris a été de s'intéresser à la relation des cadres à la mobilité. Les personnes composant l'échantillon, ont été identifiées grâce à un travail conduit avec les partenaires RH. Ces acteurs de la fonction RH sont implantés sur chacun des bassins d'emploi de la Direction Sud-Est. Leur activité les conduit à développer une relation de proximité avec les managers. Leur particularisme est de connaître l'histoire professionnelle de la plupart des salariés sur leur zone d'intervention. Il convient de noter que la fonction des partenaires RH a été mise en place suite à la crise sociale de 2009, pour répondre au besoin de proximité

relevé dans le rapport du cabinet d'expertise Technologia[6]. Ce positionnement et la nature des relations tissées avec les cadres ont permis d'obtenir ces rendez-vous, pour d'aborder le sujet de la mobilité simplement et directement avec eux.

Les éléments chiffrés permettant d'avoir une représentation de plus précise de la composition de l'échantillon et de la répartition géographique des cadres rencontrés, sont joints dans le tableau. Il est à noter que l'ensemble des bassins d'emploi de la Direction Sud-Est sont représentés et que le nombre d'entretiens conduits tend à respecter un principe de proportionnalité avec les effectifs des cadres de la Direction Orange Sud Est.

Répartition des entretiens par bassin d'emploi

Bassin	effectifs territoire Sud Est	DO - effectifs cadres	ventilation des entretiens	correction*
Drome Ardèche	799	115	3	
Avignon	683	99	3	
Aix	437	118	3	
Marseille	2332	250	5	
Toulon	1128	96	3	
Cannes	586	32	1	
Nice	865	138	3	
Alpes *	258	30	1	2
total effectif	7088	878	22	

Sur le bassin des Alpes : plusieurs entretiens ont été conduits du fait de la particularité géographique de la zone et de l'implantation disséminée des activités

[6] Delgènes Jean-Claude, Chesnais Marc, Zunigo Xavier. *France Télécom, état des lieux sur le stress et les conditions de travail*. Rapport final de Technologia, mai 2010, 264 p.

Une analyse plus fine de la population des cadres en termes d'âge et de statut a été conduite pour veiller à la représentativité de l'échantillon proposé.

Caractéristiques en terme d'âge et de statut des cadres rencontrés

Population échantillon		Population territoire
Age moyen de la population rencontrée	48 ans	49 ans
ACO	35%	36%
AFO	65%	64%

La ventilation des cadres de l'échantillon au regard de leur relation à la mobilité est proposé ci-après. Elle synthétise la présentation réalisée précédemment. Il est à noter, au fil de l'analyse des entretiens, que des parallélismes entre les réponses des populations A et B sont apparues, et ont conduite à rapprocher celles-ci.

Répartition des cadres au regard de leur relation à la mobilité

Population *	nombre de cadres rencontrés
Pop A+B	8
Pop C	8
Pop D	6
Total pop	**22**

* population A +B : cadres ayant réalisé des mobilités avec promotion ou ayant souhaité leur mobilité
population C : cadres ayant été contraints de faire une mobilité
population D : cadres n'ayant pas réalisé de mobilité

En terme de méthode, les entretiens ont été analysés au regard des apports de la pragmatique et de l'analyse des discours[7]. Il s'agit d'identifier dans les propos des cadres, ce qui relève du rôle prescrit par l'entreprise à partir de l'étude des discours institutionnels portant sur la politique de mobilité. En parallèle, au travers des récits de vie la place est faite à l'expression de ce qui peut s'apparenter chez les cadres à leur ressenti personnel et leur perception de la mobilité. Ce choix méthodologique vise à mettre en relation ces deux dimensions discursives constitutives de l'identité de chaque être social, afin de repérer si des phénomènes de dissonances identitaires ont pu trouver un terrain favorable à leur expression. Ces phénomènes, selon les hypothèses avancées, ont un effet sur la qualité de la communication mise en place et tendent à induire une fragilisation de la relation managériale.

[7] Krieg-Planque Alice. *Analyser les discours institutionnels*. Paris : Armand Colin, 2012, 238 p.

L'étude s'est donc organisée en deux temps, tout d'abord, il s'est agi de favoriser l'expression la plus spontanée des cadres rencontrés, tout en veillant à balayer l'ensemble des thématiques tracées dans la grille d'entretien. La prise de note en directe a été privilégiée. Puis, la retranscription des entretiens a été conduite pour déboucher sur une analyse réalisée autour de deux axes :

- Le premier s'intéresse à ce qui dans les propos des cadres, relève du rôle prescrit par l'entreprise tel que décrit et définit dans les textes officiels et les supports de communication institutionnels,
- Le second recense ce qui s'apparente à l'expression de leur ressenti, et qui s'est manifestée au fil de l'entretien.

Il est singulier de noter que ces deux dimensions se répondent l'une à l'autre, et témoignent d'une réelle ambivalence de la relation des cadres à l'entreprise. Celle-ci semble traduire une forme de tiraillement chez ces derniers. Une tension se trouve être fréquemment exprimée et s'accompagne souvent d'une remise en cause du rôle d'accompagnant et de communiquant, tel qu'il est codifié dans le programme Act. La mobilité est présentée à la fois comme une source d'accomplissement personnel et professionnel lorsqu'elle est choisie et souhaitée conformément aux discours institutionnels ambiants. Cependant, elle constitue, pour la plupart d'entre eux, une contrainte voire une source d'injustice lorsqu'elle est imposée.

Le choix a été fait de travailler ces deux dimensions pour éclairer la bipolarité du discours sur la mobilité. Il en ressort une tension et une dialectique qui caractérise sa dynamique intrinsèque et tend à placer les cadres au cœur de phénomènes de dissonances en matière de communication.

Les entretiens retranscrits, ci-après, ont été classés par type de population pour en faciliter la lecture. Pour garantir la confidentialité, les zones géographiques ont été remplacées par la formule « XXX », les noms des cadres ne sont pas mentionnés et sont remplacés par une lettre de l'alphabet.

Les entretiens vont de la lettre *a* à *v* et sont organisés en fonction de la relation du cadre à la mobilité. Les grilles d'entretien qui ont permis de guider ces récits de vie, sont jointes à cette étude.

2. Le repérage des noyaux thématiques dans les entretiens

Au regard des travaux de Patrick Charaudeau, la notion de noyaux thématiques est ici mobilisée comme élément structurant des discours autobiographiques. Ainsi, ces noyaux thématiques permettent d'éclairer une stratégie discursive et par effet miroir, nous renseignent sur le niveau d'appropriation des discours institutionnels véhiculés dans le quotidien des cadres. Ils synthétisent des grands thèmes abordés dans ces entretiens et permettent d'établir une représentation générique de la mobilité pour chacune des populations définies. Il s'agit ici de s'intéresser plus spécifiquement à la façon dont les cadres évoquent leur rôle et utilisent certaines formules banalisées par les médias de l'entreprise. L'attention a été portée sur les éléments de discours relevant du rôle prescrit des cadres. Il est à noter que ce travail a été conduit pour l'ensemble des populations.

Population A et B : Cette population concerne les cadres qui ont fait des mobilités dans le cadre de promotions et ceux ont fait des mobilités souhaitées. Les noyaux thématiques sont ici répertoriés (ils sont mentionnés en gras et illustrés par des verbatims) :

Récurrence	Noyaux thématiques
9	**Manager diffuseur d'information et accompagnant**
	Je faisais passer l'information de la mobilité fonction publique. J'ai évoqué les missions de l'espace développement
	Nous avions par département des objectifs de départ. Nous étions suivis sur notre capacité à favoriser ces départs.
	Mon rôle était de faire évoluer les salariés dans l'entreprise, de repérer les meilleurs de les faire grandir.
	Pour les cadres, la mobilité entrait depuis des années dans la construction des plans de carrière.
	J'ai moi-même accompagné un collaborateur sur un PPA. De belles histoires ont réussi et se sont concrétisées dans les équipes.
	La mobilité vers le commercial constituait un enjeu important. Il y a eu à l'époque de belles réussites.
	Il fallait absolument prendre le virage du commercial.
	Des Kits de communication étaient faits pour les managers afin de les aider à répercuter ces informations.
4	**L'entretien individuel : espace d'appropriation**
	L'entretien individuel était un outil utilisé par le management pour communiquer sur la mobilité
	Je profitais de l'entretien individuel pour identifier les projets de mes collaborateurs.
	Le sujet était évoqué à chaque entretien individuel. Tous les six mois le sujet de la mobilité était abordé.
	J'ai moi-même réalisé des entretiens individuels et c'est dans ce cadre que j'abordais le sujet.
3	**La mobilité une opportunité**
	La mobilité fonctionnelle et géographique m'intéresse, c'est une opportunité.
	La mobilité je la vis comme une opportunité.
	La mobilité est indispensable en termes de stimulation intellectuelle et de renouvellement.
6	**Le Time to Move**
	Le fameux Time to Move ou les mobilités forcées m'ont marqué à l'époque.
	Le Time to Move s'est incarné au travers de la règle des trois à cinq ans.
	A savoir, au-delà de trois à cinq ans, une mobilité géographique et/ou fonctionnelle au regard du niveau du cadre était de mise.
	Le Time to Move a bien été mis en place sur les directions. Il n'y a pas d'écrits officiels mais cela était appliqué par tous.
	Le discours qui m'a marqué : celui du Time to Move.
	Le Time to Move tout le monde en parlait. Cette stratégie n'était pas conduite de façon aveugle et des aménagements existaient.
6	**La justification (l'avenir incertain)**
	Des départs qui permettent d'éviter le plan social.
	Je connaissais bien les modalités d'accompagnement cela pour moi constituait quelque chose de normal.
	Les 22 000 personnes sont parties avec un accompagnement financier et pour certains un droit au retour.

Il y a des sociétés qui ont mis en place des PSE.
L'effondrement de la bulle internet et les difficultés financière du Groupe qui devait s'adapter.
C'était le salarié qui avait le pouvoir de choisir et de construire son avenir professionnel. Il était acteur de sa mobilité.

3	**L'objectivation sur les départs**
	Les managers avaient des objectifs de départs.
	La pression sur les mobilités, c'est exercée via les managers.
	Nous avions des objectifs de sorties. Nous faisions des revues de personnel.
4	**L'exagération médiatique**
	Dans d'autres professions, il doit y avoir autant de suicides. L'impact des médias a été violent.
	Il y a eu une manipulation des médias et une surenchère. Le bruit courrait comme quoi cela serait piloté par les concurrents. La presse n'a pas été un révélateur sur la mobilité. Je l'ai plutôt senti comme un amplificateur du mal être en général. Les médias : cela n'est pas la réalité, c'est une vision déformée. Cela alimente l'audimat et le sensationnel.

Population C : Les cadres qui ont été obligés de faire des mobilités (par exemple : obligation de réaliser une mobilité à l'échéance de trois à cinq ans passés sur leur poste...). Celles-ci sont associées à des mobilités contraintes.

Récurrence	Noyaux thématiques
7	**Manager diffuseur d'information et accompagnant**
	Je passais 60 % du temps à discuter avec les gens.
	On nous demandait de repérer les gens en souffrance.
	J'avais une responsabilité vis-à-vis des salariés. Je m'étais investie dans la communication.
	Je suis assez fière sur la façon dont nous avons mené cette fermeture.
	J'ai aidé au repositionnement de mes collaborateurs.
	Je me suis adapté aux réorganisations.
	J'ai conduit la fermeture avec engagement.
0	**L'entretien individuel : espace d'appropriation**
2	**La mobilité une opportunité**
	Mes expériences de la mobilité ont été positives avec jusqu'à présent une logique de progression.
	La DG 46 est bien faite.
5	**Le Time to Move**
	Dans certaines unités, le nombre de mobilité était important, cela était difficile à gérer.
	Rien n'était écrit sur le Time to move.
	On a commencé à me parler du Time to Move alors que je n'avais deux ans sur le poste
	Cette courbe de deuil, nous avait été présentée dans mon ancien service.
	On fait le deuil de son métier et on change de métier puis on renait.
6	**Le renoncement**
	J'avais compris qu'être sur ce bassin n'était plus possible. Il ne fallait pas se trouver au mauvais endroit.
	Je me souviens que l'on m'a demandé d'aller voir en dehors de l'entreprise du fait de ma contrainte géographique.
	J'ai postulé au SDIS.
	J'ai postulé sur le poste de responsable administration commerciale et j'ai été choisi pour mes compétences.
	Mes perspectives d'évolution professionnelles au sein d'Orange s'amenuisent car je ne suis pas mobile.
	Je suis sur une activité qui ne correspond pas à mes attentes et aspirations professionnelles.
1	**Les objectifs de départs**
	J'avais des objectifs de départs lorsque j'étais au contentieux. Il fallait que je fasse partir les gens.
2	**L'exagération médiatique**
	La presse a été dans l'exagération.
	On a été au cœur d'une mode médiatique.

Population D : Les cadres qui n'ont pas fait de mobilité.

Récurrence	Noyaux thématiques
8	**Manager diffuseur d'information et accompagnant**
	Je communiquais sur la mobilité fonction publique.
	Je communiquais en réunion d'équipe.
	Je transmettais certains mails.
	J'avais des contacts réguliers avec la fonction RH de mon entité.
	J'ai bénéficié de la présence de la fonction RH et d'un meilleur accompagnement managérial.
	J'ai été obligée d'accompagner mes équipes.
	J'en parlais en réunion d'équipe.
	Pour la mobilité externe, on en parlait à tout le monde.

3	**L'entretien individuel : espace d'appropriation**
	J'ai été amené à parler de la mobilité lors des entretiens individuels.
	J'en parlais en réunion d'équipe et en entretiens individuels.
	On l'abordait dans les entretiens individuels.
5	**La mobilité une opportunité**
	C'est bien au niveau d'un cadre de changer de poste tous les 5 à 6 ans.
	C'est bien de se remettre en question
	Oui, la mobilité peut constituer un tremplin social
	L'entreprise m'a permis d'évoluer. La mobilité professionnelle, c'est quelque chose que j'ai fait régulièrement.
	Je suis satisfaite de mon métier de manager. Sur le métier, j'ai appris et j'ai bougé dans l'apprentissage. Cela était vivant.
3	**Le Time to Move**
	La boite m'a permis de grandir professionnellement. J'ai eu de la chance de rester ici.
	C'est une réelle chance. J'ai eu la chance d'être accompagné.
	Les personnes faisaient le lien entre les 22 000 départs cités dans la presse, les informations des médias relayées par les organisations syndicales et la politique du Time to Move.
	Le Time to Move, on m'en a parlé en réunion de département mais pas à titre individuel.
0	**La justification (l'avenir incertain)**
0	**L'objectivation sur les départs**
3	**L'exagération médiatique**
	Les médias ont accentué et n'ont pas cités les bons exemples.
	J'ai vu dans les journaux des cas auxquels je n'ai pas cru.
	Ils ont exagéré le trait.
	Concernant les médias, j'avais plutôt tendance à défendre l'entreprise.
4	**Le renoncement**
	Si l'on voulait évoluer, il fallait avoir une mobilité géographique.
	La promotion, j'ai fait une croix dessus.
	Dès cette époque, je mettais une croix sur toute évolution professionnelle.
	Je privilégiais ma vie personnelle et je perdais tout espoir de promotion.

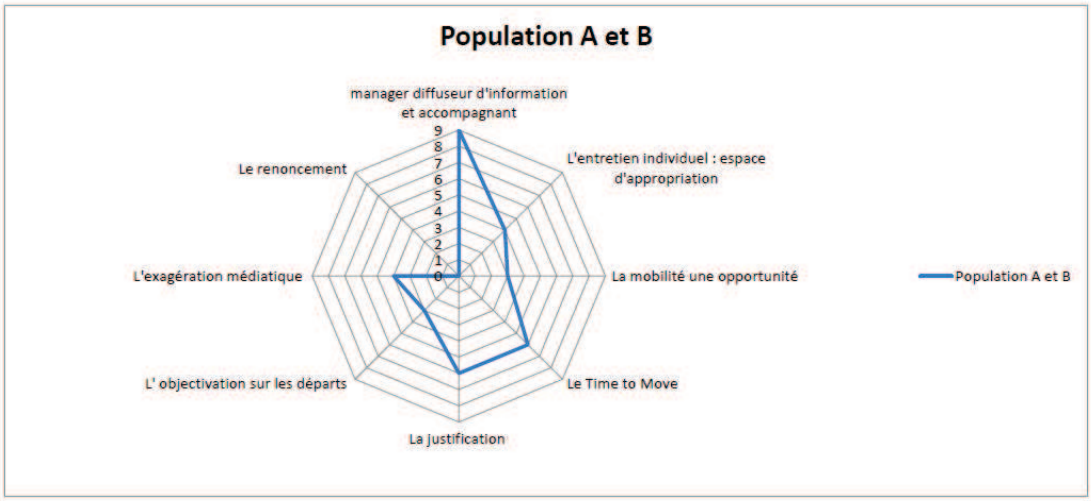
Il apparaît adapté pour faciliter la lecture de ces premières analyses, de recourir à une représentation graphique. L'intérêt de celle-ci est de styliser et de figurer la fréquence d'évocation de ces noyaux thématiques, au regard de la relation des cadres à la mobilité. Des tendances communes semblent apparaître pour l'ensemble des populations concernées comme :

- l'intégration du rôle de diffuseur d'information et d'accompagnant dans le processus de mise en œuvre du programme Act,
- la représentation de la mobilité comme constituant une opportunité pour évoluer professionnellement,
- l'intégration de la notion de Time to Move, évoquée régulièrement par les cadres et associée à la mobilité dans le contexte de l'époque,
- l'exagération médiatique quant à l'évocation et à la présentation de la crise sociale de 2009.

Ce graphique permet de visualiser les noyaux thématiques les plus fréquemment utilisés par les populations A et B.

Mobilité positive et souhaitée

	Population A et B
manager diffuseur d'information et accompagnant	9
L'entretien individuel : espace d'appropriation	4
La mobilité une opportunité	3
Le Time to Move	6
La justification	6
L' objectivation sur les départs	3
L'exagération médiatique	4
Le renoncement	0



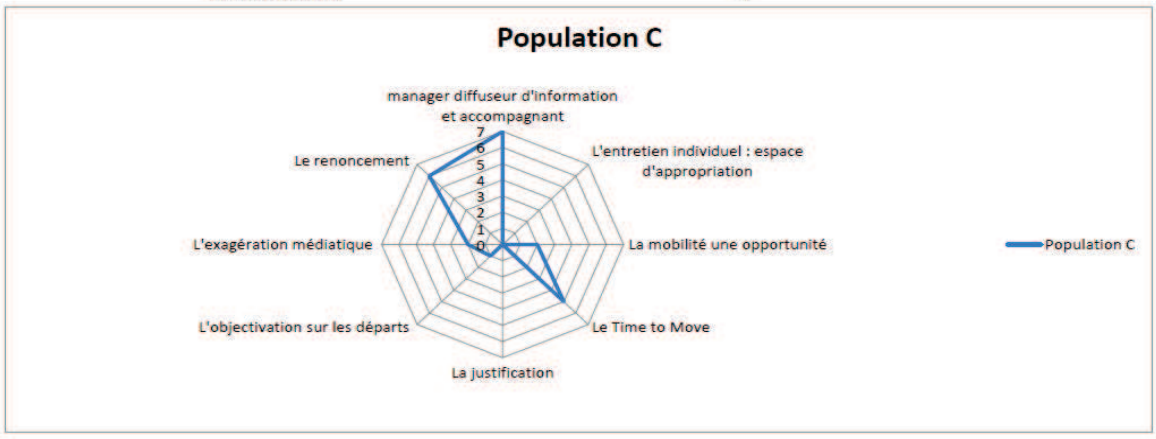
Ce graphique permet de visualiser les noyaux thématiques les plus fréquemment utilisés par la population C.

Représentation graphique de la recurrence des thèmes relevant du rôle prescrit du cadre sur la mobilité

mesurer le niveau d'intégration et d'appropriation par les cadres des normes véhiculées dans les discours institutionnels sur la mobilité

Mobilité contrainte

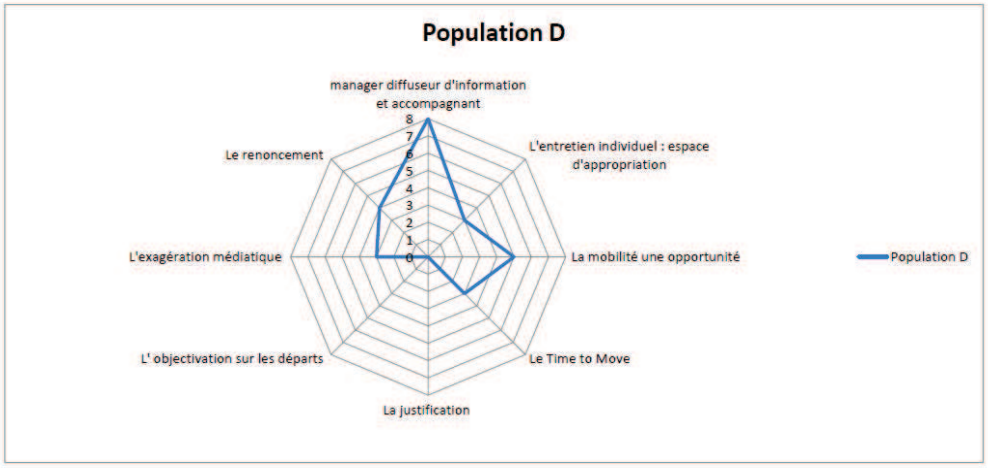
	Population C
manager diffuseur d'information et accompagnant	7
L'entretien individuel : espace d'appropriation	0
La mobilité une opportunité	2
Le Time to Move	5
La justification	0
L'objectivation sur les départs	1
L'exagération médiatique	2
Le renoncement	6



Ce graphique permet de visualiser les noyaux thématiques les plus fréquemment utilisés par la population D.

Absence de mobilité

	Population D
manager diffuseur d'information et accompagnant	8
L'entretien individuel : espace d'appropriation	3
La mobilité une opportunité	5
Le Time to Move	3
La justification	0
L' objectivation sur les départs	0
L'exagération médiatique	3
Le renoncement	4



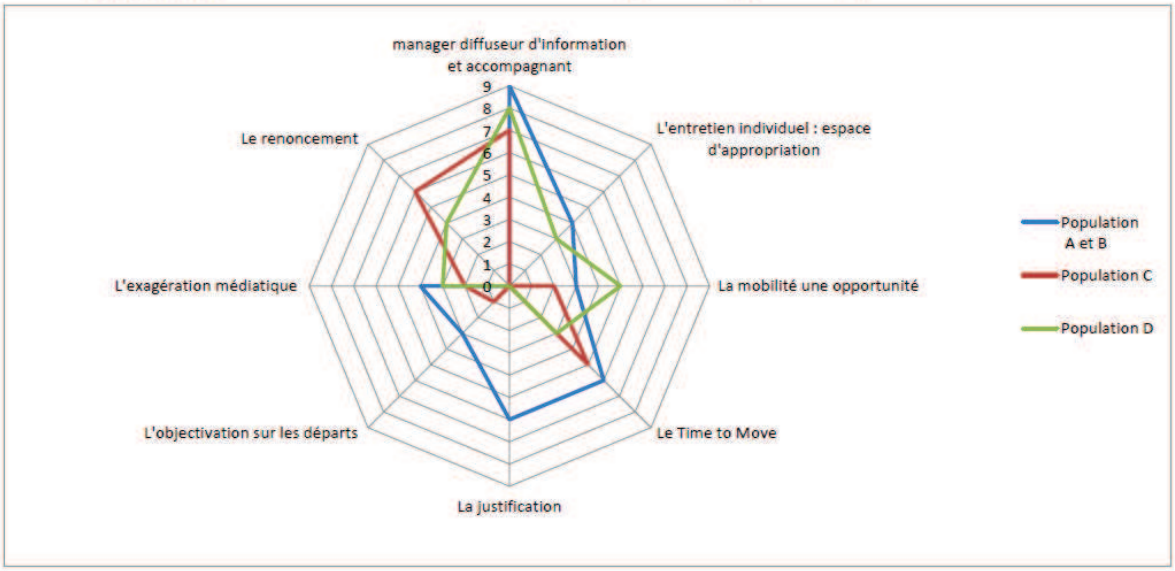
Un graphique de synthèse est joint, ci-après, qui permet de repérer pour chacune des populations les noyaux thématiques les plus fréquemment utilisés. Il est à noter au regard de la relation des cadres à la mobilité, que des différences se dessinent quant aux représentations associées à celle-ci. L'entretien individuel est présenté comme un moment où le manager avec son collaborateur, évoquent le projet professionnel et la mobilité. Cette référence est commune aux populations A et B, D. Elle est conforme aux textes institutionnels et aux directives en place. Elle n'est cependant pas spontanément évoquée lors des entretiens conduits auprès de la population C.

Le noyau thématique portant sur l'objectivation appliquée à la réalisation des départs est présent dans les propos tenus par les populations A et B, C.

Faut-il en conclure que la relation personnelle des cadres à la mobilité a eu un effet sur l'histoire racontée des pratiques associées à celle-ci ? L'acte de rappel qu'évoque Paul Ricoeur dans sa phénoménologie de la mémoire et sa limite si humaine, tend à faire de l'absence de cette évocation un élément déterminant et révélateur d'une occultation involontaire. Par là-même, cette absence d'évocation serait comme une trace, le témoin de la prégnance chez les cadres concernés d'une forme de déni voire de rejet de ces pratiques.

graphique de synthèse

	Population A et B	Population C	Population D
manager diffuseur d'information et accompagnant	9	7	8
L'entretien individuel : espace d'appropriation	4	0	3
La mobilité une opportunité	3	2	5
Le Time to Move	6	5	3
La justification	6	0	0
L'objectivation sur les départs	3	1	0
L'exagération médiatique	4	2	3
Le renoncement	0	6	4



En parallèle, à partir de l'analyse des thèmes relevant du rôle prescrit des cadres, se dégagent deux attitudes celle de la justification pour les populations A et B et celle du renoncement pour les populations C et D. Ces deux dimensions tendent à révéler les tensions vécues par les cadres au regard de leur relation personnelle à la mobilité et aux pratiques qui lui étaient associées dans le contexte de l'époque.

3. Le contenu des entretiens :

Identification des éléments de langage se rapportant au rôle prescrit et au ressenti des cadres

Il convient de noter que les grilles d'entretien sont répertoriées en fonction des populations interrogées (A, B, C et D).

Pour mémoire :

- Population A : Les cadres qui ont fait des mobilités dans le cadre de promotions, qualifiées de mobilités positives. Sur l'ensemble des situations répertoriées, cinq entretiens illustrent cette relation à la mobilité.

- Population B : Les cadres qui ont fait des mobilités sans promotion, par choix, qui s'apparentent à des mobilités souhaitées. Sur l'échantillon de personnes rencontrées, trois entretiens témoignent de cette relation à la mobilité.

- Population C : Les cadres qui ont été obligés de faire des mobilités (par exemple : obligation de réaliser une mobilité à l'échéance de trois à cinq ans passés sur leur poste...) correspondant à des mobilités contraintes. Sur l'ensemble des entretiens réalisés, huit entretiens renvoient à cette relation à la mobilité.

- Population D : Les cadres qui n'ont pas fait de mobilité (absence de mobilité géographique). Six entretiens viennent éclairer cette relation à la mobilité.

Population A : Mobilité Positive (cadre a)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai été reçu au concours de technicien dans le milieu des années 70. Puis, j'ai été nommé en électromécanique sur la région. J'ai pu créer une équipe de transmission. J'ai passé une promotion aptitudes et potentiel pour un poste de chargé d'ingénierie en 3.2 à Marseille. Lors d'un entretien individuel avec mon Directeur, on m'a proposé au passage en 4.1 sur une autre unité. Puis, j'ai postulé sur le poste de responsable intervention en décembre 2006. Depuis mai 2010, j'occupe le poste de responsable du groupe réseau et intervention entreprises. Pour la mobilité, j'ai toujours essayé de choisir plutôt que subir.	
Dans l'équipe que je manageais sur le Vaucluse, une équipe sur un site éloigné (8 techniciens et un cadre). On m'a demandé qu'il n'y ait plus de cadre sur le site. Ce dernier a accepté de bouger sous la pression. Il y avait une volonté de regrouper les personnes sur les gros sites. L'activité était atypique. L'avenir était incertain. Je pense que cela a été un bon choix pour lui de faire autre chose.	Je n'ai pas sollicité Orange Avenirs (à l'époque, c'était l'Espace Développement qui avait une connotation d'Espace Dégagement) Les gens évitaient d'y aller car si tu entrais en contact avec eux, c'était monter sur une planche savonneuse. C'était le ressenti de nombreuses personnes.
Je connaissais le Time to Move	Le fameux Time to Move ou les mobilités forcées m'ont marqué à l'époque. J'ai un collègue qui s'est retrouvé sur un poste bande F à faire un boulot de bande D. Il y a eu lors des réorganisations des excès. Il y avait les parents de trois enfants Congés de Fin de Carrière (CFC) à qui on a forcé la main. J'ai mis la pression sur certains pour que le CFC soit pris.
Je faisais passer l'information de la mobilité fonction publique. Dans la mesure, où il y avait un besoin ou une volonté de diminuer les effectifs, je le présentais comme une opportunité. « Aujourd'hui, le but n'est pas de vous faire partir, mais si vous avez une opportunité, c'est quelque chose à saisir pour éviter les mobilités forcées. »	Je ne transmettais pas tous les fichiers que nous recevions de façon hebdomadaire par l'Espace Développement. Je n'ai pas demandé la présentation des principes de l'essaimage et de la fonction publique, par l'Espace Développement. Je ciblais ma communication. Je n'ai jamais envoyé d'information sur la mobilité géographique.

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
La mobilité a été un tremplin social dans mon cas personnel. Pour moi cela a été plus facile à l'époque où j'ai fait des mobilités souhaitées. Aujourd'hui, la mobilité c'est TPI et TPS (moyenne d'âge de l'équipe : 56 ans).	Les techniciens n'aspirent chez moi qu'à la pré-retraite.
Dans d'autres professions, il doit y avoir autant voire plus de suicides. Quelle est la raison pour que les médias s'en emparent ? Tous les matins encore un suicide, « est-ce que l'on peut faire une minute de silence. »	On est allé très loin d'un côté et aujourd'hui, on est parti assez loin à l'opposé. Dire et faire le contraire de ce que l'on nous demandait de faire pendant 5 ans mais cela n'est pas si facile que cela. Pour le cadre, ce n'est pas simple d'obliger quelqu'un à partir. Le retour de balancier cela nous met, nous managers, dans des situations pas simples. Quand on a eu, des consignes sur la façon de gérer des absences avec un respect strict du taux de présence. Aujourd'hui, on tolère que pour les fêtes de fin d'année vous puissiez partir deux heures avant. On a beaucoup lâché la bride et un peu trop. Revenir à un juste équilibre cela va être dur. Je crains que cela soit allé trop loin dans la prise en compte des gens. Il y en a qui joue sur les risques psycho-sociaux. On a beaucoup parlé des suicides à France Télécoms/Orange, des lapsus malencontreux de Didier Lombard. Nous avions une pression de l'externe comme « Alors, tu es encore là. Tu ne t'es pas suicidé. »
L'impact des médias a été assez violent vis-à-vis du management de D. Lombard et L.P. Wenes. Il y a eu des choses inadmissibles qui se sont passées sur Avignon : Insulter le DRH parce que quelqu'un se suicidait en Savoie...	Le climat était très lourd dans les équipes. Une violence larvée mais prête à exploser, était sensible.
Les améliorations sont possibles pour conduire une politique de mobilité et de gestion des carrières.	Le système de fiches de vœux, avec un vivier de personnes qui souhaitent faire la même activité ailleurs, c'est peut-être la solution. Il y a peu de gens dans les faits qui souhaitent bouger. Cela peut-il être une piste ? On va vivre des départs massifs. Il y a sans doute des personnes qui seraient encore prêtes à la mobilité avec des perspectives de reconnaissance à la clef ….

Population A : Mobilité Positive (cadre b)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai suivi une formation au sein d'une école supérieure de commerce pour obtenir un BTS commerce international. Après avoir travaillé chez un fournisseur d'accès internet, j'ai intégré France Télécom en 2003 au moment du plan TOP. Je me suis occupé de développement de ventes puis du marketing, qui était alors en pleine réorganisation.	Je n'ai eu aucun accompagnement sur les aspects managériaux. Je l'ai fait au feeling. J'ai eu des formations au fil de l'eau. Je suis sorti d'une école de management mais je n'avais jamais vécu et pratiqué celui-ci. Je l'ai fait comme je le sentais...
Depuis 2008 sur ce bassin, je manage un plateau d'appel composé de 9 équipes.	Mon premier soucis, faire que les gens du plateau qui n'ont pas vraiment choisi ce métier-là, travaillent et obtiennent des résultats. Je me suis senti investi. Il y a eu un suicide avant que je n'arrive ...
J'ai toujours aimé le changement ... La mobilité fonctionnelle et géographique m'intéresse mais c'est avant tout pour moi une opportunité.	A cette époque, j'ai postulé en externe. J'avais envie de bouger. Je le voyais comme une opportunité avec 12 ou 18 mois de salaires en prime d'accompagnement.
Au S2 2009, on m'avait notifié qu'il fallait qu'une ou deux personnes de mon service partent. Comme tous, on avait cela en ligne de mire. C'était des départs qui permettaient d'éviter un plan social. Ces départs, je ne les ai pas vécus comme mettre du monde dehors. A chaque fois, que j'ai eu à accompagner mes collaborateurs (j'ai abordé cette question avec chacun de mes collaborateurs), j'ai évoqué les missions de l'Espace Développement, et le soutien que l'on pouvait en attendre.	A l'époque, je connaissais bien les modalités d'accompagnement. Cela pour moi constituait quelque chose de normal.
Sur ce bassin, on a une population qui a du mal à vivre la relation clients.	Des personnes qui me disent mais je n'ai pas choisi d'être là. C'est une perte d'identité pour eux et de compétences. Certains me disent, par exemple : « j'ai été embauché pour être technicien. C'était ce que je savais faire. Le contact avec les clients je n'ai pas choisi cela. » Sur les 50 ou 60 titulaires, il y en a qui se sont fait à cette vie-là (grâce à la brigade). La population du plateau est composée de personnes qui viennent avant tout gagner leur vie, maintenir un lien social et rencontrer des gens.

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Les médias et leur action, d'abord, j'ai eu peur par rapport au plateau. Les syndicats étaient dehors avec les média à haranguer les foules avec un ton révolutionnaire. Il y a une manipulation des médias et une surenchère. On a entendu de tout, le bruit courrait comme quoi cela serait piloté par les concurrents. Les 22 000 personnes sont parties avec un accompagnement financier et pour certains avec un droit de retour. Il y a des sociétés qui ont mis en place des PSE.	Après Annecy, la peur du geste malheureux et tous les matins, il faut que les gens continuent à bosser. La peur de se dire : j'aurais peut-être le prochain. J'ai vécu un licenciement économique avec un accompagnement pas comparable du tout.
A titre personnel, je vis la mobilité comme quelque chose de positif et comme une opportunité. Il y a ce que l'on souhaite et ce que l'on peut construire avec ses contraintes personnelles. J'ai le sentiment que c'est comme cela que je l'ai promu auprès de mes équipes. Je comprends que ces mobilités aient pu créer un choc...	Il y a beaucoup de gens qui rentre dans une boite et qui espèrent faire le même métier toute leur vie.

Population A : Mobilité positive (cadre c)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Je suis entrée dans les télécoms en 1979 avec une licence. Puis, j'ai travaillé dans la commutation. J'ai encadré des équipes de techniciens, puis j'ai fait de la formation pour ensuite m'orienter sur la qualité. J'ai intégré récemment un service national sur mon bassin.	
Les aspects positifs de la mobilité que j'ai finalement plutôt choisie au moment où les opportunités se présentaient. La mobilité a été géographique parce qu'elle m'a permis de revenir sur la région et qu'elle était liée à mon projet de vie. La mobilité que j'ai réalisé pendant deux ans sur une mission transverse, m'offrait une forte chance d'accéder au niveau cadre supérieur. Je profitais des entretiens individuels pour identifier les projets de mes collaborateurs. Si je détectasi un souhait alors j'embrayais souvent sur les EDP (entretien de développement personnel).	Les aspects négatifs de la mobilité me sont apparus en 2008. Je me rappelle de ces réunions où à chaque fois on nous répétait « il faut partir, il faut faire partir vos agents ». C'est une période difficile car on avait perdu la dynamique de l'entreprise. Ce n'était pas une dynamique, c'était un enterrement.
Nous avions par département des objectifs de départs (fonction publique, essaimage …PPA). Nous étions suivis sur notre capacité à favoriser ces départs.	Comment les faire? Comment les mettre en œuvre en respectant les individus ? C'est une période difficile de notre histoire en rapport avec tout ce qui a été dit dans la presse sur la mobilité forcée. Je n'y arrivais pas. J'ai souvent pris sur moi de ne pas relayer les messages. J'étais en souffrance par rapport à cela.
A la création de l'unité technique, toutes les personnes de mon département ont perdu leur activité et ont été orientées sur des métiers autres où leur savoir-faire et leurs compétences n'ont pas pu être utilisés.	Ces personnes ont été du fait de ces réorganisations en grande souffrance. Lorsque j'ai été recrutée dans une autre entité, j'ai eu le sentiment de les laisser en plan car leur situation n'était pas réglée.
Les messages répétés de laisser partir de l'entreprise sur la fonction publique, en PPA et en essaimage. Nous avons accueilli récemment des salariés qui ont choisi de s'investir sur le nouveau métier que nous proposions, cela a été très riche. Sur les postes ouverts à recrutement sur le bassin, nous avons réussir à trouver des personnes intéressées par le métier.	Les gens partaient sur n'importe quoi… Le fait de changer de métier cela ne me gêne pas et les technologies évoluent. On les a accompagnés pour qu'ils aient envie de venir. C'est un très bel exemple. Une mobilité est réussie si elle est consentie de part et d'autre. Ces recrutements sont tous constructifs ! Toutes les personnes ont été volontaires.
J'ai bien relu mail de Bruno Meetling qui parle de la promotion qui aujourd'hui ne sera plus accompagnée systématiquement par de la mobilité.	Associer une mobilité à une promotion, c'est absurde. C'est la question des compétences et du savoir-faire qu'il convient de traiter prioritairement.
La presse n'a pas été un révélateur sur la mobilité. Je l'ai plutôt senti comme un amplificateur du mal être en général.	Mal être, que je ne ressentais plus dans mon nouveau service contrairement à la période que j'avais traversé en unité technique. J'ai cependant le sentiment que c'est par l'action des médias que cela change.

Population A : Mobilité positive (cadre d)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai pris des responsabilités de directeur commercial en venant sur la zone PACA. Concernant la mobilité, c'est une politique avec une pression qui montait dans le temps. En tant que Directeur commercial, je peux dire que le sujet était évoqué de façon assez générale à chaque entretien individuel. Si côté cadres supérieurs les contraintes de mobilité existaient de façon importantes, côté agents les contraintes de mobilité n'existaient pas. Pour les cadres, la période a été vécue avec une certaine pression. Le sujet était abordé à des rythmes fréquents.	Allez dire à des experts qu'il fallait changer au bout de trois à quatre ans cela n'avait pas de sens !
J'ai essayé de mettre une pression mesurée : la pression était très forte dans les années 2006 à 2009 (tableaux de bord et suivis dans tous les sens). J'ai toujours cherché à concilier les contraintes des salariés et la stratégie de l'entreprise.	Les difficultés qui se présentaient, reposaient sur la conciliation de la vie personnelle et professionnelle. J'étais devenu un super DRH ... Je rencontrais des difficultés car les gens ne sont pas mobiles et cela est lié à l'âge de nos populations.
La mobilité, c'est un outil que je manipulais dans l'intérêt de l'agence. J'adaptais la mobilité en fonction de la façon dont les personnes tenaient leur poste. Il fallait jongler entre délivrer des résultats et adapter les contraintes liées à la mobilité. Tous les 6 mois, le sujet de la mobilité était abordé.	Des textes fondateurs, oui j'en connaissais ; c'était la DG46. Plus tu montais dans la hiérarchie, plus cela était présent. Pour les N-1 des Directeurs, la pression était montée d'un cran. Pour les N-2, la pression était liée au niveau de fonction.
Les accès au niveau cadre supposaient d'intégrer la mobilité mais la DG 46 posait problème. On a réussi sur quelques cas à faire des exceptions. Par exemple, sur des profils d'experts ou de vendeurs. Tout le monde avait conscience de l'importance de la mobilité. L'entretien individuel était l'outil utilisé par le management pour communiquer sur la mobilité.	Pour les promotions : la mobilité est devenue une norme imposée par l'entreprise
L'absence de mobilité était rare. Les promotions qui n'obéissaient pas à la règle, je n'en ai pratiquement pas connu pendant cette période. Mon rôle était de faire évoluer les salariés dans l'entreprise, de repérer les meilleurs de les faire grandir...Le Time to Move, s'est incarné au travers de la règle des 3 à 5 ans. A savoir, au-delà de 3 à 5 ans, une mobilité géographique et/ou fonctionnelle au regard du niveau du cadre était de mise.	La période du Time to Move, était devenue un sujet de plaisanterie. On aurait être pu meilleur, la mobilité a été vécue comme une sanction.

Population A : Mobilité positive (cadre e)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai évolué sur Marseille dans le cadre d'une promotion. J'ai pris un poste à responsabilité dans le domaine RH. J'étais heureuse d'évoluer professionnellement mais je reste persuadée que j'aurai pu exercer mon métier sur le bassin d'emploi qui était le mien alors...	La mobilité dans les années 2006 était généralisée et l'on m'a appliqué les principes de cette politique et cela sans discernement avec une pression extrêmement forte. J'ai eu des entretiens au plus au haut niveau, pour tenter de négocier ma non mobilité mais en vain...
La mobilité est indispensable en termes de stimulation intellectuelle et de renouvellement mais elle peut prendre d'autres formes que celle de la géographie. J'ai eu un parcours extrêmement diversifié. J'ai changé de métier et j'ai choisi celui qui était pour moi le plus en adéquation avec mes aptitudes et envies. C'est une chance, c'est vrai.	Ce qui importe, ce n'est pas notre capacité à bouger géographiquement mais c'est notre capacité à bouger intellectuellement pour innover, nous adapter et garder une dynamique d'engagement et d'envie dans l'entreprise.
Cette période du Time to Move a bien été mise en place sur les Directions. Il n'y avait pas d'écrits officiels mais cela était appliqué par tous.	Nous revenons, aujourd'hui, à considérer que la proximité en matière RH est primordiale et clef à la compréhension des enjeux humains et à notre adaptation. Il en aura fallu de la souffrance et des suicides. Quel gâchis ! Je ne porte plus le même regard sur ma ligne managériale et je garde cette expérience comme une cicatrice. Je n'oublierai pas que cela ait pu se produire dans cette entreprise...
Nous étions objectivés sur les départs. J'ai moi-même réalisé des entretiens individuels et c'est dans ce cadre que j'abordais le sujet.	Plusieurs témoignages me sont parvenus aujourd'hui, retraçant et confirmant cette pression exercée à tous les niveaux de la hiérarchie. Une mécanique terrible s'était mise en œuvre.
Aujourd'hui le Time to Move est gelé. La promotion peut s'envisager sans mobilité selon les derniers écrits de Bruno Meetling.	La notion de mobilité associée à la promotion reste encore présente dans les représentations managériales. Notre vigilance doit être de mise. Le chemin sera long pour changer les mentalités et redonner du sens.

Population B : Mobilité souhaitée (cadre f)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai passé 7 ans chez Orange distribution sur différents sites. Intégrer la maison mère m'a donné la possibilité de prendre une boutique	Entre Orange distribution et FT : Il n'y avait à l'époque aucune passerelle, je me suis débrouillé tout seul.
Le fait de venir d'une autre enseigne me permet d'apprécier les bons côtés de l'entreprise et son confort. Je maîtrise les techniques de vente, je suis très à l'aise avec...	Pour l'accompagnement d'Orange distribution à la maison mère ; pour moi, il n'y a pas eu d'accompagnement. J'ai eu la sensation d'être débauché. En termes de salaire, j'ai négocié tout seul.
La mobilité est évoquée avec mes équipes. La première année, j'ai accompagné un collaborateur sur un PPA. De belles histoires ont réussi et se sont concrétisées dans les équipes. J'ai accompagné des collaborateurs vers des PPA à l'époque. Depuis la crise de 2009, c'est plus dur.	La mobilité chez France Télécom/ Orange n'est pas envisagée comme un mode de gestion des carrières. La crise n'a pas aidé. Une population de fonctionnaire qui ne vaut pas grand-chose sur le marché du travail. Dans les années qui viennent, il y aura beaucoup de départs.
Le discours qui m'a marqué : le Time to Move	Parce que je trouvais cela débile. On ne réfléchissait pas aux compétences. La mobilité doit être faite à bon escient.
Les médias : Ce n'est pas la réalité, c'est une vision déformée. Cela alimente l'audimat et le sensationnel.	Le trait est grossi et caricaturé. L'impact sur les équipes du discours a été terrible, tout est permis. Le manager ne fera rien. J'ai été confronté à des faux appels au suicide d'un collaborateur. C'est une période dure pour les managers.
J'ai une conception du management qui vient du privé où j'encourage les compétences et les qualités. J'ai perdu des collaborateurs, les meilleurs mais je les ai fait grandir. Ils sont remplacés par des débutants.	mais cela n'est pas reconnu et valorisé par l'entreprise.
Par rapport au contrat social de 2009, la boite n'a pas tant changé que cela. La fonction RH et les managers de proximité se « démerdent ». Sur une équipe, j'ai deux personnes en souffrance et il ne se passe rien.	Aujourd'hui, par exemple, un salarié âgé qu'il faudrait sortir de la vente et qui se trouve sur un site distant, éloigné du collectif au travail. Cette dernière pour évoluer doit être accompagnée en priorité. Or, il ne se passe rien et cela me bloque un recrutement de vendeur.

Population B : Mobilité souhaitée (cadre g)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai fait une grande partie de ma carrière dans le domaine de la communication et des RH en tant que cadre supérieur. J'ai eu la chance de pouvoir regagner la province après une longue période professionnelle à Paris.	Mon retour en province était souhaité et j'ai pu le concrétiser sur un bassin qui n'était pas simple d'accès. J'ai eu de la chance.
Fin 1990, lorsque Michel Bon est arrivé, on a commencé à faire bouger les gens vers les métiers du commercial. L'objectif était de créer le mouvement et d'impulser la mobilité des salariés aux bons endroits. L'enjeu était à l'époque d'orienter les salariés vers le commercial. Les mobilités vers le commercial constituaient un enjeu important. Dans le discours qui était alors porté, le client devait être au centre des préoccupations et des priorités de l'entreprise. Il y a eu à l'époque de belles réussites.	Michel Bon avait une façon de communiquer qui était vrai. Il avait su donner plus de marge de manœuvre au terrain en s'appuyant sur la stratégie locale. Malgré la difficulté à réorienter des salariés vers les métiers de la vente, il y avait une ambiance qui portait, une dynamique, un véritable élan. J'ai un exemple celui des ateliers garage et de la réorientation des salariés sur des plateaux d'appel.
Il fallait absolument prendre le virage du commercial. En 1996 : c'est la transformation en société anonyme. Il s'agit, là encore, d'un grand chamboulement.	Déjà à l'époque, il y avait des difficultés d'adaptation qui était notées çà et là. C'était difficile mais les mobilités n'étaient pas encore forcées. Il fallait bouger mais quel était le sens. … cela commençait à devenir difficile à décrypter. La mobilité professionnelle commençait progressivement à devenir dogmatique.
Avec l'arrivée de Th. Breton : les mobilités forcées sont apparues. On note à l'époque l'effondrement de la bulle internet (l'action était tombée à 5 euros). L'entreprise n'avait plus de fonds propres et une dette colossale était annoncée. C'est alors que sont apparus les plans TOP, ce programme de grande ampleur et destiné à nous permettre de faire des économies. L'accélération et le durcissement se sont produits lorsque LP. Wenes a pris le pilotage d'Orange France. C'est avec l'annonce de la stratégie Next accompagnée du grand volet RH(ACT) que les mobilités forcées ont pris tout leur essor.	La tension sur les mobilités est vraiment venue avec Th. Breton avec une accélération des reconversions vers le commercial.

Population B : Mobilité souhaitée (cadre h)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Avec Act, les Espaces Développement voient le jour soit fin 2006, pour accompagner les salariés dans la transformation de l'entreprise. L'accent est mis sur l'accompagnement aux changements de métier et l'aide à la construction de projets professionnels. La pression sur les mobilités s'est exercée via les managers. Les managers avaient des objectifs de départs.	Il est important de noter que l'Espace Développement n'était pas à l'origine de cette pression. La pression nous ne la mettions pas. Il y avait une pression interne pour aller vers le client (aller vers le commercial). En parallèle, il y avait l'histoire des mobilités externes : - 22 000 départs attendus et annoncés par Didier Lombard à la presse et aux financiers.
Les dispositifs d'accompagnement étaient bien. Un droit de retour existait et les départs étaient sécurisés. Il y eu énormément de départs occasionnés par cette pression managériale. Je mettais en place les accompagnements sur la fonction publique et les PPA, nous étions dans l'accompagnement. Sur Next et ACT, il y avait eu une communication interne importante auprès des managers et sur les moyens que proposait l'Espace Développement en termes d'accompagnement. Les moins 22 000 départs étaient clairement affichés.	C'est vrai qu'en termes de communication la DRH groupe s'est beaucoup appuyée sur les managers. Il y eu sans doute une cassure entre le middle management et le reste de l'entreprise. J'étais persuadée que des personnes seraient mieux dans la fonction publique qu'à France Télécom.
On avait un mensuel papier, on communiquait aussi via une radio interne qui donnait des informations sur les différents dispositifs. Les AFT étaient des dépêches qu'on affichait dans les services et qui livraient elles aussi des informations sur les postes, les métiers recruteurs et les modalités d'accompagnement de la mobilité. Des Kit de communication étaient faits pour les managers afin de les aider à répercuter ces informations.	Lorsque je recevais des salariés, il y avait beaucoup d'inquiétude. Pour les personnes qui étaient en difficultés sur les métiers de la boite (métiers dont l'entreprise avait besoin), les messages étaient de dire que ces salariés devaient prendre le poste là où il était.
Si la géographie était un point important pour le salarié, celui-ci devait accepter une mobilité sur un autre poste, un autre métier voire envisager un départ de l'entreprise dans le cadre de la fonction publique, d'un PPA ou de l'essaimage. Nous avions des objectifs de sortie. Nous faisions des revues de personnel pour identifier ceux qui étaient prêts à faire une mobilité externe ou interne.	Quand on se met des objectifs de sortie, on se met une pression. Cela dépend après des méthodes qui sont mises en œuvre pour les atteindre mais la ligne jaune n'est pas loin. Nous étions dénommés Espace Dégagement par certains salariés.

Population B : Mobilité souhaitée (cadre h)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Le respect de la confidentialité était une clef et un moyen de réguler cette pression.	Nous avions à cette époque des interventions directes des managers qui souhaitaient avoir des explications sur les raisons pour lesquelles nous n'avions pas transmis le CV de tel ou tel salarié au service recruteur (souvent service de la fonction publique) et nous devions souvent nous en expliquer. Beaucoup de gens étaient en fuite : 200 personnes avaient un projet fonction publique sur notre Direction pendant cette période.
Au début, nous n'avions pas de relation avec les managers. Puis, il y a eu une inflexion et nous nous sommes rapprochés des managers. Cela a été un point facilitant mais … Nous n'étions pas dans le même rapport au temps que les managers. Les objectifs de départs étaient regardés tous les mois.	Pour les managers des unités, nous étions un instrument au service de la mobilité. Nous nous sommes sentis assez vite en décalage car nous étions en accompagnement et non dans la recherche de poste ou l'instrument d'un outplacement : nous étions progressivement devenus une agence pour l'emploi. Nous étions un endroit où les gens pouvaient venir nous voir mais nous étions surtout pour certain, un Espace Dégagement. Nous nous sommes sentis montrés du doigt suite à l'étude conduite par le Cabinet Technologia. Nous étions dans un drôle de truc. On a voulu nous faire jouer un rôle mais nous n'étions pas comme cela. Nous avons essayé de résister à la pression.
Le Time To Move tout le monde en parlait. Le TTM touchait surtout les cadres supérieurs. Tout le monde ne pouvait pas répondre à cette contrainte. Cette stratégie n'était pas conduite de façon aveugle et des aménagements existaient. Pour les cadres, la mobilité entrait depuis des années dans la construction des plans de carrière. Elle était donc considérée comme un élément d'évolution professionnelle.	Par la force des choses, il y a eu des dégâts collatéraux. Il y a eu des tas d'incidences. A France Télécom, il y a un attachement au métier et à l'entreprise qui est fort. La pression sur la mobilité géographique a été très difficile.
La communication autour de la mobilité était importante, c'est quelque chose qui était très officiel. Le discours était fondé sur le choix donné au salarié. C'était le salarié qui avait le pouvoir de choisir et de construire son avenir professionnel. Il était acteur de sa mobilité. Le salarié avait le choix : de rester et de suivre l'activité ou de partir. Nous n'avons que très peu de contacts avec les salariés qui sont partis. Aujourd'hui les choses ont changé, l'externe reste marginal : 5 à 6 départs Fonction publique (contre 60 à 70 pendant la période 2006 à 2009). Nous en faisons aujourd'hui 10 fois moins.	C'est une période qui a été dure. Ceux qui ont rebondi, ne constituent pas la majorité. Cela a généré beaucoup de souffrance. Nous avons vu monter cette souffrance. La création des espaces d'écoute en est un témoignage. Nous n'avons pas regardé les dommages collatéraux. La crise sociale que nous avons traversée nous le rappelle.

Population C : Mobilité contrainte (cadre i)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai fait toute ma carrière dans le RH (comme agent, tous les services RH, puis au contrôle interne au niveau DR). J'ai fait partie des pionniers dans le domaine du contrôle interne en RH et j'ai participé à sa mise en place (étude de processus, contrôle interne installé en XXX, mise en place des processus et des BO dans les établissements) et à sa diffusion. J'ai réalisé des états des lieux, fait des propositions d'amélioration et mis en place des suivis. Puis, les services partagés se sont créés, mon expérience de contrôle interne était intéressante au niveau des sites de ces services RH. J'ai donc évolué naturellement vers ces structures. J'ai participé à la mise en place du Contrôle interne sur la région. Nous fonctionnions comme des auditeurs avec une grande autonomie. J'ai largement participé à la mise en place des équipes d'audit.	J'ai fait une carrière un peu difficile, en termes d'évolution. Une carrière qui ne décollait pas. L'essentiel pour moi était de rester sur cette activité. La valorisation était forte mais il n'y avait pas d'adéquation avec le niveau de rémunération. Dans les équipes d'audit, il y avait beaucoup de cadres et de cadres supérieurs. Mon cas était assez incroyable, j'ai même monté un dossier pour le tribunal administratif au cas où une solution n'aurait pas été proposée.
Puis, à l'annonce de la fermeture de ce service en 2008, on nous a expliqué que nous devions passer beaucoup de temps avec les personnels. Préparer la fermeture pour savoir ce que les personnes comptaient faire. Avaient-ils envisagé de retourner au commercial voire d'aller sur Marseille ? On nous demandait de repérer les gens en souffrance. Je passais 60 % du temps à discuter avec les gens et à repérer ceux qui allaient perdre pied. Je me suis lancée dans la bataille et je me suis mise beaucoup de pression pour satisfaire aux exigences du métier de manager.	Un gros boulot de « psychologue » pour lequel, on n'était pas formé. Est-ce qu'un jour on va nous demander comment nous, nous ressentons les choses ? Qui va s'occuper de nous ? Mais finalement, qui va s'occuper de nous ? Est-ce que j'allais être à la hauteur? Est-ce que j'allais être crédible dans mon nouveau rôle? J'ai été soutenue par mes collègues (trois responsables d'équipe).
Nous étions trois cadres impactés par cette fermeture. « Soyez les meilleurs, vous êtes de bons managers ». Nous avons passé des entretiens de recrutement et nous avons été pris.	Le responsable du service ne nous a pas abandonné, nous étions de bons cadres selon lui. Il a fait en sorte que nous ayons un port d'attache mais cela a été réalisé tardivement.
Dans mon boulot de manager, je me sens bien. Ce qui est bien, c'est qu'il y a un service formation et un soutien métier au top. Je me suis beaucoup appuyée sur ces gens-là. Je me suis appuyée sur les gens compétents du métier.	Le choc des civilisations : là franchement dur. Ce qui est dur, c'est le métier technique. Pour l'intérêt du travail, c'est la nuit et le jour. Lorsque nous étions aux RH, le travail était enrichissant sur le plan personnel et nécessitait un investissement en termes de recherche. Ici, on n'a pas vraiment à faire aux gens. On est dans un métier technique avec des applications barbares. On en a pris notre parti !

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
En septembre 2011, cela fera trois ans que je suis dans ce nouveau service Pour revenir à la fermeture du service RH, cette période a été enrichissante et j'avais une responsabilité vis-à-vis des salariés. Je m'étais investie dans la communication auprès des personnels. J'ai découvert les facettes de personnes que j'ignorai lors de cette période.	On s'est senti un peu à l'abandon. On a essayé de se dire que cela était arrivé à d'autres. La peur était d'aller à Marseille et au commercial. Côté manager, je devais exercer ma responsabilité au détriment de mon propre sort. Cela ne me gênait pas plus que cela. Cela était difficile, il y a eu beaucoup de pleurs…
Je suis assez fière sur la façon dont nous avons mené cette fermeture. Aujourd'hui, les gens semblent s'en être sortis pas si mal.	Détecter les gens en souffrance Est-ce que cette personne résisterait ? Je n'ai pas fait d'étude en psychologie. J'aurai aimé un mode d'accompagnement pour moi. Personne ne nous a demandé si cela se passait bien. Plus pour me « ré-assurer » moi. Si on nous avait dit : Du travail, il y en aura pour vous, ne vous inquiétez pas. On vous trouvera du boulot sur Toulon. On aurait mieux dormi.
Ce qui est essentiel, c'est d'essayer d'être transparent dans la communication pour pouvoir donner le sens de ce qui va arriver aux collaborateurs. Il convient qu'il y ait une responsabilité partagée et que personne ne soit laissé à l'abandon.	Ce qui est compliqué, c'est de maîtriser une communication en étant soi même pas hyper informé. Cela a été vraiment difficile. Surtout ne pas lâcher un manager sans soutien de sa hiérarchie ou des RH Si l'on n'est pas prêt, il vaut mieux ne pas faire que mal faire. On recrée des RH de proximité. C'est bien mais quand on évoque cela, nous avons tous les trois la pilule amère. J'aimais le contrôle interne dans le domaine RH...

Population C: Mobilité contrainte (cadre j)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Tous les trois ans, j'ai changé de poste. Mes mobilités étaient choisies. J'ai pris l'option d'entrer sur la filière technique, domaine assez innovant où les réorganisations de services étaient assez nombreuses. Ce qui a caractérisé mes mobilités : à la fois l'envie de faire autre chose, les opportunités qui se présentaient et les périodes de changement qui offraient des possibilités. J'ai toujours eu un rôle fédérateur dans mes équipes : « croire c'est vouloir, vouloir c'est pouvoir ». Je pratiquais plutôt un management participatif. J'ai occupé des postes à responsabilité et j'ai été patron d'entité. Fusionner, structurer, manager, je connais et j'ai pratiqué.	Je n'avais pas le droit à l'erreur. La période qui m'a marqué : celle des reclassifications et du coutumier. Souvent, je m'interrogeais et me disais : est-ce que je vais être en capacité de maîtriser les événements ? Dans les RH, si tu te plantes, tu ne peux jamais rattraper le coup !
Aujourd'hui, je suis auditeur dans le domaine technique.	C'est un poste que j'ai accepté car on m'a signifié que je devais bouger. Oui, c'est une mobilité forcée. Je suis nomade sur le territoire 4 à 5 jours par semaine. J'ai tenté de faire 9 candidatures sur la DO mais sans succès.
la DG 46 est plutôt bien faite	Il y a des différences d'application entre les Directions. La mobilité doit être managée pour les cadres au niveau national. J'ai dû me battre sur mon accompagnement. Les cadres sont assez isolés. Il ne faut pas être dans une situation familiale difficile sinon tu bascules facilement. La mobilité a été un dogme, c'était une politique à court terme.
Dans certaines unités le nombre de mobilité était important cela était difficile à gérer. Rien n'était écrit sur le Time To Move mais cela était bel et bien mis en place.	Les applications de cette politique n'étaient pas homogènes. La mobilité était vue comme une punition car contrainte. Cette démarche niait la gestion des compétences et ses enjeux. L'accompagnement des cadres était inexistant et le reste (on a l'obligation de se trouver un job, si on ne veut pas être dans la difficulté). Faire que la mobilité soit vécue de manière positive, suppose d'axer la mobilité sur le volontariat dans une forme de contrat gagnant/gagnant (salariés et entreprise). Il s'agit d'intégrer les contraintes individuelles.

Population C : Mobilité contrainte (cadre k)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Je suis entré à FT par concours externe comme TINT puis, j'ai été nommé à Paris en agence puis comme technicien. J'ai passé le concours d'inspecteur en interne. J'ai suivi le programme de terminale C puis j'ai suivi le cours d'inspecteur et une formation pour être cadre. J'ai été cadre dans l'environnement technique où j'étais responsable de techniciens. Les équipes ont grossi puis j'ai été muté sur XXX et j'y suis resté trois ans. J'ai été adjoint au responsable commutation puis responsable technique. J'encadrais près de 40 personnes. J'ai gravi tous les échelons dans ce corps de métier. Puis, j'ai à nouveau bougé par voie de mutation. J'arrivais comme responsable de la gestion des matériels et j'ai assuré la fonction de contrôleur de gestion en unité. Ensuite, j'ai pris la responsabilité d'un plateau de 700 personnes. J'avais 15 équipes à manager. Au regard de mes résultats, on m'a proposé d'évoluer sur nouveau plateau d'appel. J'avais alors près de 100 personnes à piloter. J'ai managé cette équipe jusqu'en 2010.	En 2009, on m'a fait un entretien individuel en parlant du Time to Move. Or, je n'avais que deux ans sur le poste. Alors, on m'a expliqué que je ne pouvais pas prendre un plateau de ce niveau de responsabilité du fait de ma classification. Je voulais continuer à faire du commercial. Mon directeur et mon chef de département m'ont dit comprendre que je privilégiais ma vie familiale. La mobilité géographique s'appliquait aussi aux cadres de mon niveau. J'ai eu le sentiment d'être marginalisé du fait de mon choix de non mobilité géographique. Je venais de finir de monter le plateau relation clients. C'était devenu un vrai plateau avec deux équipes qui marchaient bien. Le plus dur a été de fermer un des sites. Le manager de proximité est parti avant la fermeture. J'ai dû piloter cette fermeture en direct.
Mon directeur m'a annoncé qu'on avait trouvé quelqu'un pour prendre le plateau sur ma zone.	Je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté. Je n'en fais pas une affaire personne. Il y a eu des soirs où je me réveillais à 3 heures du matin et où je n'arrivais pas à dormir. Je suis entré comme technicien. J'ai toujours beaucoup donné à l'entreprise. Je me suis senti trahi. Ma carrière a connu là son point d'inflexion.
Le DRH m'a appelé me disant « on ne peut rien contre la volonté de l'entreprise ».	On a mis des règles qui n'ont pas vraiment été suivies mais il fallait regarder au cas par cas. Il y avait deux poids, deux mesures. Des traitements différents en fonction des personnes et de leur proximité avec la hiérarchie.
Avec le Time to Move, il y eu comme un emballement. De mon côté, j'ai cherché à l'extérieur de l'entreprise lorsque cela devenait insupportable.	Mais, je suis attaché à mon entreprise. C'est une entreprise qui m'a fait vivre et bien vivre.
La presse a été dans l'exagération. On a été au cœur d'une « mode médiatique ».	Est- ce que tout cela n'a pas été un mal pour un bien ? Mais on l'a cher payé au niveau de notre image. France Télécom/ Orange l'a payé cher. Mais, on comptait les morts.

Population C : Mobilité contrainte (cadre I)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai passé le concours de France Telecom comme inspecteur technique. J'avais un Bac C puis j'ai fait un Deug de Maths/physique. J'ai pris mon premier poste dans la région Parisienne puis je suis allée sur la région de XXX. J'ai pris une disponibilité puis je suis revenue sur ce bassin d'emploi. J'ai tenu des postes à responsabilité très variés durant cette période. Je suis passée du domaine technique au commercial puis j'ai abordé les métiers dits transverses (achats, administration générale, RH...). En 2006, au bout de trois mois après avoir été nommée sur mon poste, mon responsable m'a annoncé que ce dernier était supprimé.	Pour moi cela était une période tellement dure que j'ai oublié précisément la façon dont cela s'est déroulé en matière de communication et en termes d'enchaînement d'annonces et d'événements. Je me souviens que l'on m'a demandé d'aller voir en dehors de FT du fait de ma contrainte géographique, en me disant « Il convient que tu ailles voir ailleurs dans la fonction publique ». J'ai donc postulé dans la fonction hospitalière. Je n'ai eu aucun soutien de mon manager. J'ai fait une candidature au SDIS mais il y avait un problème de grille indiciaire qui bloquait ma candidature. J'ai même été volontaire pour rencontrer des cabinets d'out-sourcing Je me suis retrouvée avec quelqu'un qui a décortiqué mon CV… comme si je recommençais ma vie professionnelle et devais redémarrer de zéro. Cela était trop dur ! Je me demande comment j'ai tenu. J'en suis ressortie fragilisée. J'ai dû m'appuyer sur un psy.
De janvier 2007 à Juin 2008, j'ai effectué des missions sur des périodes plus ou moins longues. Puis, j'ai postulé sur un poste au commercial. J'ai dû me vendre comme si j'étais externe à l'entreprise. Je n'étais pas préparée à l'entretien.	Pendant toute cette période, je n'ai eu aucun contact avec le DRH de mon entité. Je pense qu'ils ne se sont pas rendu compte … J'ai été seule.
J'avais compris qu'être sur ce bassin n'était plus possible. Il ne fallait pas se trouver au mauvais endroit.	J'ai eu un enfant malade pendant un an et personne n'en a tenu compte. On m'avait même proposé d'évoluer vers l'enseignement.
La mobilité peut constituer un tremplin social lorsqu'elle est souhaitée mais … Aujourd'hui, je ne parle pas de mobilité à mes équipes. Ils ont fait des mobilités fonctionnelles importantes et il y a constamment des reconversions professionnelles.	Les discours des directeurs étaient doubles. On sentait que c'était un exercice obligé mais qui n'était pas expliqué sur le fond. Il fallait qu'ils appliquent les directives. Les propos tenus précisément, je m'en rappelle plus. J'ai tout oublié. Je ne sais plus.
France Télécom /Orange, c'est mon entreprise, je ne vais pas la dénigrer.	Les incohérences que j'ai vécues m'ont blessée. Me donner un poste et au bout de trois mois, ne plus avoir de poste : pourquoi ? Je n'ai toujours pas la réponse. Quand c'est juste, je comprends. L'explication, je l'attends toujours... La seule raison évoquée : les cadres devaient être au siège de l'unité. La raison était pour moi irrecevable. Il ne fallait plus de management à distance.

Population C: Mobilité Contrainte (cadre m)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Je possède une licence en droit. J'ai fait 4 ans de bureau de poste puis, j'ai travaillé dans l'administration des ventes et comme ingénieur technico-commercial. Jusqu'à cette époque, tous les mouvements et changements, je les ai souhaités et je me suis adapté aux réorganisations. Fin 2007, j'ai participé à la réorganisation de la direction des finances et j'ai aidé à la fermeture du contentieux. J'ai aidé au repositionnement de mes collaborateurs vers l'UAT et le SAV. Puis, on m'a mis à la Force Orange. J'étais alors un cadre en mission. J'ai été repositionné en remplacement de l'adjoint de la boutique qui devait faire une mobilité.	Cela s'est très mal passé. Mon travail consistait à ranger le stock (boites à ranger). La responsable ne me parlait pas et m'écrivait par mail. Ce sont des gens qui harcèlent. Des personnes qui n'ont pas un grand recul. Elle a eu plusieurs situations de harcèlement signalées dans la boutique… J'étais isolé, pas de RH, le mien était à Paris et il ne s'occupait plus de nous. Le N+2 qui m'accueillait, m'avait dit « vous savez ici on n'a pas d'état d'âme ». Je suis passé par toutes les situations. On a essayé de me déstabiliser pour que je m'en aille. La personne qui m'a aidé beaucoup, c'est le médecin du travail.
J'avais des objectifs de départs lorsque j'étais au contentieux. Il fallait que je fasse partir des gens. …	Quand j'ai vécu cette démarche dans mon environnement de travail, au niveau de la boutique, je n'ai pas compris tout de suite que France Télécom/Orange avait une politique générale aussi agressive.
Les média cela aide. Au moment où cela s'est produit, c'était l'époque du Time to Move. Cette courbe du deuil nous avait été présentée dans mon ancien service : on fait le deuil de son métier et on change de métier puis on renaît.	On me disait : « Tu es là pour faire partir les gens. » Mais comment les faire partir ? J'ai tenu grâce à mon père républicain espagnol et qui a failli être arrêté par la gestapo J'ai tenu grâce à mon père ...
Lorsque j'étais en boutique, on me disait : « tu viens là, mais il faut que tu te trouves un poste ». J'ai postulé sur le poste de responsable d'administration commerciale et j'ai été choisi pour mes compétences	C'est un apprentissage permanent de la vie, et je le vis comme une forme d'ingratitude. Je ne suis pas dans la ligne et je suis marginal. J'ai été toujours à côté de la plaque. Je n'ai pas envie de faire carrière. Les gens qui sont montés à l'arrache ne s'en sortent pas beaucoup mieux que ceux qui ont fait des études.
La Mobilité, pour moi, cela reste le Time to Move avec une connotation dégradée, et synonyme de mobilité géographique. Je ne parle pas de mobilité à mes équipes. On a du mal à recruter donc ce n'est pas le discours à tenir. On ne nous a pas demandé d'en parler.	L'ouverture d'esprit des cadres est à travailler. J'ai changé très souvent, recruter des cadres avec des diplômes, c'est un gage de sérénité.

Population C : Mobilité contrainte (cadre n)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai fait du commercial sur les produits financiers et j'ai été attaché commercial sur les produits professionnels jusqu'en 1993. J'ai ensuite évolué sur le métier de manager 1016 et vendeurs proactif professionnels pour devenir responsable de plateau. J'ai plutôt choisi mon orientation professionnelle. La mobilité a été pour moi une source d'évolution forte et mon regard porté sur la mobilité est très positif	Revenir en région sur un métier qui m'intéressait.
Le sentiment d'être un poids remonte à la politique du Time to Move. Au niveau des unités et de la Direction Territoriale cela s'appliquait bel et bien. Aujourd'hui, c'est encore vrai. On me dit que cela fait trop longtemps que je suis sur mon poste.	On me dit que cela fait trop longtemps mais on ne me propose rien. Je suis un bon professionnel dans ce domaine. Aujourd'hui, je suis seul. Il faut que je me débrouille seul. Il a fallu rebâtir un plateau. Moi, je n'avais pas le recul pour dire : il faut que je change. J'ai été seul sur beaucoup de dossiers RH, le DRH n'est venu que pour clôturer certaines affaires.
Autant mes expériences de la mobilité ont été positives avec une logique de progression	Aujourd'hui, j'ai le sentiment d'être écarté et de ne plus avoir de valeur professionnelle.
Pour les cadres supérieurs, rendre plus visibles le pilotage de l'emploi et les possibilités d'opportunités. Il me semble que l'entreprise gagnerait à l'organiser.	Il faudrait plus anticiper et mieux préparer pour qu'on ne soit pas dans une situation d'urgence. Ce qui me surprend, c'est le passage chef de plateau. A ce moment-là, il n'y a pas eu d'accompagnement au moment de mon passage sur la fonction de chef de département. Rien n'était mis en place. Aucun accompagnement ne m'a été proposé en termes de formation. Ce qui me gêne, c'est qu'ils ne disent pas clairement qu'ils souhaitent changer les chefs de plateau. Comment les accompagner pour trouver leur place dans l'entreprise. Dire la vérité et le dire clairement.
On imagine un parcours de carrière. Un accompagnement est nécessaire au niveau RH. Il convient que cela ne soit pas une gestion d'opportunités. Si l'on veut un système qui ne soit pas bâti sur une gestion d'opportunité, il convient de mettre en visibilité des cadres, les possibilités d'évolution et partager les règles.	On nous demande à nous, d'avoir un discours courageux vis-à-vis des personnes. Mais, on ne l'a pas vis-à-vis de nous…

Population C : Mobilité contrainte (cadre o)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Je suis entrée chez France Télécom/Orange comme CDI. Après avoir exercé des responsabilités dans le commercial et le business, je manage aujourd'hui une équipe administrative dans une entité technique. Cette évolution est consécutive à l'obligation qui m'avait été faite en 2007 de rejoindre le site d'implantation de mon unité d'attache, sur les Alpes Maritimes, alors que mon activité été inchangée et que je travaillais à distance comme nomade.	J'ai eu une période très difficile. Je me suis même **c**onvaincu que j'allais quitter la boite puisque celle-ci ne reconnaissait pas l'intérêt du boulot que je fournissais. Et, puis je me suis dit que cela serait leur donner raison. C'est difficile. J'ai une formation de commercial et d'expert. A ma prise de poste, je n'ai absolument pas été accompagnée. Aucun contact, avec l'équipe RH et pas de formation pour m'aider dans ma prise de fonction. Heureusement, j'ai pu m'appuyer sur mes collègues.
Depuis septembre, je cherche activement à changer.	Je ne comprends pas qu'une entreprise puisse se passer de talents parce qu'il faut mettre une activité dans des grandes villes. Aujourd'hui, cela n'a pas changé, les postes intéressants sont sur Marseille. J'ai bien compris que je ne pouvais compter sur personne. Je ne peux compter que sur moi-même. J'ai toujours été autonome alors je m'en sortirai. J'aurais aimé que mon Directeur me dise : « tu es faite pour ce métier, je ne me trompe pas. On va t'accompagner. Je confirme que ta prise de service à distance est conciliable avec le business. On profite de ta compétence pour la faire grandir et en tirer le meilleur partie ». Actuellement, il n'y a pas de gestion de compétences et c'est le néant en matière de gestion des carrières.
Mes perspectives d'évolution professionnelle au sein de France Telecom/Orange, s'amenuisent car je ne suis pas mobile.	En ce qui concerne ma rémunération et mon variable, je suis toujours au maximum. Comment peut-on maintenir la motivation des cadres qui sont dans ma situation ? Je n'ai pas le sentiment que cela soit pris en considération.

Population C: Mobilité contrainte (cadre p)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
France Télécom est une entreprise dans laquelle je me suis épanoui. Après un passage dans le domaine technique et dans la gestion, j'ai été responsable de boutique. J'ai tenu de nombreux postes.	Je me suis réellement réalisé dans le commercial.
La mobilité, elle s'incarne dans le cadre de la fermeture de ma boutique. Après de fausses annonces et un manque cruel d'information, la décision est tombée. La boutique qui devait passer au nouveau concept a disparu du programme Next de la distribution. La décision de fermeture de la boutique a été officialisée brutalement.	Or, la boutique ne perdait pas d'argent. Cette décision n'a pas été comprise par les salariés et je ne savais pas comment l'expliquer. Quand on me dit que le rôle d'un manager est de donner du sens : j'ai échoué dans ma tâche. On ne perdait pas d'argent, cette boutique rapportait de l'argent.
J'ai conduit la fermeture de la boutique avec conscience et engagement. Puis, j'ai reçu une lettre de mission m'affectant sur un projet. Je suis sur une activité que ne correspond pas à mes attentes et aspirations professionnelles. Je suis dans l'incertitude.	La boutique, c'était mon entreprise, c'était grisant, jamais tu ne t'ennuies. C'est ta boite. Je n'ai pas eu d'adjoint. J'ai beaucoup porté pendant cette période. J'aurai aimé avoir les ressources RH pour passer le 1er janvier. On ferme et il n'y a rien... Mon sentiment est qu'on ne pilote même pas à court terme. Je suis effrayé par le manque de vision et de réelle stratégie. Je n'arrive pas à me détacher de mon entreprise. Cet épisode a profondément atteint la confiance que j'avais en mon management.
Le Time to Move, j'en entendais parler cela touchait tous les cadres et les cadres supérieurs. Chez nous, il était lié au programme de fermeture de boutiques	C'était pour moi une absurdité.

Population D : Absence de mobilité (cadre q)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Je travaillais à la Poste et j'avais un niveau d'études correspondant au bac. J'ai fait du guichet, j'ai travaillé aux chèques postaux, puis j'ai été conseiller financier. J'ai passé le concours des télécoms comme inspecteur technique et je l'ai réussi. J'ai travaillé à l'agence commerciale de Paris puis j'ai intégré le marché des entreprises. Je suis devenu ingénieur commercial entreprises puis au bout de 4 ans, j'ai rallié ce bassin dans le cadre d'une mobilité géographique. Je me suis occupé du réseau national et je travaillais avec des techniciens transmission qui étaient réputés pour être difficiles à manager. Ce service avait une mauvaise réputation. Mon enjeu était de faire travailler ensemble des techniciens de la commutation et de la transmission. Aujourd'hui, j'encadre près de 40 techniciens que je connais particulièrement bien.	La proximité et l'histoire sont pour moi un atout. J'ai travaillé sur leur autonomie. Les faire travailler sur le même lieu permet de partager mieux. J'ai du scepticisme quant à notre capacité à manager réellement à distance et sans cette proximité.
Pour passer du niveau 33 à 41, il faut de la mobilité géographique	Je fais une croix dessus Je suis très impliqué dans la vie de la municipalité et dans la communauté de commune. De plus, à titre familial, j'ai besoin de stabilité. Mon directeur m'a dit que j'étais sur mon poste depuis longtemps et, de fait, mes augmentations salariales ont été gelées. Or, dans la zone où je suis, beaucoup de managers ont craqué. Pendant un an, malgré le management de deux groupes difficiles, je n'ai eu aucune augmentation car j'étais en poste depuis trop longtemps.
Je communiquais sur la mobilité fonction publique. Je communiquais en réunion d'équipe et je retransmettais certains mails. Aujourd'hui, je ne parle pas de mobilité à mes équipes. Aujourd'hui, je parle de TPS (Temps Partiel Seniors)	Je l'ai fait seul sans trop d'illusion car je savais que cela serait impossible et n'avait aucun sens au regard de la population que j'encadrais. Un collègue m'avait même taxé de faire du harcèlement. Les problèmes RH, débrouille toi avec .... Pas de volonté du chef de département de soutenir ses cadres. Pas d'engagement du chef de département à nos côtés. Il y a de réelles difficultés dans l'accompagnement des mobilités. La gestion des retours est difficile et j'observe une méconnaissance des métiers qui est manifeste.

Population D : Absence de mobilité (cadre r)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai été manager au 1014 et j'ai aussi fait de la gestion. Cela fait 25 ans que je suis sur ce bassin. Je n'ai pas eu plus de pression que cela. On m'a parlé du Time to Move. C'était entre 2005 et début 2009.	J'ai eu la possibilité de rester ici, c'est une réelle chance.
J'avais des contacts réguliers avec la fonction RH de mon entité. Le discours RH était le suivant : « ce qui s'est passé jusqu'à maintenant cela n'est rien, mais ce qui va se passer va être encore pire… »	Quand on voit tout ce qui s'est passé autour, on est heureux de sa situation.
Cela a été une chance que les média s'en emparent car cela a permis de lancer une réflexion sur le stress et le mal être au travail au niveau national. A France Telecom, plein de choses ont été faites pour améliorer la situation.	J'ai vu des gens pleurer sur le plateau à chaque annonce de suicide. Les amis m'en parlaient. Je vivais cela comme une véritable honte. Il y a des personnes qui n'ont pas d'humanité. Cela venait d'en haut.
J'ai eu de la chance. La boite m'a permis de grandir professionnellement. C'est la confiance que l'on t'accorde aussi dans cette entreprise.	Les personnes faisaient le lien entre les -22 000 départs cités dans la presse, les informations des média relayées par les organisations syndicales et la politique du Time to Move et des transformations. Les départs fonction publique, les PPA, étaient en vrai décalage avec la réalité de l'emploi en locale. Sur ma zone, la fonction publique était bouchée. Des personnes qui avaient candidaté, n'avaient pas de réponse cela était anxiogène. La fonction RH a un rôle à jouer : lisibilité de l'information et soutien des managers. Cela n'a pas toujours été le cas.

Population D : Absence de mobilité (cadre s)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Je suis rentrée comme cadre sur concours (inspecteur technique) et j'étais titulaire d'une maîtrise. J'ai travaillé à XXX puis sur cette zone. Dès cette époque, je mettais une croix sur toute évolution professionnelle. Je privilégiais ma vie personnelle et je perdais tout espoir de promotion.	Puis, il y a eu l'évolution de l'organisation en 1998, tout le monde se répartissait les postes. Mon service n'était à priori pas impacté mais du jour au lendemain, je me suis retrouvée sans poste. Dès lors, je n'ai plus eu confiance dans la hiérarchie. Le Directeur Régional s'est déplacé. Il a évoqué des erreurs de management. Je suis restée sans poste et dans l'incertitude pendant deux à trois mois. Aucune proposition ne m'avait été faite par la ligne managériale J'en ai gardé un mauvais souvenir. J'avais une vie familiale équilibrée, heureusement. Je n'ai pas eu d'aide des syndicats. J'étais une personne investie dans son boulot. Une personne à qui l'on fait cela, peut sombrer à tout moment si elle n'a pas d'autres ancrages que le milieu professionnel. Aujourd'hui, je garde ce manque de confiance vis-à-vis des directeurs et des chefs de département.
En XXX, j'étais en agence mais le service a très vite fermé. A la décision de fermeture : le chef de département, m'a demandé pourquoi je ne bougeais pas et m'a incité à me trouver un poste... A cette époque, j'ai bénéficié de la présence de la fonction RH et d'un meilleur accompagnement managérial.	Les cadres sont moins bien traités que les collaborateurs. On se préoccupe beaucoup plus de l'état des collaborateurs que de celui des cadres qui ont à gérer des situations individuelles (pression du haut et du bas). Les cadres sont seuls. On a frisé des cas très graves.
J'ai été amenée à parler de mobilité lors des entretiens individuels. J'ai été obligée d'accompagner mes équipes. J'en parlais en réunion d'équipe et en entretiens individuels.	On avait du mal à anticiper. Sauf en 2004, où l'accompagnement a été meilleur. Ils mesuraient la difficulté de passer d'un métier à un autre. Cet accompagnement important touchait surtout les collaborateurs.
Les médias ont accentué et n'ont pas cité les bons exemples. J'ai vu dans les journaux des cas auxquels je n'ai pas cru. Ils ont exagéré le trait.	J'ai toujours plutôt eu tendance à minimiser. Mais, je pense qu'il y a des vérités. Concernant les médias, j'avais plutôt tendance à défendre l'entreprise Le sentiment d'appartenance était plus fort.
Oui la mobilité peut constituer un tremplin social : elle peut...	A titre individuel, tu te cherches la solution. Pas d'accompagnement. Cela renvoie à l'absence de maturité des managers. Ce qui m'intrigue, c'est qu'après tout cela, les managers ne changent pas. Quelques têtes ont changé...
Les non discours sur la mobilité m'ont marquée	Pourquoi on déplaçait une activité, pourquoi on la relocalisait, comment on mettait en œuvre cette réorganisation ? On cherchait le sens. Il y a eu une perte importante en matière de compétences.

On a prouvé que l'on était capable de s'adapter. Je suis satisfaite de mon métier de manager. Sur le métier, j'ai appris et j'ai bougé dans l'apprentissage. Cela était Vivant !	Une part de déception sur l'humanité de certains, des chocs, comment des gens peuvent faire cela et se comporter ainsi ? « Ce que tu deviens cela ne m'intéresse pas. » C'est une véritable négation de notre part d'humanité. Pour moi, la présence de RH est nécessaire pour être proche des problématiques individuelles.

Population D : Absence de mobilité (cadre t)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai travaillé comme technicien commutation. Du fait de la modernisation des réseaux en 1988, j'ai été sollicité pour prendre une nouvelle équipe puis j'ai piloté une équipe grand public. Au moment des reclassifications, je suis passé cadre.	Il y a quelques années, on m'a proposé d'intégrer le niveau cadre supérieur mais il fallait partir. J'ai attendu un peu.
La politique de mobilité, je n'ai pas vraiment eu à la porter. Au niveau des agents comme j'encadrais des techniciens qui avaient des compétences rares, naturellement, se sont ces derniers qui progressaient. J'ai plutôt vu des gens d'ailleurs, venir sur le métier et intégrer les équipes. Dans le cadre des mobilités, j'en parlais en réunion d'équipe mais pas à chaque réunion. Plusieurs agents ont postulé sur les postes à la fonction publique mais n'ont pas abouti. A moi, on me parlait de mobilité dans les années 2007 à 2008. On me questionnait pour savoir si je voulais changer de métier. Le chef de département nous en parlait en réunion de département (elle n'en parlait pas toutes les semaines mais elle en parlait souvent).	Ce n'était pas évident de porter ces messages vis-à-vis de la population. J'étais écouté mais je parlais dans le vide. Je n'ai pas eu d'intervention des représentants de l'Espace Développement dans mes équipes. Si j'avais vu qu'il y avait un intérêt, peut-être... La population de techniciens n'est pas une population très jeune. Je connais plein de cadres supérieurs qui n'ont pas bougé.
C'est bien au niveau d'un cadre de changer de poste tous les cinq à six ans. C'est bien de se remettre en question. Au bout d'un certain nombre d'années, on finit par se demander qu'elle est sa réelle plus-value. On a atteint un bon niveau de performance. La remise en question permet de se relancer, de se dire qu'on a besoin de nous.	J'ai pu capitaliser car je suis resté sur le domaine technique. Il faut qu'il y ait une logique de parcours dans le domaine technique. Ce qui me semble important lorsqu'on est bien sur une filière, c'est qu'il faut la consolider et veiller à ne pas tomber dans la routine.
La période la plus importante, c'est lorsque je suis passé de technicien à cadre. J'ai eu la chance d'être accompagné. J'ai eu des formations en temps voulu cela m'a donné des clefs pour assumer mes fonctions de manager. C'est sans doute grâce à cela que je me sens à l'aise dans ce métier. L'entreprise m'a permis d'évoluer sur le niveau.	Si cela était à refaire, je le referai à l'identique. Je n'ai aucun regret.

Population D : Absence de mobilité (cadre u)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai intégré le bassin d'emploi actuel en 1994. J'ai fait différents services de la gestion commerciale et professionnels, de la facturation et du recouvrement. J'ai fait du plateau d'appel pour les professionnels. J'ai toujours des postes en management. Si on voulait évoluer, il fallait avoir une mobilité géographique. Les personnes, il fallait qu'elles fassent une mobilité pour suivre l'activité ou sinon il fallait qu'elles changent de métier. Cela a toujours été comme cela.	Ce n'est pas la mobilité géographique que je recherche. Dans toutes les équipes que j'ai eu à piloter, je n'ai pas eu de cas de personnes mobiles. Je l'ai connu lorsque j'ai fermé le service recouvrement grand public.
Lors de la fermeture du recouvrement, cela n'a pas été facile. Cela a été plus chaotique.	Pour les RH, il n'y avait plus personne, il fallait que l'on fasse tout sans avoir la formation. J'aurai souhaité un accompagnement et un interlocuteur. On a manqué de présence. La fonction RH était absente, il n'y avait personne.
Pour la mobilité externe, il fallait à tout prix insister. On en parlait à tout le monde. On l'abordait dans les entretiens individuels.	Si on avait réellement suivi la façon dont on nous disait de le présenter, les salariés auraient péter les plombs. Qu'il y ait des opportunités, c'est bien mais la façon de communiquer était inadaptée et très lourde.
En tant que manager, il faut absolument que nous soyons accompagnés et que notre situation soit traitée pour accompagner au mieux nos collaborateurs. Le besoin de lever l'inconnu est essentiel en cas de réorganisation. Le Time to Move, on m'en a parlé en réunion de département mais pas à titre individuel. La mobilité fonctionnelle, c'est intéressant. C'est quelque chose que j'ai fait régulièrement.	Pour moi, je ne vois pas l'intérêt de dire à tout prix qu'il faut de la mobilité géographique. Pourquoi l'imposer à tout le monde ? Une personne peut être motivée et efficace sur le plan professionnel sans faire une mobilité géographique.

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
Au moment de la vague médiatique sur les suicides, je voyais toutes mes équipes et j'ai reçu tout le monde pour en discuter.	Les médias, ils ont permis de déclencher et de faire que cela change. Cela était lourd pour tout le monde. Les médias ont aidé que cela sorte du silence. Les syndicats ont eu un rôle d'agitation et d'affolement. Tout le monde a eu sa part de responsabilité dans cette période très difficile à vivre. J'ai pris mes conseillers en entretien individuel pour les recevoir pour discuter avec eux. Quand, ils rentraient chez eux ils n'en sortaient pas, en dehors de l'entreprise les média parlaient des suicides et du mal vivre dans l'entreprise. Nous étions dans la justification.

Population D : Absence de mobilité (cadre v)

Rôle prescrit du cadre	Ressenti du cadre
J'ai exercé différents postes sur XXX du commerce aux RH. Mon parcours a été assez diversifié passant d'une filiale à la maison mère. Je suis contractuel. J'ai eu des responsabilités de direction et de management dans des domaines métier assez variés.	J'ai très vite fait le choix de ne plus bouger de la région mettant ainsi une croix sur toute évolution professionnelle.
La politique de mobilité, j'ai eu à l'accompagner plutôt fonctionnellement. Je me trouvais plutôt en back-up des unités et plutôt dans le pilotage. Nous avions des objectifs de mobilité ou plus exactement de départs fixés pour chacune des unités. Le contexte était difficile sur le plan business et financier. Nous n'avions pas d'autres choix que de favoriser les départs de l'entreprise via les modalités dites d'accompagnement comme les mobilités fonction publique, le PPA et l'essaimage. Les Espaces développement ont joué un rôle clef dans cet accompagnement en termes de communication et de suivi des projets des salariés. Il convient de préciser cependant que les conseillers essayaient de préserver au mieux l'intérêt des salariés dans ce contexte.	J'ai vécu cette période comme l'incarnation du grand paradoxe que les cadres devaient gérer et cela dans une réelle solitude. J'étais moi-même en plein tiraillement du fait du rôle qui m'était confié. Une pression terrible s'exerçait pour réaliser les départs affichés par Didier Lombard mais la réalité vécue sur le terrain s'avérait être décalée des directives données par le national. Dans certains coins, les possibilités d'évolution vers la fonction publique étaient inexistantes. Le sentiment de plusieurs d'entre nous était d'être au pied du mur. Un sentiment de peur existait. On se disait pourvu que je passe au travers de la mobilité forcée.
La communication sur les départs était omniprésente. Des expressions à la mode n'arrêtaient pas de se diffuser comme « être acteur de son projet professionnel » ou « PPA, mobilité fonction publique... » . Nous étions bombardés de témoignages de salariés qui avaient fait le choix de partir et qui avaient apparemment réussi...	Celui qui n'avait pas de projet et en particulier n'exprimait pas un semblant d'intérêt pour la mobilité était considéré comme dépassé. Il n'était plus dans le « move ». Il devenait le récalcitrant et pouvait constituer une menace à la mise en œuvre de la politique. Dans mon cas personnel, j'avoue avoir été protégé et avoir eu de la chance.
La mobilité constitue un réel tremplin professionnel. C'est une opportunité pour faire carrière. C'est souvent utile pour éviter la routine et une trop grande proximité entre les managers et les collaborateurs qui peut être nuisible à l'efficacité.	Dans mon cas personnel, j'ai fait une croix dessus et par ce fait, mis un terme à tout espoir d'évolution professionnelle.
Le Time to Move était sur toutes les lèvres et constituait bien une réalité	C'était devenu l'objet de raillerie et de résignation cynique des cadres. Une absurdité mais qui était mise en œuvre par tous. Je crois que nous avons perdu à ce moment-là une forme de respect de nous-mêmes.
L'action médiatique a été exagérée. Je ne suis pas certain que cela nous ait vraiment aidés. Le problème était ailleurs ...D'autres évoquaient un complot de la concurrence dans cette hyper médiatisation. Des bruits courraient au sein de l'entreprise d'une instrumentalisation des média.	Je pense cependant que ce cataclysme a permis de donner naissance au nouveau contrat social de l'entreprise. Maintenant, je suis circonspect sur le changement de fond. Peu de hauts dirigeants sont partis et ont dû s'expliquer sur ce qui avait été fait. La plupart exerce encore des responsabilités à des postes clefs dans l'entreprise...

4. Repérage des facteurs de dissonances et de consonances communicationnelles dans les entretiens

Il s'agit d'identifier et de répertorier les facteurs de dissonances et consonances communicationnelles. Un travail d'analyse de contenu des entretiens a été conduit selon deux axes. Tout d'abord, la démarche a consisté à mettre en relation ce que les cadres énonçaient comme pouvant relever de leur rôle prescrit et ce qui semblait être associé à leur ressenti. Cette notion de ressenti recouvre la façon dont à titre individuel, ils ont vécu la mise en œuvre de la mobilité.

Ces facteurs sont au nombre de quatre et sont les suivants : *« la mobilité vue comme une opportunité pour chaque salarié », « l'objectivation appliquée aux départs », « l'information sur la mobilité », « le monde vécu selon les cadres »*. Ils sont représentés dans l'ensemble des entretiens et sont communs à toutes les populations. Quelle que soit la relation des cadres à la mobilité, ces facteurs sont à la fois vecteur de consonances et de dissonances communicationnelles. A contrario, la *« mobilité contrainte »*, véhicule des dissonances présentes seulement dans les propos tenus par la population C (population elle-même touchée par celle-ci). En synthèse : il apparaît que ces facteurs soient empreints d'ambivalence et que des phénomènes de tensions internes leurs soient propres, et cela au regard de l'analyse conduite à partir de l'analyse des témoignages des cadres.

facteurs	Consonance - C	Dissonance - D	observation
La mobilité une opportunité lorsqu'elle est souhaitée	C	absence	Unanimité de l'ensemble des populations rencontrées Le discours sur la mobilité comme moyen de concrétiser son projet professionnel, d'évoluer, d'éviter la routine et de développer de nouvelles compétences, semble intégré.
L'objectivation appliquée aux départs	C = D		Ce facteur véhicule autant d'éléments de consonances que de dissonances communicationnelles (tension entre le rôle prescrit et le ressenti des cadres)
L'information sur la mobilité	C = D		idem
Le monde vécu selon les cadres	C < D		Ce facteur véhicule plus de dissonances que de consonances communicationnelles et sert de support à une forme de rhétorique de la plainte
La mobilité contrainte	absence	D	Ce facteur est présent chez les cadres de la population C et véhicule tension voire souffrance

Pour faciliter la visualisation, un choix de couleur a été fait : vert lorsqu'il y a consonance avec le discours institutionnel et le rôle prescrit du cadre, orangé lorsqu'il a un phénomène de dissonance repérable et exprimé.

Pour chacun des facteurs, les éléments de consonance et dissonance sont répertoriés.

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité une opportunité pour chaque salarié	« Il y avait une volonté de regrouper les personnes sur les gros sites. L'activité était atypique. L'avenir était incertain. Je pense que cela a été un bon choix pour lui de faire autre chose. »	A		
L'objectivation sur les départs	Il y avait les parents de trois enfants Congés de Fin de Carrière (CFC) à qui on a forcé la main. J'ai mis la pression sur certains pour que le CFC soit pris.	A	L'objectivation sur les départs	Le fameux time to move ou les mobilités forcées m'ont marqué à l'époque. J'ai un collègue qui s'est retrouvé sur un poste bande F à faire un boulot de bande D. Il y a eu lors des réorganisations des excès.
L'information sur la mobilité	Je faisais passer l'information de la mobilité fonction publique. Dans la mesure, où il y avait un besoin ou une volonté de diminuer les effectifs, je le présentais comme une opportunité. « Aujourd'hui, le but n'est pas de vous faire partir, mais si vous avez une opportunité, c'est quelque chose à saisir pour éviter les mobilités forcées. »	A	L'information sur la mobilité	Je n'ai pas sollicité Orange Avenirs (à l'époque, c'était l'Espace Développement qui avait une connotation d'Espace Dégagement) Les gens évitaient d'y aller car si tu entrais en contact avec eux, c'était monter sur une planche savonneuse. C'était le ressenti de nombreuses personnes. Je ne transmettais pas tous les fichiers que nous recevions de façon hebdomadaire par l'Espace Développement. Je n'ai pas demandé la présentation des principes de l'essaimage et de la fonction publique, par l'Espace Développement. Je ciblais ma communication. Je n'ai jamais envoyé d'information sur la mobilité géographique.

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (2)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité une opportunité pour chaque salarié	J'ai toujours aimé le changement ... La mobilité fonctionnelle et géographique m'intéresse mais c'est avant tout pour moi une opportunité. A cette époque, j'ai postulé en externe. J'avais envie de bouger. Je le voyais comme une opportunité avec 12 ou 18 mois de salaires en prime d'accompagnement.	A		
L'objectivation sur les départs	Au S2 2009, on m'avait notifié qu'il fallait qu'une ou deux personnes de mon service partent. Comme tous, on avait cela en ligne de mire. C'était des départs qui permettaient d'éviter un plan social. Ces départs, je ne les ai pas vécus comme mettre du monde dehors.	A	L'objectivation sur les départs	
L'information sur la mobilité	A chaque fois, que j'ai eu à accompagner mes collaborateurs (j'ai abordé cette question avec chacun de mes collaborateurs), j'ai évoqué les missions de l'Espace Développement, et le soutien que l'on pouvait en attendre. A l'époque, je connaissais bien les modalités d'accompagnement. Cela pour moi constituait quelque chose de normal.	A	L'information sur la mobilité	A titre personnel, je vis la mobilité comme quelque chose de positif et comme une opportunité. Il y a ce que l'on souhaite et ce que l'on peut construire avec ses contraintes personnelles. J'ai le sentiment que c'est comme cela que je l'ai promu auprès de mes équipes. Je comprends que ces mobilités aient pu créer un choc...
Le monde vécu selon les cadres	Les 22 000 personnes sont parties avec un accompagnement financier et pour certains avec un droit de retour. Il y a des sociétés qui ont mis en place des PSE. J'ai vécu un licenciement économique avec un accompagnement pas comparable du tout. Il y a beaucoup de gens qui rentre dans une boite et qui espèrent faire le même métier toute leur vie.	A	Le monde vécu selon les cadres	Des personnes qui me disent mais je n'ai pas choisi d'être là. Certains me disent, par exemple : « j'ai été embauché pour être technicien. C'était ce que je savais faire. Le contact avec les clients je n'ai pas choisi cela. » La population du plateau est composée de personnes qui viennent avant tout gagner leur vie, maintenir un lien social et rencontrer des gens. Mon premier souci, faire que les gens du plateau qui n'ont pas vraiment choisi ce métier-là, travaillent et obtiennent des résultats.

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (3)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité une opportunité pour chaque salarié	Les aspects positifs de la mobilité que j'ai finalement plutôt choisie au moment où les opportunités se présentaient. La mobilité a été géographique parce qu'elle m'a permis de revenir sur la région et qu'elle était liée à mon projet de vie.	A		
L'objectivation sur les départs	Je profitais des entretiens individuels pour identifier les projets de mes collaborateurs. Si je détectai un souhait alors j'embrayais souvent sur les EDP (entretien de développement personnel). Nous avions par département des objectifs de départs (fonction publique, essaimage …PPA). Nous étions suivis sur notre capacité à favoriser ces départs. En tant que Directeur commercial, je peux dire que le sujet était évoqué de façon assez générale à chaque entretien individuel. Le sujet était abordé à des rythmes fréquents. La pression était très forte dans les années 2006 à 2009 (tableaux de bord et suivis dans tous les sens). La mobilité, c'est un outil que je manipulais dans l'intérêt de l'agence. J'adaptais la mobilité en fonction de la façon dont les personnes tenaient leur poste.	A	L'objectivation sur les départs	Les aspects négatifs de la mobilité me sont apparus en 2008. Je me rappelle de ces réunions où à chaque fois on nous répétait « il faut partir, il faut faire partir vos agents ». Comment les faire? Comment les mettre en œuvre en respectant les individus ? Allez dire à des experts qu'il fallait changer au bout de trois à quatre ans cela n'avait pas de sens ! J'ai essayé de mettre une pression mesurée. J'ai toujours cherché à concilier les contraintes des salariés et la stratégie de l'entreprise.
L'information sur la mobilité	Tout le monde avait conscience de l'importance de la mobilité. L'entretien individuel était l'outil utilisé par le management pour communiquer sur la mobilité.	A	L'information sur la mobilité	J'ai souvent pris sur moi de ne pas relayer les messages.
Le monde vécu selon les cadres	A la création de l'unité technique, toutes les personnes de mon département ont perdu leur activité et ont été orientées sur des métiers autres où leur savoir-faire et leurs compétences n'ont pas pu être utilisés.	A	Le monde vécu selon les cadres	Ces personnes ont été du fait de ces réorganisations, en grande souffrance. Associer une mobilité à une promotion, c'est absurde. C'est la question des compétences et du savoir- faire qu'il convient de traiter prioritairement.

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (4)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité une opportunité pour chaque salarié	« J'ai eu un parcours extrêmement diversifié. J'ai changé de métier et j'ai choisi celui qui était pour moi le plus en adéquation avec mes aptitudes et envies. C'est une chance, c'est vrai. »	A		
L'objectivation sur les départs	« La mobilité dans les années 2006 était généralisée et l'on m'a appliqué les principes de cette politique et cela sans discernement avec une pression extrêmement forte. Cette période du Time to Move a bien été mise en place sur les Directions. Il n'y avait pas d'écrits officiels mais cela était appliqué par tous. » « Nous étions objectivés sur les départs. J'ai moi-même réalisé des entretiens individuels et c'est dans ce cadre que j'abordais le sujet. »	A	L'objectivation sur les départs	« J'ai eu des entretiens au plus au haut niveau, pour tenter de négocier ma non mobilité mais en vain... » « Plusieurs témoignages me sont parvenus aujourd'hui, retraçant et confirmant cette pression exercée à tous les niveaux de la hiérarchie. Une mécanique terrible s'était mise en œuvre. »
L'information sur la mobilité		A	L'information sur la mobilité	
Le monde vécu selon les cadres		A	Le monde vécu selon les cadres	« Ce qui importe, ce n'est pas notre capacité à bouger géographiquement mais c'est notre capacité à bouger intellectuellement pour innover, nous adapter et garder une dynamique d'engagement et d'envie dans l'entreprise. »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (5)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité une opportunité pour chaque salarié	« Mon retour en province était souhaité et j'ai pu le concrétiser sur un bassin qui n'était pas simple d'accès. J'ai eu de la chance. Il fallait absolument prendre le virage du commercial. »	B		
L'objectivation sur les départs	« La tension sur les mobilités est vraiment venue avec Th. Breton avec une accélération des reconversions vers le commercial. La pression sur les mobilités s'est exercée via les managers. Les managers avaient des objectifs de départs. »	B	L'objectivation sur les départs	« Le discours qui m'a marqué : le time to move Parce que je trouvais cela débile. On ne réfléchissait pas aux compétences. La mobilité doit être faite à bon escient. » « La mobilité professionnelle commençait progressivement à devenir dogmatique. Il est important de noter que l'Espace Développement n'était pas à l'origine de cette pression. Quand on se met des objectifs de sortie, on se met une pression. Cela dépend après des méthodes qui sont mises en œuvre pour les atteindre mais la ligne jaune n'est pas loin. »
L'information sur la mobilité	« La mobilité est évoquée avec mes équipes. La première année, j'ai accompagné un collaborateur sur un PPA. De belles histoires ont réussi et se sont concrétisées dans les équipes. J'ai accompagné des collaborateurs vers des PPA à l'époque. » « Sur Next et ACT, il y avait eu une communication interne importante auprès des managers et sur les moyens que proposait l'Espace Développement en termes d'accompagnement. Les moins 22 000 départs étaient clairement affichés. »	B	L'information sur la mobilité	« C'est vrai qu'en termes de communication la DRH groupe s'est beaucoup appuyée sur les managers. Il y eu sans doute une cassure entre le middle management et le reste de l'entreprise. »
Le monde vécu selon les cadres	« J'étais persuadée que des personnes seraient mieux dans la fonction publique qu'à France Télécom. »	B	Le monde vécu selon les cadres	« La mobilité chez France Télécom/ Orange n'est pas envisagée comme un mode de gestion des carrières. La crise n'a pas aidé. Une population de fonctionnaire qui ne vaut pas grand-chose sur le marché du travail... », « Par rapport au contrat social de 2009, la boite n'a pas tant changé que cela. La fonction RH et les managers de proximité se démerdent. Sur une équipe, j'ai deux personnes en souffrance et il ne se passe rien. Aujourd'hui, par exemple, un salarié âgé qu'il faudrait sortir de la vente et qui se trouve sur un site distant, éloigné du collectif au travail. Cette dernière pour évoluer doit être accompagnée en priorité. Or, il ne se passe rien... »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (6)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité une opportunité pour chaque salarié		B		
L'objectivation sur les départs	« Les objectifs de départs étaient regardés tous les mois. » « Le time to move tout le monde en parlait. Le TTM touchait surtout les cadres supérieurs. Tout le monde ne pouvait pas répondre à cette contrainte. Cette stratégie n'était pas conduite de façon aveugle et des aménagements existaient. Pour les cadres, la mobilité entrait depuis des années dans la construction des plans de carrière. Elle était donc considérée comme un élément d'évolution professionnelle. »	B	L'objectivation sur les départs	« Beaucoup de gens étaient en fuite : 200 personnes avaient un projet fonction publique sur notre Direction pendant cette période. » « A France Télécom, il y a un attachement au métier et à l'entreprise qui est fort. La pression sur la mobilité géographique a été très difficile. »
L'information sur la mobilité	« La communication autour de la mobilité était importante, c'est quelque chose qui était très officiel. Le discours était fondé sur le choix donné au salarié. C'était le salarié qui avait le pouvoir de choisir et de construire son avenir professionnel. Il était acteur de sa mobilité. Le salarié avait le choix : de rester et de suivre l'activité ou de partir. »	B	L'information sur la mobilité	« C'est une période qui a été dure. Ceux qui ont rebondi, ne constituent pas la majorité. Cela a généré beaucoup de souffrance. »
Le monde vécu selon les cadres	« Le salarié avait le choix : de rester et de suivre l'activité ou de partir. Nous n'avons que très peu de contacts avec les salariés qui sont partis. Aujourd'hui les choses ont changé, l'externe reste marginal : 5 à 6 départs Fonction publique (contre 60 à 70 pendant la période 2006 à 2009). Nous en faisons aujourd'hui 10 fois moins. »	B	Le monde vécu selon les cadres	« Nous avons vu monter cette souffrance. La création des espaces d'écoute en est un témoignage. Nous n'avons pas regardé les dommages collatéraux. La crise sociale que nous avons traversée nous le rappelle. »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (7)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	« Tous les trois ans, j'ai changé de poste. Mes mobilités étaient choisies »	C	Mobilité contrainte	C'est un poste que j'ai accepté car on m'a signifié que je devais bouger. Oui, c'est une mobilité forcée. Je suis nomade sur le territoire 4 à 5 jours par semaine. J'ai tenté de faire 9 candidatures sur la DO mais sans succès.
L'objectivation sur les départs	« Dans certaines unités le nombre de mobilité était important cela était difficile à gérer. Rien n'était écrit sur le Time To Move mais cela était bel et bien mis en place. »	C	L'objectivation sur les départs	« Les applications de cette politique n'étaient pas homogènes. La mobilité était vue comme une punition car contrainte. » « J'ai dû me battre sur mon accompagnement. Les cadres sont assez isolés. Il ne faut pas être dans une situation familiale difficile sinon tu bascules facilement. La mobilité a été un dogme, c'était une politique à court terme. »
L'information sur la mobilité	« Puis, à l'annonce de la fermeture de ce service en 2008, on nous a expliqué que nous devions passer beaucoup de temps avec les personnels. Préparer la fermeture pour savoir ce que les personnes comptaient faire. Avaient-ils envisagé de retourner au commercial voire d'aller sur Marseille. On nous demandait de repérer les gens en souffrance. Je passais 60 % du temps à discuter avec les gens et à repérer ceux qui allaient perdre pied. »	C	L'information sur la mobilité	« Un gros boulot de « psychologue » pour lequel, on n'était pas formé. »
Le monde vécu selon les cadres	« Dans mon boulot de manager, je me sens bien. Ce qui est bien, c'est qu'il y a un service formation et un soutien métier au top. Je me suis beaucoup appuyée sur ces gens-là. Je me suis appuyée sur les gens compétents du métier. » « Je suis assez fière sur la façon dont nous avons mené cette fermeture. Aujourd'hui, les gens semblent s'en être sortis pas si mal. »	C	Le monde vécu selon les cadres	« Le choc des civilisations : là franchement dur. Ce qui est dur, c'est le métier technique. Pour l'intérêt du travail, c'est la nuit et le jour. Lorsque nous étions aux RH, le travail était enrichissant sur le plan personnel et nécessitait un investissement en termes de recherche. Ici, on n'a pas vraiment à faire aux gens. On est dans un métier technique avec des applications barbares. On en a pris notre parti ! » « Détecter les gens en souffrance Est-ce que cette personne résisterait ? Je n'ai pas fait d'étude en psychologie. J'aurai aimé un mode d'accompagnement pour moi. Personne ne nous a demandé si cela se passait bien. Plus pour me « ré-assurer » moi. Si on nous avait dit : Du travail, il y en aura pour vous, ne vous inquiétez pas. On vous trouvera du boulot sur Toulon. On aurait mieux dormi. »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (8)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	« Je suis entré à FT par concours externe comme TINT puis, j'ai été nommé à Paris en agence puis comme technicien. J'ai passé le concours d'inspecteur en interne. J'ai suivi le programme de terminale C puis j'ai suivi le cours d'inspecteur et une formation pour être cadre. J'ai été cadre dans l'environnement technique où j'étais responsable de techniciens. Les équipes ont grossi puis j'ai été muté sur XXX et j'y suis resté trois ans.J'ai été adjoint au responsable commutation puis responsable technique. J'encadrais près de 40 personnes. J'ai gravi tous les échelons dans ce corps de métier. »	C	Mobilité contrainte	« En 2009, on m'a fait un entretien individuel en parlant du Time to Move. Or, je n'avais deux ans sur le poste. Je voulais continuer à faire du commercial. Mon directeur et mon chef de département m'ont dit comprendre que je privilégiais ma vie familiale. La mobilité géographique s'appliquait aussi aux cadres de mon niveau. J'ai eu le sentiment d'être marginalisé du fait de mon choix de non mobilité géographique »
L'objectivation sur les départs	« Avec le Time to Move, il y eu comme un emballement. De mon côté, j'ai cherché à l'extérieur de l'entreprise lorsque cela devenait insupportable »	C	L'objectivation sur les départs	« On a mis des règles qui n'ont pas vraiment été suivies mais il fallait regarder au cas par cas. Il y avait deux poids, deux mesures. Des traitements différents en fonction des personnes et de leur proximité avec la hiérarchie. Mais, je suis attaché à mon entreprise. C'est une entreprise qui m'a fait vivre et bien vivre. »
L'information sur la mobilité	« Mon directeur m'a annoncé qu'on avait trouvé quelqu'un pour prendre le plateau sur ma zone. Le DRH m'a appelé me disant « on ne peut rien contre la volonté de l'entreprise ».	C	L'information sur la mobilité	« Je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté. Je n'en fais pas une affaire personne .Il y a eu des soirs où je me réveillais à 3 heures du matin et où je n'arrivais pas à dormir. Je suis entré comme technicien. J'ai toujours beaucoup donné à l'entreprise. Je me suis senti trahi. Ma carrière a connu là son point d'inflexion. »
Le monde vécu selon les cadres	« La presse a été dans l'exagération. On a été au cœur d'une « mode médiatique ».	C	Le monde vécu selon les cadres	« Est-ce que tout cela n'a pas été un mal pour un bien ? Mais on l'a cher payé au niveau de notre image. France Télécom/ Orange l'a payé cher. Mais, on comptait les morts. »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (9)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	« J'ai passé le concours de France Telecom comme inspecteur technique. J'avais un Bac C puis j'ai fait un Deug de Maths/physique. J'ai pris mon premier poste dans la région Parisienne puis je suis allée sur la région de XXX. J'ai pris une disponibilité puis je suis revenue sur ce bassin d'emploi. J'ai tenu des postes à responsabilité très variés durant cette période. Je suis passée du domaine technique au commercial puis j'ai abordé les métiers dits transverses (achats, administration générale, RH...). En 2006, au bout de trois mois après avoir été nommée sur mon poste mon responsable m'a annoncé que ce dernier était supprimé. » « La mobilité peut constituer un tremplin social lorsqu'elle est souhaitée mais … »	C	Mobilité contrainte	« Pour moi cela était une période tellement dure que j'ai oublié précisément la façon dont cela s'est déroulé en matière de communication et en termes d'enchaînement d'annonces et d'événements. Je me souviens que l'on m'a demandé d'aller voir en dehors de FT du fait de ma contrainte géographique, en me disant « Il convient que tu ailles voir ailleurs dans la fonction publique ». J'ai donc postulé dans la fonction hospitalière. Je n'ai eu aucun soutien de mon manager. J'ai fait une candidature au SDIS mais il y avait un problème de grille indiciaire qui bloquait ma candidature. J'ai même été volontaire pour rencontrer des cabinets d'out-sourcing » « Aujourd'hui, je ne parle pas de mobilité à mes équipes. Ils ont fait des mobilités fonctionnelles importantes et il y a constamment des reconversions professionnelles. »
L'objectivation sur les départs		C	L'objectivation sur les départs	
L'information sur la mobilité		C	L'information sur la mobilité	
Le monde vécu selon les cadres	« J'avais compris qu'être sur ce bassin n'était plus possible. Il ne fallait pas se trouver au mauvais endroit. »	C	Le monde vécu selon les cadres	« J'ai eu un enfant malade pendant un an et personne n'en a tenu compte. On m'avait même proposé d'évoluer vers l'enseignement. »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (10)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	« Je possède une licence en droit. J'ai fait 4 ans de bureau de poste puis, j'ai travaillé dans l'administration des ventes et comme ingénieur technico-commercial. Jusqu'à cette époque, tous les mouvements et changements, je les ai souhaités et je me suis adapté aux réorganisations. » « J'ai plutôt choisi mon orientation professionnelle. La mobilité a été pour moi une source d'évolution forte et mon regard porté sur la mobilité est très positif. »	C	Mobilité contrainte	Fin 2007, j'ai participé à la réorganisation de la direction XXX. J'ai aidé au repositionnement de mes collaborateurs. On m'a mis à XXX. J'étais alors un cadre en mission. J'ai été repositionné en remplacement de l'adjoint de la boutique qui devait faire une mobilité. Cela s'est très mal passé. Mon travail consistait à ranger le stock (boites à ranger). « Aujourd'hui, c'est encore vrai. On me dit que cela fait trop longtemps que je suis sur mon poste. On me dit que cela fait trop longtemps mais on ne me propose rien. Je suis un bon professionnel dans ce domaine. »
L'objectivation sur les départs	« J'avais des objectifs de départs lorsque j'étais au contentieux. Il fallait que je fasse partir des gens … »	C	L'objectivation sur les départs	« Quand j'ai vécu cette démarche dans mon environnement de travail, au niveau de la boutique, je n'ai pas compris tout de suite que France Télécom/Orange avait une politique générale aussi agressive. »
L'information sur la mobilité	« La Mobilité, pour moi, cela reste le Time to Move avec une connotation dégradée, et synonyme de mobilité géographique. »	C	L'information sur la mobilité	« Je ne parle pas de mobilité à mes équipes. On a du mal à recruter donc ce n'est pas le discours à tenir. On ne nous a pas demandé d'en parler. »
Le monde vécu selon les cadres	« Autant mes expériences de la mobilité ont été positives avec une logique de progression… »	C	Le monde vécu selon les cadres	« Il faudrait plus anticiper et mieux préparer pour qu'on ne soit pas dans une situation d'urgence. Pour les cadres supérieurs, rendre plus visibles le pilotage de l'emploi et les possibilités d'opportunités. Il me semble que l'entreprise gagnerait à l'organiser. »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (11)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	Je suis entrée chez France Télécom/Orange comme CDI. Après avoir exercé des responsabilités dans le commercial et le business, je manage aujourd'hui une équipe administrative dans une entité technique	C	Mobilité contrainte	Cette évolution est consécutive à l'obligation qui m'avait été faite en 2007 de rejoindre le site d'implantation de mon unité d'attache, sur les Alpes Maritimes, alors que mon activité été inchangée et que je travaillais à distance comme nomade.
L'objectivation sur les départs		C	L'objectivation sur les départs	
L'information sur la mobilité		C	L'information sur la mobilité	
Le monde vécu selon les cadres	Depuis septembre, je cherche activement à changer. Mes perspectives d'évolution professionnelle au sein de France Telecom/Orange, s'amenuisent car je ne suis pas mobile.	C	Le monde vécu selon les cadres	Je ne comprends pas qu'une entreprise puisse se passer de talents parce qu'il faut mettre une activité dans des grandes villes. Aujourd'hui, cela n'a pas changé, les postes intéressants sont sur Marseille. J'ai bien compris que je ne pouvais compter sur personne. Je ne peux compter que sur moi-même. J'ai toujours été autonome alors je m'en sortirai.

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (12)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	France Télécom est une entreprise dans laquelle je me suis épanoui. Après un passage dans le domaine technique et dans la gestion, j'ai été responsable de boutique. J'ai tenu de nombreux postes.	C	Mobilité contrainte	La mobilité, elle s'incarne dans le cadre de la fermeture de ma boutique. Après de fausses annonces et un manque cruel d'information, la décision est tombée.
L'objectivation sur les départs		C	L'objectivation sur les départs	
L'information sur la mobilité	Le time to move, j'en entendais parler cela touchait tous les cadres et les cadres supérieurs. Chez nous, il était lié au programme de fermeture de boutiques.	C	L'information sur la mobilité	C'était pour moi une absurdité.
Le monde vécu selon les cadres	La boutique qui devait passer au nouveau concept a disparu du programme Next de la distribution. La décision de fermeture de la boutique a été officialisée brutalement.	C	Le monde vécu selon les cadres	Or, la boutique ne perdait pas d'argent. Cette décision n'a pas été comprise par les salariés et je ne savais pas comment l'expliquer. Quand on me dit que le rôle d'un manager est de donner du sens : j'ai échoué dans ma tâche. On ne perdait pas d'argent, cette boutique rapportait de l'argent

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (13)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	Je travaillais à la Poste et j'avais un niveau d'études correspondant au bac. J'ai fait du guichet, j'ai travaillé aux chèques postaux, puis j'ai été conseiller financier. J'ai passé le concours des télécoms comme inspecteur technique et je l'ai réussi. J'ai travaillé à l'agence commerciale de Paris puis j'ai intégré le marché des entreprises. Je suis devenu ingénieur commercial entreprises puis au bout de 4 ans, j'ai rallié ce bassin dans le cadre d'une mobilité géographique.	d		
L'objectivation sur les départs	Aujourd'hui, je ne parle pas de mobilité à mes équipes.	d	L'objectivation sur les départs	Aujourd'hui, je parle de TPS (Temps Partiel Seniors)
L'information sur la mobilité	Je communiquais sur la mobilité fonction publique. Je communiquais en réunion d'équipe et je retransmettais certains mails.	d	L'information sur la mobilité	Je l'ai fait seul sans trop d'illusion car je savais que cela serait impossible et n'avait aucun sens au regard de la population que j'encadrais. Un collègue m'avait même taxé de faire du harcèlement.
Le monde vécu selon les cadres	Je me suis occupé du réseau national et je travaillais avec des techniciens transmission qui étaient réputés pour être difficiles à manager. Ce service avait une mauvaise réputation. Mon enjeu était de faire travailler ensemble des techniciens de la commutation et de la transmission. Aujourd'hui, j'encadre près de 40 techniciens que je connais particulièrement bien. Pour passer du niveau 33 à 41, il faut de la mobilité géographique	d	Le monde vécu selon les cadres	La proximité et l'histoire sont pour moi un atout. J'ai travaillé sur leur autonomie. Les faire travailler sur le même lieu permet de partager mieux. J'ai du scepticisme quant à notre capacité à manager réellement à distance et sans cette proximité. Je fais une croix dessus Je suis très impliqué dans la vie de la municipalité et dans la communauté de commune. De plus, à titre familial, j'ai besoin de stabilité. Mon directeur m'a dit que j'étais sur mon poste depuis longtemps et, de fait, mes augmentations salariales ont été gelées. Or, dans la zone où je suis, beaucoup de managers ont craqué.

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (14)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	« J'ai été manager au 1014 et j'ai aussi fait de la gestion. Cela fait 25 ans que je suis sur ce bassin. »	d		
L'objectivation sur les départs	« Les personnes faisaient le lien entre les -22 000 départs cités dans la presse, les informations des média relayées par les organisations syndicales et la politique du Time to Move et des transformations. »	d	L'objectivation sur les départs	« Les départs fonction publique, les PPA, étaient en vrai décalage avec la réalité de l'emploi en local. Sur ma zone, la fonction publique était bouchée. Des personnes qui avaient candidaté, n'avaient pas de réponse cela était anxiogène. » Le discours RH était le suivant : « ce qui s'est passé jusqu'à maintenant cela n'est rien, mais ce qui va se passer va être encore pire… » Quand on voit tout ce qui s'est passé autour, on est heureux de sa situation.
L'information sur la mobilité	« On m'a parlé Time to Move. C'était entre 2005 et début 2009. » « J'avais des contacts réguliers avec la fonction RH de mon entité. »	d	L'information sur la mobilité	« J'ai eu la possibilité de rester ici, c'est une réelle chance. »
Le monde vécu selon les cadres	« J'ai eu de la chance. La boite m'a permis de grandir professionnellement. C'est la confiance que l'on t'accorde aussi dans cette entreprise. »	d	Le monde vécu selon les cadres	J'ai vu des gens pleurer sur le plateau à chaque annonce de suicide. Les amis m'en parlaient. Je vivais cela comme une véritable honte. Il y a des personnes qui n'ont pas d'humanité. Cela venait d'en haut.

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (15)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	Je suis rentrée comme cadre sur concours (inspecteur technique) et j'étais titulaire d'une maîtrise. J'ai travaillé à XXX puis sur cette zone. « On a prouvé que l'on était capable de s'adapter. Je suis satisfaite de mon métier de manager. Sur le métier, j'ai appris et j'ai bougé dans l'apprentissage. Cela était Vivant ! »	d		
L'objectivation sur les départs		d	L'objectivation sur les départs	
L'information sur la mobilité	« J'étais en agence mais le service a très vite fermé. A la décision de fermeture : le chef de département, m'a demandé pourquoi je ne bougeais pas et m'a incité à me trouver un poste... A cette époque, j'ai bénéficié de la présence de la fonction RH et d'un meilleur accompagnement managérial. » « J'ai été amenée à parler de mobilité lors des entretiens individuels. J'ai été obligée d'accompagner mes équipes. J'en parlais en réunion d'équipe et en entretiens individuels. »	d	L'information sur la mobilité	« On avait du mal à anticiper. Sauf en 2004, où l'accompagnement a été meilleur. Ils mesuraient la difficulté de passer d'un métier à un autre. Cet accompagnement important touchait surtout les collaborateurs. » « Pourquoi on déplaçait une activité, pourquoi on la relocalisait, comment on mettait en œuvre cette réorganisation ? On cherchait le sens. Il y a eu une perte importante en matière de compétences. »
Le monde vécu selon les cadres		d	Le monde vécu selon les cadres	Dès cette époque, je mettais une croix sur toute évolution professionnelle. Je privilégiais ma vie personnelle et je perdais tout espoir de promotion. Il y a eu l'évolution de l'organisation, en 1998, tout le monde se répartissait les postes. Mon service n'était à priori pas impacté mais du jour au lendemain, je me suis retrouvée sans poste. Dès lors, je n'ai plus eu confiance dans la hiérarchie. Le Directeur Régional s'est déplacé. Il a évoqué des erreurs de management. Je suis restée sans poste et dans l'incertitude pendant deux à trois mois. Aucune proposition ne m'avait été faite par la ligne managériale J'en ai gardé un mauvais souvenir.

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (16)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	« J'ai travaillé comme technicien commutation. Du fait de la modernisation des réseaux en 1988, j'ai été sollicité pour prendre une nouvelle équipe puis j'ai piloté une équipe grand public. Au moment des reclassifications, je suis passé cadre. » « C'est bien au niveau d'un cadre de changer de poste tous les cinq à six ans. C'est bien de se remettre en question. Au bout d'un certain nombre d'années, on finit par se demander qu'elle est sa plus-value. On a atteint un bon niveau de performance. La remise en question permet de se relancer, de se dire qu'on a besoin de nous. »	d		
L'objectivation sur les départs	« A moi, on me parlait de mobilité dans les années 2007 à 2008. On me questionnait pour savoir si je voulais changer de métier. Le chef de département nous en parlait en réunion de département (elle n'en parlait pas toutes les semaines mais elle en parlait souvent...). »	d	L'objectivation sur les départs	« Ce n'était pas évident de porter ces messages vis-à-vis de la population. J'étais écouté mais je parlais dans le vide. Je n'ai pas eu d'intervention des représentants de l'Espace Développement dans mes équipes. Si j'avais vu qu'il y avait un intérêt, peut-être... » « Je connais plein de cadres supérieurs qui n'ont pas bougé. »
L'information sur la mobilité	« Dans le cadre des mobilités, j'en parlais en réunion d'équipe mais pas à chaque réunion. »	d	L'information sur la mobilité	« Plusieurs agents ont postulé sur les postes à la fonction publique mais n'ont pas abouti. »
Le monde vécu selon les cadres	« J'ai pu capitaliser car je suis resté sur le domaine technique. Il faut qu'il y ait une logique de parcours dans le domaine technique. Ce qui me semble important lorsqu'on est bien sur une filière, c'est qu'il faut la consolider et veiller à ne pas tomber dans la routine. »	d	Le monde vécu selon les cadres	« La période la plus importante, c'est lorsque je suis passé de technicien à cadre. J'ai eu la chance d'être accompagné. J'ai eu des formations en temps voulu cela m'a donné des clefs pour assumer mes fonctions de manager. C'est sans doute grâce à cela que je me sens à l'aise dans ce métier. »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (17)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	« J'ai intégré le bassin d'emploi actuel en 1994. J'ai fait différents services de la gestion commerciale et professionnels, de la facturation et du recouvrement. J'ai fait du plateau d'appel pour les professionnels. J'ai toujours des postes en management. »	d		
L'objectivation sur les départs	« Le Time to Move, on m'en a parlé en réunion de département mais pas à titre individuel. La mobilité fonctionnelle, c'est intéressant. C'est quelque chose que j'ai fait régulièrement. »	d	L'objectivation sur les départs	« Pour moi, je ne vois pas l'intérêt de dire à tout prix qu'il faut de la mobilité géographique. Pourquoi l'imposer à tout le monde ? Une personne peut être motivée et efficace sur le plan professionnel sans faire une mobilité géographique. »
L'information sur la mobilité	« Pour la mobilité externe, il fallait à tout prix insister. On en parlait à tout le monde. On l'abordait dans les entretiens individuels. » « Si on voulait évoluer, il fallait avoir une mobilité géographique. Les personnes, il fallait qu'elles fassent une mobilité pour suivre l'activité ou sinon il fallait qu'elles changent de métier. »	d	L'information sur la mobilité	« Si on avait réellement suivi la façon dont on nous disait de le présenter, les salariés auraient péter les plombs. Qu'il y ait des opportunités, c'est bien mais la façon de communiquer était inadaptée et très lourde. »
Le monde vécu selon les cadres		d	Le monde vécu selon les cadres	« Ce n'est pas la mobilité géographique que je recherche. Dans toutes les équipes que j'ai eu à piloter, je n'ai pas eu de cas de personnes mobiles. Je l'ai connu lorsque j'ai fermé le service recouvrement grand public. »

Repérage des facteurs de consonance et de dissonance communicationnelle (18)

Facteurs de consonance	Extrait des témoignages	Population	Facteurs de dissonance	Extrait des témoignages
la mobilité souhaitée une opportunité pour chaque salarié	« J'ai exercé différents postes sur XXX du commerce aux RH. Mon parcours a été assez diversifié passant d'une filiale à la maison mère. Je suis contractuel. J'ai eu des responsabilités de direction et de management dans des domaines métier assez variés. » « La mobilité constitue un réel tremplin professionnel. C'est une opportunité pour faire carrière. C'est souvent utile pour éviter la routine et une trop grande proximité entre les managers et les collaborateurs qui peut-être nuisible à l'efficacité. »	d		
L'objectivation sur les départs	« Nous avions des objectifs de mobilité ou plus exactement de départs fixés pour chacune des unités. Le contexte était difficile sur le plan business et financier. Nous n'avions pas d'autres choix que de favoriser les départs de l'entreprise via les modalités dites d'accompagnement comme les mobilités fonction publique, le PPA et l'essaimage. Les Espaces développement ont joué un rôle clef dans cet accompagnement en termes de communication et de suivi des projets des salariés. » « Le time to move était sur toutes les lèvres et constituait bien une réalité »	d	L'objectivation sur les départs	« Il convient de préciser cependant que les conseillers essayaient de préserver au mieux l'intérêt des salariés dans ce contexte. » « C'était devenu l'objet de raillerie et de résignation cynique des cadres. Une absurdité mais qui était mise en œuvre par tous. Je crois que nous avons perdu à ce moment -là une forme de respect de nous-mêmes. »
L'information sur la mobilité	« La communication sur les départs était omniprésente. Des expressions à la mode n'arrêtaient pas de se diffuser comme « être acteur de son projet professionnel » ou « PPA, mobilité fonction publique... » . Nous étions bombardés de témoignages de salariés qui avaient fait le choix de partir et qui avaient apparemment réussi... »	d	L'information sur la mobilité	« Celui qui n'avait pas de projet et en particulier n'exprimait pas un semblant d'intérêt pour la mobilité était considéré comme dépassé. Il n'était plus dans le « move ». Il devait le récalcitrant et pouvait constituer une menace à la mise en œuvre de la politique. »
Le monde vécu selon les cadres		d	Le monde vécu selon les cadres	

5. La rhétorique de la plainte

Les éléments de langage des cadres sont répertoriés, ci-après, et comme nous avons pu le noter une forme de souffrance semble s'exprimer chez les cadres autour de leur rôle, de la réelle prise en compte de leurs besoins et du contexte médiatique et social s'imposant à eux. Ces témoignages sont ordonnés par type de population pour que la lecture puisse en être plus facile. Il convient d'observer l'émergence d'un discours de la plainte, qui touche l'ensemble des populations.

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (1)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
A	Rôle du cadre	« On est allé très loin d'un côté et aujourd'hui, on est parti assez loin à l'opposé. Dire et faire le contraire de ce que l'on nous demandait de faire pendant 5 ans mais cela n'est pas si facile que cela. Pour le cadre, ce n'est pas simple d'obliger quelqu'un à partir. Le retour de balancier cela nous met, nous managers, dans des situations pas simples. Quand on a eu, des consignes sur la façon de gérer des absences avec un respect strict du taux de présence. Aujourd'hui, on tolère que pour les fêtes de fin d'année vous puissiez partir deux heures avant. On a beaucoup lâché la bride et un peu trop. Revenir à un juste équilibre cela va être dur. Je crains que cela soit allé trop loin dans la prise en compte des gens. Il y en a qui joue sur les risques psycho-sociaux. » « Je me rappelle de ces réunions où à chaque fois on nous répétait « il faut partir, il faut faire partir vos agents ».C'est une période difficile car on avait perdu la dynamique de l'entreprise. Ce n'était pas une dynamique, c'était un enterrement. » « C'est une période difficile de notre histoire en rapport avec tout ce qui a été dit dans la presse sur la mobilité forcée. Je n'y arrivais pas. J'ai souvent pris sur moi de ne pas relayer les messages. J'étais en souffrance par rapport à cela. »
A	Le contexte médiatique et social	« Le climat était très lourd dans les équipes. Une violence larvée mais prête à exploser, était sensible. On a beaucoup parlé des suicides à France Télécoms/Orange, des lapsus malencontreux de Didier Lombard. Nous avions une pression de l'externe comme « Alors, tu es encore là. Tu ne t'es pas suicidé. » « Après Annecy, la peur du geste malheureux et tous les matins, il faut que les gens continuent à bosser. La peur de se dire : j'aurais peut-être le prochain. » « Les média et leur action, d'abord, j'ai eu peur par rapport au plateau. Les syndicats étaient dehors avec les média à haranguer les foules avec un ton révolutionnaire. Il y a une manipulation des média et une surenchère. »
A	La prise en compte des besoins du cadre	« Je n'ai eu aucun accompagnement sur les aspects managériaux. Je l'ai fait au feeling. J'ai eu des formations au fil de l'eau. Je suis sorti d'une école de management mais je n'avais jamais vécu et pratiqué celui-ci. Je l'ai fait comme je le sentais... » « Lorsque j'ai moi- même été recrutée dans une autre entité, j'ai eu le sentiment de les laisser en plan car leur situation n'était pas réglée. »

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (2)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
A	Rôle du cadre	« Les difficultés qui se présentaient, reposaient sur la conciliation de la vie personnelle et professionnelle. J'étais devenu un super DRH ... Je rencontrais des difficultés car les gens ne sont pas mobiles et cela est lié à l'âge de nos populations. »
A	Le contexte médiatique et social	« Les gens partaient sur n'importe quoi… Le fait de changer de métier cela ne me gêne pas et les technologies évoluent. Mal être, que je ne ressentais plus dans mon nouveau service contrairement à la période que j'avais traversé en unité technique. J'ai cependant le sentiment que c'est par l'action des média que cela change. »
A	La prise en compte des besoins du cadre	« Pour les promotions : la mobilité est devenue une norme imposée par l'entreprise. La période du Time to Move, était devenue un sujet de plaisanterie. On aurait être pu meilleur, la mobilité a été vécue comme une sanction. » « Nous revenons, aujourd'hui, à considérer que la proximité en matière RH est primordiale et clef à la compréhension des enjeux humains et à notre adaptation. Il en aura fallu de la souffrance et des suicides. Quel gâchis ! Je ne porte plus le même regard sur ma ligne managériale et je garde cette expérience comme une cicatrice. Je n'oublierai pas que cela ait pu se produire dans cette entreprise... » « La notion de mobilité associée à la promotion reste encore présente dans les représentations managériales. Notre vigilance doit être de mise. Le chemin sera long pour changer les mentalités et redonner du sens. »

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (3)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
B	Rôle du cadre	« J'ai une conception du management qui vient du privé où j'encourage les compétences et les qualités. J'ai perdu des collaborateurs, les meilleurs mais je les ai fait grandir. Ils sont remplacés par des débutants. mais cela n'est pas reconnu et valorisé par l'entreprise. », « Lorsque je recevais des salariés, il y avait beaucoup d'inquiétude. Pour les personnes qui étaient en difficultés sur les métiers de la boite (métiers dont l'entreprise avait besoin), les messages étaient de dire que ces salariés devaient prendre le poste là où il était. » « Nous avions à cette époque des interventions directes des managers qui souhaitaient avoir des explications sur les raisons pour lesquelles nous n'avions pas transmis le CV de tel ou tel salarié au service recruteur (souvent service de la fonction publique) et nous devions souvent nous en expliquer. »
B	Le contexte médiatique et social	« Les média : Ce n'est pas la réalité, c'est une vision déformée. Cela alimente l'audimat et le sensationnel. Le trait est grossi et caricaturé. L'impact sur les équipes du discours a été terrible, tout est permis. Le manager ne fera rien.J'ai été confronté à des faux appels au suicide d'un collaborateur. C'est une période dure pour les managers. » « Nous étions dénommés Espace Dégagement par certains salariés. » « Pour les managers des unités, nous étions un instrument au service de la mobilité. Nous nous sommes sentis assez vite en décalage car nous étions en accompagnement et non dans la recherche de poste ou l'instrument d'un out placement : nous étions progressivement devenus une agence pour l'emploi. Nous étions un endroit où les gens pouvaient venir nous voir mais nous étions surtout pour certain, un Espace Dégagement. Nous nous sommes sentis montrés du doigt suite à l'étude conduite par le Cabinet Technologia. Nous étions dans un drôle de truc. On a voulu nous faire jouer un rôle mais nous n'étions pas comme cela. Nous avons essayé de résister à la pression. »
B	La prise en compte des besoins du cadre	« Entre Orange distribution et FT : Il n'y avait à l'époque aucune passerelle, je me suis débrouillé tout seul. Pour l'accompagnement d'Orange distribution à la maison mère ; pour moi, il n'y a pas eu d'accompagnement. J'ai eu la sensation d'être débauché. En termes de salaire, j'ai négocié tout seul. » « C'est vrai qu'en termes de communication la DRH groupe s'est beaucoup appuyée sur les managers. Il y eu sans doute une cassure entre le middle management et le reste de l'entreprise. »

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (4)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
C	Rôle du cadre	« Nous étions trois cadres impactés par cette fermeture. « Soyez les meilleurs, vous êtes de bons managers ». Nous avons passé des entretiens de recrutement et nous avons été pris. » « Un gros boulot de « psychologue » pour lequel, on n'était pas formé. Est-ce qu'un jour on va nous demander comment nous, nous ressentons les choses ? Qui va s'occuper de nous ? Mais finalement, qui va s'occuper de nous ? » « Le choc des civilisations : là franchement dur. Ce qui est dur, c'est le métier technique. Pour l'intérêt du travail, c'est la nuit et le jour. Lorsque nous étions aux RH, le travail était enrichissant sur le plan personnel et nécessitait un investissement en termes de recherche. Ici, on n'a pas vraiment à faire aux gens.On est dans un métier technique avec des applications barbares. On en a pris notre parti ! » « Je n'avais pas le droit à l'erreur. La période qui m'a marqué : celle des reclassifications et du coutumier. Souvent, je m'interrogeais et me disais : est-ce que je vais être en capacité de maîtriser les événements ? Dans les RH, si tu te plantes, tu ne peux jamais rattraper le coup ! »
C	Le contexte médiatique et social	
C	La prise en compte des besoins du cadre	« Le responsable du service ne nous a pas abandonné, nous étions de bons cadres selon lui. Il a fait en sorte que nous ayons un port d'attache mais cela a été réalisé tardivement. » « On s'est senti un peu à l'abandon. On a essayé de se dire que cela était arrivé à d'autres. La peur était d'aller à Marseille et au commercial. Côté manager, je devais exercer ma responsabilité au détriment de mon propre sort. Cela ne me gênait pas plus que cela. Cela était difficile, il y a eu beaucoup de pleurs… » « Ce qui est compliqué, c'est de maîtriser une communication en étant soi même pas hyper informé. Cela a été vraiment difficile. Surtout ne pas lâcher un manager sans soutien de sa hiérarchie ou des RH Si l'on n'est pas prêt, il vaut mieux ne pas faire que mal faire. On recrée des RH de proximité. C'est bien mais quand on évoque cela, nous avons tous les trois la pilule amère. J'aimais le contrôle interne dans le domaine RH… » « Il y a des différences d'application entre les Directions. La mobilité doit être managée pour les cadres au niveau national. J'ai dû me battre sur mon accompagnement. Les cadres sont assez isolés. Il ne faut pas être dans une situation familiale difficile sinon tu bascules facilement. La mobilité a été un dogme, c'était une politique à court terme. » « Cette démarche niait la gestion des compétences et ses enjeux. L'accompagnement des cadres était inexistant et le reste aujourd'hui (on a l'obligation de se trouver un job, si on ne veut pas être dans la difficulté).Faire que la mobilité soit vécue de manière positive, suppose d'axer la mobilité sur le volontariat dans une forme de contrat gagnant/gagnant (salariés et entreprise). Il s'agit d'intégrer les contraintes individuelles. »

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (5)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
C	Rôle du cadre	« Les discours des directeurs étaient doubles. On sentait que c'était un exercice obligé mais qui n'était pas expliqué sur le fond. Il fallait qu'ils appliquent les directives. Les propos tenus précisément, je m'en rappelle plus. J'ai tout oublié. Je ne sais plus. »
C	Le contexte médiatique et social	« La presse a été dans l'exagération. On a été au cœur d'une « mode médiatique ». « Est-ce que tout cela n'a pas été un mal pour un bien ? Mais on l'a cher payé au niveau de notre image. France Télécom/ Orange l'a payé cher. Mais, on comptait les morts. » « France Télécom /Orange, c'est mon entreprise, je ne vais pas la dénigrer. Les incohérences que j'ai vécues m'ont blessée. Me donner un poste et au bout de trois mois, ne plus avoir de poste : pourquoi ? Je n'ai toujours pas la réponse. Quand c'est juste, je comprends. L'explication, je l'attends toujours… La seule raison évoquée : les cadres devaient être au siège de l'unité. La raison était pour moi irrecevable. Il ne fallait plus de management à distance.»
C	La prise en compte des besoins du cadre	« Je n'ai pas eu le sentiment d'être respecté. Je n'en fais pas une affaire personne .Il y a eu des soirs où je me réveillais à 3 heures du matin et où je n'arrivais pas à dormir. Je suis entré comme technicien. J'ai toujours beaucoup donné à l'entreprise. Je me suis senti trahi. Ma carrière a connu là son point d'inflexion. » « Je n'ai eu aucun soutien de mon manager. J'ai fait une candidature au SDIS mais il y avait un problème de grille indiciaire qui bloquait ma candidature. J'ai même été volontaire pour rencontrer des cabinets d'out-sourcing Je me suis retrouvée avec quelqu'un qui a décortiqué mon CV… comme si je recommençais ma vie professionnelle et devais redémarrer de zéro. Cela était trop dur ! Je me demande comment j'ai tenu. J'en suis ressortie fragilisée. J'ai dû m'appuyer sur un psy. » « De janvier 2007 à Juin 2008, j'ai effectué des missions sur des périodes plus ou moins longues. Puis, j'ai postulé sur un poste au commercial. J'ai dû me vendre comme si j'étais externe à l'entreprise. Je n'étais pas préparée à l'entretien. Pendant toute cette période, je n'ai eu aucun contact avec le DRH de mon entité. Je pense qu'ils ne se sont pas rendu compte …J'ai été seule. »

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (6)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
C	Rôle du cadre	On me disait : « Tu es là pour faire partir les gens. » Mais comment les faire partir ? J'ai tenu grâce à mon père républicain espagnol et qui a failli être arrêté par la gestapo J'ai tenu grâce à mon père ... C'est un apprentissage permanent de la vie, et je le vis comme une forme d'ingratitude. Je ne suis pas dans la ligne et je suis marginal. J'ai été toujours à côté de la plaque. Je n'ai pas envie de faire carrière. Les gens qui sont montés à l'arrache ne s'en sortent pas beaucoup mieux que ceux qui ont fait des études. »
C	Le contexte médiatique et social	« Les média cela aide. Au moment où cela s'est produit, c'était l'époque du Time to Move. Cette courbe du deuil nous avait été présentée dans mon ancien service : on fait le deuil de son métier et on change de métier puis on renaît. »
C	La prise en compte des besoins du cadre	« J'étais isolé, pas de RH, le mien était à Paris et il ne s'occupait plus de nous. Le N+2 qui m'accueillait, m'avait dit « vous savez ici on n'a pas d'état d'âme ». Je suis passé par toutes les situations. On a essayé de me déstabiliser pour que je m'en aille. La personne qui m'a aidé beaucoup, c'est le médecin du travail. » « Le sentiment d'être un poids remonte à la politique du Time to Move. Au niveau des états major des unités et de la Direction Territoriale cela s'appliquait bel et bien. Aujourd'hui, je suis seul. Il faut que je me débrouille seul. Il a fallu rebâtir un plateau. Moi, je n'avais pas le recul pour dire : il faut que je change. J'ai été seul sur beaucoup de dossiers RH, le DRH n'est venu que pour clôturer certaines affaires. Aujourd'hui, j'ai le sentiment d'être écarté et de ne plus avoir de valeur professionnelle. Ce qui me surprend, c'est le passage chef de plateau. A ce moment-là, il n'y a pas eu d'accompagnement au moment de mon passage comme chef de département. Rien n'était mis en place. Aucun accompagnement ne m'a été proposé en termes de formation. Ce qui me gêne, c'est qu'ils ne disent pas clairement qu'ils souhaitent changer les chefs de plateau. Comment les accompagner pour trouver leur place dans l'entreprise. Dire la vérité et le dire clairement. On nous demande à nous, d'avoir un discours courageux vis-à-vis des personnes. Mais, on ne l'a pas vis-à-vis de nous… » « On imagine un parcours de carrière. Un accompagnement est nécessaire au niveau RH. Il convient que cela ne soit pas une gestion d'opportunité. Si l'on veut un système qui ne soit pas bâti sur une gestion d'opportunité, il convient de mettre en visibilité des cadres, les possibilités d'évolution et partager les règles. »

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (7)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
C	Rôle du cadre	« Quand on me dit que le rôle d'un manager est de donner du sens : j'ai échoué dans ma tâche. On ne perdait pas d'argent, cette boutique rapportait de l'argent. »
C	Le contexte médiatique et social	
C	La prise en compte des besoins du cadre	« J'aurais aimé que mon Directeur me dise : « tu es faite pour ce métier, je ne me trompe pas. On va t'accompagner. Je confirme que ta prise de service à distance est conciliable avec le business. On profite de ta compétence pour la faire grandir et en tirer le meilleur partie ». Actuellement, il n'y a pas de gestion de compétences et c'est le néant en matière de gestion des carrières. » « En ce qui concerne ma rémunération et mon variable, je suis toujours au maximum. Comment peut-on maintenir la motivation des cadres qui sont dans ma situation ? Je n'ai pas le sentiment que cela soit pris en considération. » « J 'ai conduit la fermeture de la boutique avec conscience et engagement. Puis, j'ai reçu une lettre de mission m'affectant sur un projet. Je suis sur une activité que ne correspond pas à mes attentes et aspirations professionnelles. Je suis dans l'incertitude. » « La boutique, c'était mon entreprise, c'était grisant, jamais tu ne t'ennuies. C'est ta boite. Je n'ai pas eu d'adjoint. J'ai beaucoup porté pendant cette période. J'aurai aimé avoir les ressources RH pour passer le 1er janvier. On ferme et il n'y a rien... Mon sentiment est qu'on ne pilote même pas à court terme. Je suis effrayé par le manque de vision et de réelle stratégie. Je n'arrive pas à me détacher de mon entreprise. Cet épisode a profondément atteint la confiance que j'avais en mon management. » Pendant un an, malgré le management de deux groupes difficiles, je n'ai eu aucune augmentation car j'étais en poste depuis trop longtemps.

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (8)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
D	Rôle du cadre	« Les problèmes RH, débrouille toi avec .... Pas de volonté du chef de département de soutenir ses cadres. Pas d'engagement du chef de département à nos côtés. Il y a de réelles difficultés dans l'accompagnement des mobilités. La gestion des retours est difficile et j'observe une méconnaissance des métiers qui est manifeste. »
D	Le contexte médiatique et social	« Cela a été une chance que les média s'en emparent car cela a permis de lancer une réflexion sur le stress et le mal être au travail au niveau national » « J'ai vu des gens pleurer sur le plateau à chaque annonce de suicide. Les amis m'en parlaient. Je vivais cela comme une véritable honte. Il y a des personnes qui n'ont pas d'humanité. Cela venait d'en haut. » « Les médias ont accentué et n'ont pas cité les bons exemples. J'ai vu dans les journaux des cas auxquels je n'ai pas cru. Ils ont exagéré le trait. J'ai toujours plutôt eu tendance à minimiser. Mais, je pense qu'il y a des vérités. Concernant les médias, j'avais plutôt tendance à défendre l'entreprise Le sentiment d'appartenance était plus fort. »
D	La prise en compte des besoins du cadre	« Pendant un an, malgré le management de deux groupes difficiles, je n'ai eu aucune augmentation car j'étais en poste depuis trop longtemps. » « Les cadres sont moins bien traités que les collaborateurs. On se préoccupe beaucoup plus de l'état des collaborateurs que de celui des cadres qui ont à gérer des situations individuelles (pression du haut et du bas). Les cadres sont seuls. On a frisé des cas très graves. » « Aujourd'hui, je garde ce manque de confiance vis-à-vis des directeurs et des chefs de département. » « A titre individuel, tu te cherches la solution. Pas d'accompagnement. Cela renvoie à l'absence de maturité des managers. Ce qui m'intrigue, c'est qu'après tout cela, les managers ne changent pas. Quelques têtes ont changé... » « Une part de déception sur l'humanité de certains, des chocs, comment des gens peuvent faire cela et se comporter ainsi ? : « Ce que tu deviens cela ne m'intéresse pas. » C'est une véritable négation de notre part d'humanité. »

Rhétorique de la plainte : les éléments de langage identifiés dans les entretiens conduits avec les cadres (9)

Population	thématiques	Extraits des entretiens
D	Rôle du cadre	« En tant que manager, il faut absolument que nous soyons accompagnés et que notre situation soit traitée pour accompagner au mieux nos collaborateurs. Le besoin de lever l'inconnu est essentiel en cas de réorganisation. » « J'ai vécu cette période comme l'incarnation du grand paradoxe que les cadres devaient gérer et cela dans une réelle solitude. J'étais moi-même en plein tiraillement du fait du rôle qui m'était confié. Une pression terrible s'exerçait pour réaliser les départs affichés par Didier Lombard mais la réalité vécue sur le terrain s'avérait être décalée des directives données par le national. Dans certains coins, les possibilités d'évolution vers la fonction publique étaient inexistantes. Le sentiment de plusieurs d'entre nous était d'être au pied du mur. Un sentiment de peur existait. On se disait pourvu que je passe au travers de la mobilité forcée. »
D	Le contexte médiatique et social	« Les média, ils ont permis de déclencher et de faire que cela change. Cela était lourd pour tout le monde. Les média ont aidé que cela sorte du silence. Les syndicats ont eu un rôle d'agitation et d'affolement. Tout le monde a eu sa part de responsabilité dans cette période très difficile à vivre » « J'ai pris mes conseillers en entretien individuel pour les recevoir pour discuter avec eux. Quand, ils rentraient chez eux ils n'en sortaient pas, en dehors de l'entreprise les média parlaient des suicides et du mal vivre dans l'entreprise.Nous étions dans la justification. » « L'action médiatique a été exagérée. Je ne suis pas certain que cela nous ait vraiment aidé. Le problème était ailleurs ...D'autres évoquaient un complot de la concurrence dans cette hyper médiatisation. Des bruits courraient au sein de l'entreprise d'une instrumentalisation des média. Je pense cependant que ce cataclysme a permis de donner naissance au nouveau contrat social de l'entreprise. Maintenant, je suis circonspect sur le changement de fond. Peu de hauts dirigeants sont partis et ont dû s'expliquer sur ce qui avait été fait. La plupart exerce encore des responsabilités à des postes clefs dans l'entreprise... »
D	La prise en compte des besoins du cadre	« Pour les RH, il n'y avait plus personne, il fallait que l'on fasse tout sans avoir la formation. J'aurai souhaité un accompagnement et un interlocuteur. On a manqué de présence. La fonction RH était absente, il n'y avait personne. » « Dans mon cas personnel, j'ai fait une croix dessus et par ce fait, mis un terme à tout espoir d'évolution professionnelle. »

6. Les Grilles d'entretien

Les grilles qui ont été utilisées lors des entretiens sont proposées ci-après.

Une grille commune a été utilisée pour les cadres des populations A, B, C et D. Des aménagements ont été réalisés pour celle des dirigeants et des représentants de la fonction RH, du fait du rôle qu'ils avaient occupé dans le processus de communication.
Elles ont été testées avant leur utilisation auprès de cadres, pour vérifier leur cohérence et leur pertinence.

Les éléments de questionnement ont été travaillés au regard de premiers entretiens qui ont servi de test et ont été conduits à la fin du mois d'octobre 2010 (quatre entretiens ont été conduits sur Avignon, Gap et Valence).

Le questionnaire cible A /B/C/D

- histoire professionnelle

- Pourriez-vous me préciser à quel moment vous êtes entré au sein d'Orange ?

- Pourriez-vous me raconter votre histoire professionnelle ? Quel a été votre parcours ?

- la politique de mobilité et le processus de communication

- Pourriez-vous revenir sur la politique de mobilité qui était conduite dans l'entreprise avant la crise sociale ? Comment se définissait-elle ? Quels en étaient les temps forts et les textes fondateurs? Quel en était le sens ?

- En résumé, que pourriez-vous en dire dans le contexte de l'époque ?

- Avez-vous été amené à communiquer auprès des membres de votre équipe sur la politique de mobilité?

- Votre responsable vous a-t-il accompagné lors de ces moments de communication avec les membres de vos équipes ? Pourriez-vous donner des exemples ?

- Avez-vous fait appel à des acteurs de la fonction RH ? Lesquels ? Quel a été leur apport ?

- Pensez-vous que la mobilité constitue un tremplin social ? Pourriez-vous illustrer par des exemples votre réponse ?

- Si vous aviez à résumer la politique de mobilité conduite à l'époque, que retiendriez-vous ?

- l'action médiatique

- Comment avez-vous perçu l'action des médias lors de la crise sociale ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur un point qui vous semble particulièrement important ?

Questionnaire utilisé pour les dirigeants rencontrés

- histoire professionnelle (optionnelle pour les dirigeants)

- Pourriez-vous me préciser à quel moment vous êtes entré au sein d'Orange ?

- Pourriez-vous me raconter votre histoire professionnelle ? Quel a été votre parcours ?

- la politique de mobilité et le processus de communication

- Pourrions-nous revenir sur la politique de mobilité qui était conduite dans l'entreprise avant la crise sociale ? Comment se définissait-elle ? Quels en étaient les temps forts et les textes fondateurs? Quel en était le sens ? En résumé, que pourriez-vous en dire dans le contexte de l'époque ?

- Aviez-vous à l'époque noté des difficultés dans la mise en œuvre de cette politique et pourquoi ?

- Quel était le mode de communication choisi pour expliquer et déployer cette politique ?

- Pourriez-vous me décrire votre rôle ? Quelle place occupiez-vous dans le processus de communication ? Quels étaient les messages que vous portiez, alors ?

- Quel était le rôle des cadres dans ce même processus ? Y avait-il des messages qu'ils devaient porter ? Ce rôle présentait-il une limite et laquelle, selon vous ?

- Avez-vous rencontré des décalages entre le discours sur la mobilité et les situations auxquelles vous étiez confrontées ? Pourriez-vous donner des exemples ?

- Si vous aviez à résumer la politique de mobilité conduite à l'époque, que retiendriez-vous ?

- l'action médiatique

- Comment avez-vous perçu l'action des médias lors de la crise sociale ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur un point qui vous semble particulièrement important ?

Questionnaire utilisé pour les représentants de la fonction RH

- histoire professionnelle (optionnelle pour les dirigeants)

- Pourriez-vous me préciser à quel moment vous êtes entré au sein d'Orange ?

- Pourriez-vous me raconter votre histoire professionnelle ? Quel a été votre parcours ?

- la politique de mobilité et le processus de communication

- Pourrions-nous revenir sur la politique de mobilité qui était conduite dans l'entreprise avant la crise sociale ? Comment se définissait-elle ? Quels en étaient les temps forts et les textes fondateurs ? Quel en était le sens ? En résumé, que pourriez-vous en dire dans le contexte de l'époque ?

- Aviez-vous à l'époque noté des difficultés dans la mise en œuvre de cette politique et pourquoi ?

- Quel était le mode de communication choisi pour expliquer et déployer cette politique ?

- Pourriez-vous me décrire votre rôle ? Quelle place occupiez-vous dans le processus de communication ? Quels étaient les messages que vous portiez, alors ?

- Quel était le rôle des cadres dans ce même processus ? Y avait-il des messages qu'ils devaient porter ? Ce rôle présentait-il une limite et laquelle, selon vous ?

- Étiez-vous amené(e) à accompagner des cadres dans cette communication et comment vous y preniez-vous ?

- Avez-vous rencontré des décalages entre le discours sur la mobilité et les situations auxquelles vous étiez confrontées ? Pourriez-vous donner des exemples ?

- Si vous aviez à résumer votre action dans le cadre de la politique de mobilité conduite à l'époque, que retiendriez-vous ?

- l'action médiatique

- Comment avez-vous perçu l'action des médias lors de la crise sociale ?

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ou revenir sur un point qui vous semble particulièrement important ?

Annexes 2

Documentation de la Partie 1 :

« D’une généalogie de la mobilité dans les entreprises à la construction du mythe »

Rapport annuel 2011
BNP Paribas

À vos côtés, partout dans le monde

Avec une présence dans **80 pays** et près de **200 000* collaborateurs**, dont plus de **150 000 en Europe**, BNP Paribas est un leader européen des services financiers d'envergure mondiale.

PRÈS DE **200 000** COLLABORATEURS

À VOTRE SERVICE DANS **80** PAYS

Le Groupe détient des positions clés dans ses trois grands domaines d'activité : **Retail Banking** | **Investment Solutions** | **Corporate and Investment Banking.**
En Europe, le Groupe compte quatre marchés domestiques : la Belgique, la France, l'Italie et le Luxembourg ; et BNP Paribas Personal Finance est n° 1 du crédit aux particuliers. BNP Paribas développe également son modèle intégré de banque de détail dans les pays du Bassin méditerranéen, en Turquie, en Europe de l'Est et a un réseau important dans l'ouest des États-Unis. La banque de détail compte 7 200 agences dans le monde et sert plus de 23 millions de clients.
Dans ses activités Corporate and Investment Banking et Investment Solutions, BNP Paribas bénéficie d'un leadership en Europe, d'une forte présence dans les Amériques, ainsi que d'un dispositif solide et en forte croissance en Asie.

- **Europe**
  155 400 collaborateurs
  dont 59 900 en France
  19 000 en Italie
  18 700 en Belgique
  3 800 au Luxembourg
- **Continent américain**
  19 100 collaborateurs
  dont 15 100 aux États-Unis
  4 000 en Amérique du Sud
- **Asie**
  12 700 collaborateurs
- **Afrique**
  8 400 collaborateurs
- **Moyen-Orient**
  2 200 collaborateurs
- **Océanie**
  600 collaborateurs

* Effectifs au 31-12-2011.

Rapport annuel 2011 BNP Paribas

LA MISSION D'UNE BANQUE DANS L'ENVIRONNEMENT D'AUJOURD'HUI

2011 est une année qui a redessiné le paysage bancaire.

Nous avons d'abord souhaité revenir dans ce cahier spécial sur les grands événements qui ont marqué 2011.

La crise des dettes souveraines, qui a pris l'Europe par surprise ; le rôle des agences de notation et la fébrilité des marchés, dont la défiance a malmené les valeurs bancaires ; les nouvelles réglementations bancaires du Comité de Bâle, adoptées en pleine crise.

Au-delà des constats, nous avons aussi voulu partager notre vision du métier de banquier, aujourd'hui montré du doigt par l'opinion, souvent de manière infondée. Et réaffirmer nos engagements de banque responsable, envers ses employés, ses clients et ses actionnaires.

BNP Paribas en 2011 a, une nouvelle fois, bien résisté à la crise, mais cela ne l'empêche pas de mener une réflexion en profondeur sur son métier et de s'adapter aux nouvelles réalités de celui-ci. À travers ce cahier, nous avons aussi essayé de partager avec vous les principaux enjeux de ces évolutions. ■

Baudouin PROT
Président de BNP Paribas

Jean-Laurent BONNAFÉ
Administrateur Directeur Général de BNP Paribas

La mobilité NOUS FAIT TOUS avancer !

Guide de la mobilité dans le groupe BNP Paribas en France

RHG - Mobilité et Communication, avril 2011. Conception et réalisation : accorsi.com
Crédits photo : Grégoire Korganow, Jean-Erick Pasquier et Gérard Uféras. Imprimé sur papier certifié 100% recyclé.

Accédez à e-jobs
Par l'intranet : e-jobs.hr.echonet

les ENJEUX

Chez BNP Paribas, la mobilité occupe une place importante dans la gestion des carrières et le développement des compétences. Elle répond à trois enjeux majeurs pour le Groupe et pour ses collaborateurs.

les PRINCIPES

L'efficacité d'une démarche de mobilité réside en partie dans la définition et le respect de règles simples. Ces règles ou principes ont pour but d'assurer une égalité de traitement entre les collaborateurs et de les responsabiliser dans l'avancement de leur mobilité.

acteur
DE VOTRE MOBILITÉ

La mobilité intervient à votre demande ou à l'initiative de l'entreprise. Elle se réalise en fonction de vos compétences et des postes disponibles. Vous êtes pleinement acteur de votre mobilité : il vous revient de vous impliquer dans votre projet professionnel.

ANCIENNETÉ MINIMUM DANS LE POSTE

Une mobilité s'envisage à partir du moment où vous avez acquis la maîtrise de votre poste. Vous pouvez vous porter candidat sur un poste dès 30 mois d'ancienneté. Cependant, l'ancienneté minimum doit être de 36 mois au moment de la prise du nouveau poste. Cette durée peut être adaptée selon les pays.

INFORMATION DU MANAGER

Votre manager doit être informé de votre démarche. L'entretien annuel d'évaluation est le moment privilégié pour parler de votre projet de mobilité ; néanmoins, un échange avec votre manager sur ce sujet peut aussi avoir lieu à tout moment dans l'année.

UN INTERLOCUTEUR À VOTRE ÉCOUTE

Aux côtés de votre manager, le gestionnaire RH est votre interlocuteur privilégié :
- Il vous informe sur les métiers et sur les passerelles possibles ;
- Il vous accompagne dans votre mobilité et assure sa mise en œuvre.

Il est conseillé d'échanger régulièrement avec lui.

COHÉRENCE DE PARCOURS

La réussite de votre mobilité requiert une certaine cohérence dans votre parcours professionnel :
- La mobilité est plus facilement réalisable lorsque les compétences développées dans votre poste actuel sont voisines de celles requises dans le poste envisagé ;
- Elle est favorisée par une proximité naturelle entre certains environnements du Groupe, par exemple au sein des entités du Retail Banking, entre CIB et IS, ou au sein des fonctions.

Il y a beaucoup de métiers différents chez BNP Paribas. C'est durant l'entretien avec mon gestionnaire RH que j'ai pu découvrir des fonctions répondant à mes attentes et à mes compétences. »

Chaque année en France,*

20%

des collaborateurs changent de poste.

**depuis 3 ans*

LES BONNES questions

Avant d'engager une démarche de mobilité, vous devez identifier vos envies, vos atouts, vos contraintes et pour cela, il faut savoir se poser les bonnes questions.

Ai-je assez d'ancienneté dans mon poste pour pouvoir prétendre à une mobilité ?

De quelles informations ai-je besoin avant d'engager ma mobilité ?

Suis-je prêt à changer de poste ?

Que peut m'apporter une mobilité ?

Parmi mes savoir-faire, lesquels puis-je mettre en avant pour évoluer ?

Qui sont mes interlocuteurs en interne pour m'aider dans ma démarche ?

Ai-je pris connaissance de tous les outils à ma disposition pour m'aider à mettre en œuvre ma mobilité ?

Est-ce le bon moment pour donner un nouvel élan à ma carrière ?

Quelle(s) compétence(s) ai-je besoin de développer pour favoriser ma mobilité ?

Pour vous aider à répondre à ces questions, BNP Paribas met à votre disposition un ensemble d'outils pratiques à consulter ou à télécharger depuis Echo'Net. Votre manager et votre gestionnaire RH sont aussi à votre écoute et peuvent vous apporter des conseils utiles.

J'avais beaucoup d'interrogations sur ma mobilité. J'ai essayé de trouver des réponses par moi-même, mais je me suis vite rendu compte qu'il était plus simple et plus sûr d'en parler avec mon gestionnaire RH. »

LES étapes clés DE VOTRE MOBILITÉ

	ETAPE 1 Réflexion en amont	ETAPE 2 Engagement de ma mobilité	ETAPE 3 Mise en œuvre de ma mobilité	ETAPE 4 Intégration dans mon nouveau poste
Moi	> Je fais part de mes souhaits de mobilité à mon manager lors de l'entretien annuel d'évaluation ou d'un entretien informel. > Je prends rendez-vous avec mon gestionnaire RH. > Je m'informe sur le dispositif de mobilité de BNP Paribas. > Je dépose mon CV sur e-CV si je le souhaite.	> J'informe mon manager de ma démarche. > Je mets à jour mon e-CV si nécessaire. > J'active mes contacts, mon réseau. > Je consulte les postes à pourvoir sur e-jobs et, le cas échéant, je postule. > Je me prépare à l'entretien de mobilité en utilisant les outils à ma disposition.	> Je prépare la passation de mes dossiers avec le manager de mon entité d'origine. > Je me prépare à prendre mon nouveau poste.	> Je prends mon nouveau poste.
Mon manager	> Il participe au développement de mes compétences, notamment par le biais de formations. > Il se tient à ma disposition pour échanger sur mes souhaits d'évolution.	> Il donne son accord sur le principe de ma mobilité. > Il se tient informé de mes démarches. > Il m'informe des opportunités d'emploi dont il peut avoir connaissance.	> Mon manager actuel organise la passation de mes dossiers et prépare l'arrivée de mon éventuel successeur. > Mon futur manager prépare mon arrivée (logistique notamment).	> Mon nouveau manager m'accueille et veille à ma bonne intégration dans mon poste. > Il évalue mes besoins en formation. > Il établit mes objectifs et m'en informe lors d'un entretien formel.
Mon gestionnaire RH	> Il m'apporte les informations nécessaires sur les possibilités d'évolution et me conseille dans mon projet professionnel. > Il me propose, s'il y a lieu, de suivre une formation ProMobilité.	> Il me fait un retour à l'issue de mes entretiens et me fait part de la décision, quelle qu'elle soit. > Il me propose de suivre, s'il y a lieu, une formation ProMobilité.	> Il étudie avec le manager de mon entité d'accueil un éventuel besoin de formation. > Il organise ma mobilité avec le gestionnaire RH de mon entité d'accueil. > Il arrête ma date de mobilité en accord avec les 2 managers. > Le gestionnaire RH de ma nouvelle entité m'explique les modalités pratiques de ma mobilité.	> Le gestionnaire RH de mon entité d'accueil fait un bilan de mon intégration avec mon manager et/ou avec moi.
Les outils à ma disposition	**Sur Echo'Net :** e-jobs, e-CV, « Votre bilan professionnel », Répertoire	**Sur Echo'Net :** e-jobs, e-CV, « Réussir votre entretien de	**Sur Echo'Net :** contenu des formations	**Sur Echo'Net :** tutorat, offre de formation (en fonction du poste).

Tableau de synthèse : Analyse de contenu du guide de la mobilité dans le Groupe BNP Paribas en France

verbes utilisés	expression	rôle prescrit (via les témoignages etc....)	le contrat gagnant /gagnant
elle permet de... progresser développer	besoins du Groupe besoins des entités moyen privilégié un atout	l'entreprise et les collaborateurs doivent s'ouvrir à toutes les cultures, être à l'écoute de toutes les opportunités	la mobilité s'inscrit au croisement des besoins du Groupe et ceux des collaborateurs
anticiper s'adapter préparer gérer	un parcours professionnel motivant tirant avantage des opportunités diversité des expériences	« la mobilité était pour moi un critère important en entrant chez BNP Paribas. J'ai déjà changé de poste une première fois. C'est une expérience que je compte renouveler »	la mobilité est un moyen privilégié pour répondre aux besoins des entités, en utilisant de façon optimale les compétences disponibles en interne
j'ai découvert... BNP Paribas vous offre...	nombreuses possibilités de postes parcours professionnels en local ou à l'international	« J'ai découvert une diversité des postes sur e-jobs que je ne soupçonnais pas et je viens de mettre mon CV en ligne »	pour s'adapter à un monde qui change et préparer l'avenir 2 700 nouveaux postes ont été publiés en France en 2010
s'envisage vous pouvez vous informe vous accompagne	cohérence dans votre parcours professionnel la mobilité est plus facilement réalisable	« Il y a beaucoup de métiers différents chez BNP Paribas. C'est durant l'entretien avec mon gestionnaire RH que j'ai pu découvrir des fonctions répondant à mes attentes et à mes compétences »	anticiper les situations de changement et gérer les réorganisations chaque année en France 20% des collaborateurs changent de poste
engager une démarche vous devez identifier se poser les bonnes questions	vos envies vos atouts vos contraintes	« J'avais beaucoup d'interrogations sur ma mobilité. J'ai essayé de trouver des réponses par moi-même, mais je me suis vite rendu compte qu'il était plus simple et plus sûr d'en parler avec mon gestionnaire RH »	l'efficacité d'une démarche de mobilité réside en partie dans la définition et le respect de règles simples l'ancienneté minimum doit être de 36 mois au moment de la prise du nouveau poste

De :) [mailto:blandine.deverlanges@orange-ftgroup.com]
Envoyé : vendredi 15 décembre 2006 15:08
À : dtse.mailing@list.orange-ftgroup.com
Objet : [dtse.mailing] Connect ED - en direct de l'Espace Développement - N°51

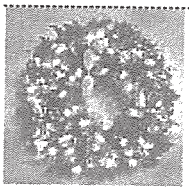
Connect'ED

Vous accompagner dans le changement

Bimensuel d'info à l'usage des salariés et des managers

En direct de l'Espace Développement de la Direction Territoriale Sud Est

N° 51 - du 15 décembre 2006 au 5 janvier 2007



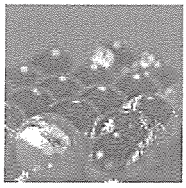
« Dans la communication, le plus compliqué n'est ni le message, ni la technique, mais le récepteur. »
[Dominique Wolton]

- Candidatures mobilité externe
- Vos questions... nos réponses
- Michel Ferrer : Force Orange !
- Les achats recrutent
- Essaimage : Daniel Piro
- Fonction Publique : Philippe Bayet

Candidatures mobilité externe

des petites astuces pour augmenter vos chances de succès

[Pour s'inscrire en mobilité] et être contacté par un Conseiller en



Pour lire ou télécharger les guides
- CV
- Lettre de motivation
- Entretien

[cliquez ici]

1. N'attendez pas la date limite pour répondre : si votre CV intéresse le recruteur, il n'attendra pas l'échéance de l'annonce pour vous recevoir, voire vous retenir.
2. Avec un peu de temps, votre conseiller développement pourra vous donner des infos pratiques pour rendre votre candidature plus visible ou plus attractive ou les 2 !
3. Enfin et surtout, une préparation à l'entretien pourra vous être proposée si vous le souhaitez.

Guide « mobilité FP, mode d'emploi »
[cliquez ici]

Toutes les questions, toutes les réponses
[cliquez ici]

Poser votre question
[cliquer ici]

Vos questions… nos réponses

«Comment sait on si l'on va perdre du salaire ou pas lorsqu'on postule sur un poste en Fonction Publique ?»

- Presque tous les postes de la Fonction Publique ouvrent droit à un régime indemnitaire, le plus souvent ce régime correspond environ au complément France Télécom.
- En règle générale, on indique un niveau de grade pour chaque poste correspondant au niveau de grade indiqué par le recruteur (ex : un technicien supérieur chef correspond chez FT à un niveau II2.II3). Le traitement indiciaire est donc équivalent. On peut rarement avoir à l'avance le détail exhaustif de la rémunération, mais le grade de recrutement est un bon prédicteur du niveau de rémunération.
- Quand un recrutement est décidé, le conseiller mobilité externe aborde ce sujet avec le recruteur pour trouver le meilleur compromis, et aider le salarié à négocier le cas échéant.
- Il est très rare qu'un salarié gagne un salaire (traitement + primes) inférieur à celui qu'il percevait à FT. Dans ce cas un accompagnement spécifique est prévu (cf. guide « mobilité FP, mode d'emploi »).

Pour contacter Michel Ferrer :

michel.ferrer@orange-ftgroup.com

04 95 09 05 10 06 86 49 30 77

Michel Ferrer rejoint l'espace développement

Michel Ferrer était responsable des ventes à l'Agence Entreprises Rhône Méditerranée.

« J'ai intégré la fonction commerciale sur le marché Entreprises à sa création, d'abord comme Ingénieur Commercial, puis je me suis orienté vers le management d'équipe de vente.

Lorsque l'on m'a proposé d'intégrer la Force Orange, j'ai pris contact avec Alain André, Directeur de l'Espace Développement, afin qu'il m'en dise un peu plus.
Il s'agit de créer une équipe de cadres situés sur l'ensemble du périmètre de la DT SE, qui se verra confier une mission de renforts vers les agences. C'est avec beaucoup de plaisir que je rejoins l'équipe de l'Espace

Vos offres d'emploi dans la Fonction Publique

Développement…

[Pour recevoir] des offres sélectionnées correspondant à votre profil

Aujourd'hui dans la région,
30 offres en ligne
- en voici quelques unes -

- **Hautes Alpes**
  Responsable hébergement et restauration à la Base Nautique
  Chorges, II.2, II.3
  Directeur Adjoint
  Hôpital de Laragne, III.2, III.3, IV.1

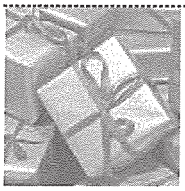
- **Alpes Maritimes**
  Chargé des Bâtiments Communaux
  Cagnes sur Mer, III.2, III.3
  Technicien VRD
  Cagnes sur Mer, II.2, II.3
  Chargé du suivi de l'activité courrier
  Cannes, II.2, II.3
  Responsable des Mairies annexes
  Cannes, III.2, III.3
  Conseiller Emploi
  CDG du 06 - Saint laurent du Var, III.1, III.2

- **Ardèche**
  Directeur des Services Techniques ,
  Aubenas, IV.1, IV.2
  Secrétaire Général
  Chomerac, III.2, III.3
  Responsable du service Gestion du personnel
  Privas, II.3, III.1, III.2

- **Bouches du Rhône**
  Directeur des Affaires Juridiques et des séances
  CA Pays d'Aix, IV.3 + IV.4
  Chargé d'études développement urbain
  CA Aubagne, III.2, III.3
  Chargé du développement touristique
  CA Aubagne, IV.1, IV.2
  Responsable programmation expositions, animations, conférences
  CA Aubagne, III.2, III.3
  Responsable formation et GPEC
  Les Pennes Mirabeau, II.2
  Coordinateur
  Responsable gestion des

Développement et que je relève ce défi.

Je vois la Force Orange comme une opportunité supplémentaire pour les cadres qui la rejoindront. En effet, cette activité leur permettra d'acquérir les compétences nécessaires pour intégrer par la suite un poste dans le domaine commercial, tout en leur laissant la liberté d'investir et de poursuivre d'autres pistes personnelles d'évolution.
Cette équipe va monter en puissance très rapidement début 2007 avec un effectif de 7 à 8 cadres pour démarrer. »»



Les achats, ça vous tente ?

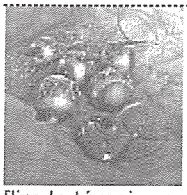
la division achats recrute

Une opportunité intéressante en terme de parcours professionnel, pour qui souhaite développer de nouvelles compétences et oeuvrer au coeur des futurs challenges du Groupe.
Découvrez les métiers de la Direction des Achats et de l'Amélioration de la Performance.

Des missions de 9 mois sont proposées en tant qu'analyste Achats à Montrouge.
Les activités consisteront par exemple à :
- rassembler et consolider les données relatives à la catégorie d'achat traitée
- analyser la solidité des fournisseurs
- préparer les appels d'offres et les négociations...

A l'issue de la mission, la possibilité d'intégrer définitivement la DAAP sur l'une des implantations existantes sera offerte aux salariés intéressés.

Découvrez sans tarder l'ensemble des postes offerts sur le périmètre achat.
[cliquez ici]



Interview essaimage : Daniel Piro

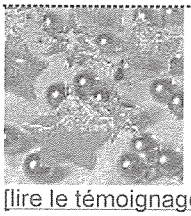
un essaimage dans les télécoms

« Mon entreprise emploie 8 personnes et je compte recruter encore. »

Daniel Piro était responsable d'équipe d'intervention clients sur la zone d'Arles.
« L'idée de créer mon entreprise est née suite à la perte d'emploi de ma femme. Comme elle pouvait bénéficier d'une formation, elle s'est lancée dans l'aventure 6 mois avant moi.
A ce moment-là j'étais encore salarié chez France Télécom mais je craignais que le service ne soit transféré à Salon de Provence. J'ai donc profité de l'occasion que m'offrait FT à travers l'essaimage. »

[lire le témoignage]

Le contacter :
etmpeurl@wanadoo.fr



Interview fonction publique : Philippe Bayet, directeur du centre technique municipal à la mairie de Bollène

« Je manage 66 personnes et ça se passe très bien »

Responsable de la logistique réseau à l'URR de Lyon, Philippe Bayet vivait loin de sa famille, installée à Montélimar.
« Le rapprochement familial était ma priorité quand je me suis inscrit en mobilité à l'espace

[lire le témoignage]

moyens communs
Agence régionale pour l'Environnement PACA – Aix, II.2, II.3

- **Drôme**

Chargé d'études d'aide aux Communes et aux Territoires
Crest, II.3
Chargé d'études Pôle Développement économique
Crest, II.3
Technicien Informatique
Loriol sur Drôme, II.2, II.3

- **Var**

Recensement catégorie B
DDASS du Var – Toulon, II.1, II.2

- **Vaucluse**

Ingénieur Infrastructure
CITADIS – Avignon, III.2, III.3

développement de Lyon. Je recherchais activement des postes dans le Vaucluse et la Drôme. »

Pour joindre votre Espace Développement

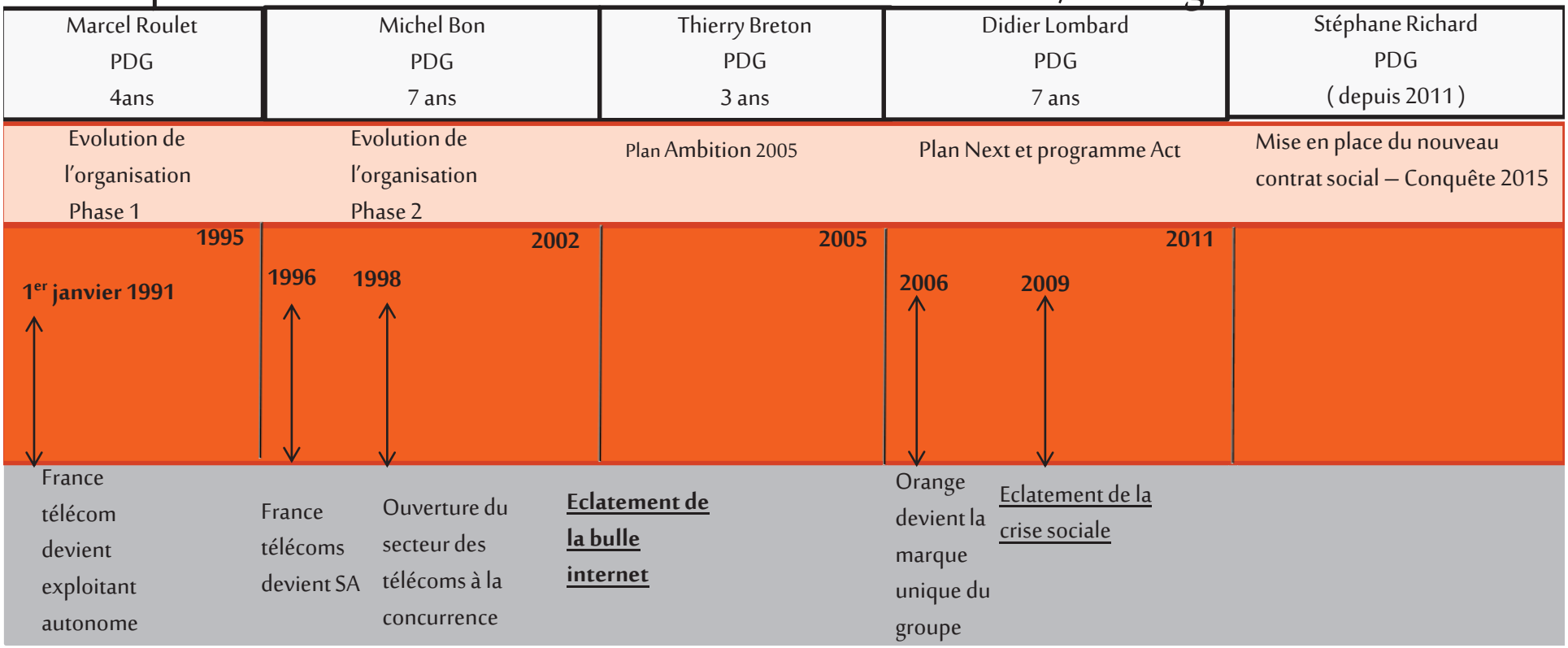
N° Vert 0800 02 22 02 ou espdev.rhonemediterranee@orange-ftgroup.com

Annexes 3

Documentation de la Partie 2 :

« La mobilité chez Orange France ou l'émergence d'une nouvelle norme sociale »

Les étapes clefs de la transformation de France Télécom / Orange



Nomination de Marcel Roulet : 1er Janvier 1991
Nomination de Michel Bon : 13 septembre 1995
Nomination de Thierry Breton : 2 octobre 2002
Nomination de Didier Lombard : 27 février 2005
Nomination de Stéphane Richard : 1er mars 2011

EO1 : Evolution de l'organisation phase 1 : suppression des directions régionales
EO2 : Evolution de l'organisation phase 2 : adaptation de l'organisation aux enjeux du marché (mise en place du réseau de distribution,..)

Plan Ambition 2005 : réduction drastique de la dette financière , plan d'économies dans tous les domaines
Plan Next et Programme Act : adaptation aux évolutions du marché via l'innovation technologique et la convergence des réseaux +adaptation des ressources 22 000 départs et réorientations des salariés vers les métiers prioritaires
Conquêtes 2015 : repositionner les femmes et les hommes de l'entreprise au centre des décisions, investir sur les réseaux (4 G , ADSL et fibre). Investir dans l'innovation technologique et développer une stratégie à l'international , en particulier, dans les pays émergents.

ACCORD CADRE POUR L'EMPLOI ET LA GESTION PREVISIONNELLE DES COMPETENCES

Accord du 4 juin 2003

La mobilité intra Groupe, à l'initiative des collaborateurs

Les collaborateurs et les managers sont directement concernés par la mobilité :

- les collaborateurs sont acteurs de leur projet professionnel,
- les managers sont responsables du développement des compétences des collaborateurs placés sous leur responsabilité. A ce titre, et indépendamment de ce processus de mobilité à l'initiative des collaborateurs, ils peuvent leur proposer des parcours professionnels.

La mobilité géographique fait l'objet d'un accord entre le manager cédant et le manager prenant ; elle est accompagnée par les managers et les Ressources Humaines dans les conditions prévues par chaque société du Groupe.

Les cas de désaccord sont soumis au niveau supérieur pour arbitrage.

L'Espace Mobilité interne et Externe

Le groupe met en place un Espace Mobilité Interne et Externe, outil au service des managers et des collaborateurs, qui regroupe l'ensemble des Espaces Mobilité locaux, pilotés par les délégués Régionaux à l'Emploi (DRE), et une agence support mobilité au niveau national.

L'EMIE assure la transparence du dispositif : toutes les informations concernant la mobilité notamment vers les fonctions publiques sont centralisées dans un site Intranet de référence sur lequel les collaborateurs peuvent consulter l'ensemble des offres d'emplois proposées au plan national. De plus, la mise à disposition pour tous les collaborateurs de prestations et services de référence garantit l'équité ainsi que la confidentialité de la démarche pour ceux qui le souhaitent.

Les équipes de l'EMIE interviennent en tant que conseil du management, qui reste responsable du collaborateur ; l'EMIE n'est pas une structure d'accueil ou d'affectation.

L'EMIE accompagne aussi bien les fonctionnaires que les salariés de droit privé ou les agents contractuels de droit public.

Décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006

Gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité pour FTSA

Le groupe France Télécom s'est donné pour ambition de devenir, dans les trois prochaines années, l'opérateur de référence des nouveaux services de télécommunications en Europe. C'est dans ce sens que le projet « La Nouvelle Expérience des Télécoms » (NExT) a été lancé, regroupant l'ensemble des plans d'actions qui concourront à la création de nouvelles sources de croissance.

Cette transformation des activités de l'entreprise va modifier sensiblement le contenu des métiers et requérir, de la part de ses collaborateurs, un professionnalisme accru qui contribuera à fonder cette référence.

La présente note a pour objet de préciser d'une part les moyens par lesquels une visibilité sera donnée sur l'évolution des métiers et les besoins de compétences, et d'autre part les dispositifs permettant de soutenir ou accompagner les collaborateurs.

Elle concerne l'ensemble des collaborateurs quel que soit leur statut, dans le respect de la réglementation. Elle ne remet en cause ni les dispositions des accords et conventions collectifs applicables dans FTSA , ni les droits et obligations statutaires des fonctionnaires. Elle se substitue aux notes du 10 mai 2000 et du 22 juillet 2002 relatives à l'accompagnement de la mobilité à FTSA.

1) LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES

Le Groupe doit poursuivre le développement de sa compétitivité et sera particulièrement attentif à renforcer les ressources sur les activités d'avenir, reconnues comme secteurs prioritaires. La mobilité et l'adaptation des compétences vers ces secteurs prioritaires seront privilégiées.

Pour cela, le Groupe apportera de la visibilité sur les opportunités et les contours de chaque domaine de métiers et soutiendra l'engagement des collaborateurs pour gagner en compétences, notamment par un effort de formation et de reconnaissance des nouveaux acquis.

Afin d'étudier dans une perspective à moyen terme les évolutions de métiers, le groupe France Télécom a mis en place des filières métiers dont le rôle est de permettre l'identification des grands changements d'activité et les besoins de compétences du Groupe. Dans le cadre de ces filières métiers, sont étudiées les évolutions technologiques dans leur domaine, les changements et les nouvelles compétences à acquérir. Ainsi, sont inventoriés les savoir-faire existants et les besoins d'ajustement en fonction des évolutions du secteur. L'analyse des métiers par activité permet également l'identification des passerelles possibles d'une filière à l'autre, la localisation des activités, les opportunités offertes par la dimension internationale du Groupe, et donne des points de repères de performance.

L'architecture d'analyse des métiers (domaines, familles, sous-familles et emplois-groupe) est commune à l'ensemble du Groupe. Les référentiels de compétences construits à partir de cette segmentation permettent d'identifier les écarts de compétences et les actions de développement et de formation à conduire en lien avec les besoins opérationnels et les aspirations professionnelles des collaborateurs.

orange

France Télécom SA au capital de 10 412 209 168 € - 6 Place d'Alleray – 75505 Paris cedex 15 – RCS 380 129 866

Grâce à ces définitions communes, des cartographies de métiers par filière sont possibles. Le travail prospectif sur les évolutions prend notamment en compte les travaux de l'Institut des Métiers de France Télécom et les travaux de l'Observatoire des Métiers de la Branche professionnelle. C'est à partir des cartographies de besoins pour l'avenir que seront identifiés les passerelles entre filières et les parcours de professionnalisation permettant d'accéder à de nouvelles compétences et qualifications.

Pour connaître l'évolution de sa filière métiers et les perspectives d'évolution dans le Groupe, chaque collaborateur disposera des informations sur :

- la famille de métiers et l'emploi-groupe auxquels son poste actuel est rattaché ;
- les activités existantes dans le Groupe ;
- les parcours possibles au sein d'une filière métier ;
- les passerelles possibles d'une filière à l'autre ;
- la prévision de la localisation des emplois ;
- les opportunités offertes par la dimension internationale du Groupe ;
- des points de repères externes sur le métier exercé ou recherché.

Ces informations concernant les perspectives et les parcours professionnels repères seront mises en visibilité sur le portail RH Anoo, et seront actualisées une fois par an.

2) LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS

Pour atteindre les objectifs liés à sa stratégie, le groupe France Télécom estime nécessaire d'investir :

- au niveau de la formation initiale : le Groupe souhaite faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, et leur permettre d'acquérir des qualifications par la mise en œuvre d'une politique active de l'alternance.
- au niveau de la formation continue : le Groupe donnera à ses collaborateurs les outils nécessaires au développement de leurs compétences professionnelles utilisables tout au long de leur vie professionnelle.

2.1 – Objectifs de la formation professionnelle

La formation professionnelle poursuit les objectifs suivants :

- garantir un accès à la formation pour tous ses collaborateurs quel que soit leur statut, leur sexe, leur âge ou leur handicap ;
- garantir l'adaptation des collaborateurs à leur poste de travail ;
- accompagner le développement des compétences et favoriser l'évolution professionnelle des collaborateurs ;
- faciliter l'acquisition de compétences et connaissances aux fins de reconversion professionnelle.

C'est notamment par la formation continue que l'entreprise pourra maintenir et développer les compétences de ses collaborateurs afin qu'ils puissent s'inscrire dans des parcours variés tout au long de leur vie professionnelle.

2.2 – La définition des besoins en formation

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de détecter en amont les besoins de formation existants dans le Groupe, mais aussi d'évaluer régulièrement les compétences et capacités de chacun, et de favoriser l'expression des souhaits d'évolution des collaborateurs.

- L'entretien individuel dont bénéficient actuellement les collaborateurs du groupe France Télécom représente un moment d'échange privilégié, de dialogue entre le collaborateur et sa hiérarchie, pendant lequel ils analysent ensemble les compétences et performances de l'intéressé, et établissent en conséquence les actions de formation à mettre en œuvre. C'est pourquoi il est indispensable que chaque collaborateur bénéficie au moins une fois par an d'un tel entretien avec son manager.

- Cet entretien pourra être complété par un travail sur le projet professionnel, effectué dans le cadre des Espaces Développement.
  Le collaborateur pourra, s'il le souhaite, préparer la mise en œuvre de ce projet en le formalisant avec son manager au moyen d'un engagement de développement personnel : l'engagement de développement personnel formalisera les conditions et le contenu du parcours de professionnalisation et de la mobilité vers les secteurs prioritaires[1] ou les postes stratégiques[2].

Au-delà de cet entretien, le collaborateur peut également solliciter à tout moment sa hiérarchie ou son responsable ressources humaines pour évoquer ses souhaits ou besoins de formation.
Deux types de bilan seront proposés pour permettre aux collaborateurs quel que soit leur statut, notamment ceux qui sont sur des métiers en décroissance, d'évoluer vers de nouveaux métiers et élargir ainsi leurs perspectives professionnelles :

- Un bilan de compétences ou professionnel[3] réalisé à l'extérieur de l'entreprise par un prestataire habilité externe.
- Un bilan professionnel interne[4] effectué par les conseillers développement des Espaces Développement dans le cadre du soutien à la mobilité .

D'autres outils comme le passeport formation viendront soutenir le développement des compétences et enrichir la définition des besoins en formation professionnelle.

2.3 Mise en place des parcours de professionnalisation

Le groupe France Télécom, pour la période 2006-2008, créera des parcours de professionnalisation pour soutenir les évolutions des compétences des collaborateurs dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, de la transformation des activités du Groupe et de l'accompagnement du comblement des postes stratégiques.

2.3.1. Définition

Les parcours de professionnalisation interviennent en soutien d'un projet professionnel nécessitant de forts changements de compétences et conduisant à une mobilité fonctionnelle et/ou géographique. Ils sont construits de manière à accompagner et soutenir une progression de qualification menant à un poste stratégique ou à un secteur prioritaire.

Ils sont constitués d'actions de formation, éventuellement en alternance (formation en présentiel, à distance, auto-formation), de points d'étape (évaluation des acquis) et d'actions de professionnalisation autres que des actions de formation (participation à un projet opérationnel, stage terrain, benchmark, mémoire...).

Ces parcours sont définis de façon précise dans leurs modalités, leurs objectifs et leur durée. Ils peuvent être consignés dans un engagement de développement personnel.
Les parcours de professionnalisation types seront communiqués sur le portail RH anoo.

2.3.2. Contexte légal

FTSA s'appuie sur les dispositifs inscrits dans le contexte de la réforme de la formation professionnelle (accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, loi n° 2004-391 du 4 mai 2004, accord sur la formation professionnelle dans les télécommunications du 24 septembre 2004).

---

[1] Les postes prioritaires sont les postes appartenant aux secteurs prioritaires identifiés par la DRH Groupe France Télécom, réactualisés en fonction des besoins de l'entreprise. L'appel à candidature fera apparaître distinctement le terme de « poste prioritaire ».

[2] Les postes stratégiques se caractérisent par la rareté des compétences dans le domaine et le niveau d'expertise. Ils contribuent fortement à l'atteinte des objectifs prioritaires de l'entité. L'appel à candidature fera apparaître distinctement le terme de « poste stratégique ».

[3] Conformément aux dispositions de l'article L 900-2 et L 900-4-1 du code du travail et de l'arrêté du 7 janvier 1997, le bilan de compétences pour les ACO et le bilan professionnel pour les AFO permettent aux collaborateurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, afin de définir un projet professionnel, et, le cas échéant, un projet de formation. Les résultats du bilan de compétences ne peuvent être adressés qu'à l'intéressé. Ils ne peuvent être communiqués à des tiers qu'avec son accord.

[4] Le bilan professionnel interne est une prestation réalisée au sein des Espaces Développement. Il a pour objectif de permettre aux collaborateurs d'analyser leur parcours professionnel et d'identifier leurs domaines de compétences afin de définir un projet professionnel interne ou externe et, le cas échéant, un parcours de professionnalisation visant à la réalisation dudit projet professionnel. Ce bilan professionnel interne peut être réalisé en toute confidentialité et sans retour vers le manager si le collaborateur le souhaite.

Les parcours de professionnalisation peuvent s'appliquer à tous les collaborateurs du groupe France Télécom même si leurs modalités de mise en œuvre varient selon que le collaborateur est fonctionnaire ou sous convention collective. Le groupe France Télécom intégrera les évolutions légales, réglementaires et conventionnelles, dès leur mise en application, afin de favoriser l'accès des fonctionnaires à tous les dispositifs (périodes de professionnalisation, DIF…).

2.3.3. Mise en oeuvre

Les parcours de professionnalisation s'appuient notamment sur des actions de formation inscrites dans les plans de formation .

La mise en œuvre opérationnelle du parcours de professionnalisation est ajustée en fonction des besoins du collaborateur concerné et des compétences déjà acquises. Aussi, le collaborateur et le manager formaliseront la mise en œuvre d'un parcours de professionnalisation afin de tracer les modalités et étapes spécifiques du parcours de ce collaborateur. Ceci pourra également figurer dans l'engagement de développement personnel.

Un accompagnement est prévu avec un tuteur volontaire qui se chargera de définir des points d'étape pour faire, au fur et à mesure du parcours de professionnalisation, une évaluation des acquis avec le collaborateur.

2.3.4. Validation des parcours de professionnalisation

Consciente de l'importance de l'effort d'adaptation demandé aux collaborateurs, l'entreprise souhaite reconnaître l'évolution des compétences des collaborateurs qui ont suivi un parcours de professionnalisation.

Les parcours de professionnalisation seront validés par :

- des diplômes et titres à finalité professionnelle attribués par le Ministère du Travail et de l'Emploi,
- des diplômes de l'Éducation Nationale,
- des certificats de qualification professionnelle (notamment de la Branche du secteur des Télécoms),
- des certificats France Télécom,
- des attestations de suivi de formation.

Chaque collaborateur pourra établir, à son initiative un « passeport formation ».

Les titres, diplômes et certificats de qualifications professionnelles seront accessibles notamment par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

L'entreprise propose de labelliser la progression des compétences par la création de « certificats FT » . Ces certificats seront créés dans des domaines où il n'existe pas de certification proposée par la Branche professionnelle, par l'Éducation Nationale ou par les autres organismes externes habilités. Ils seront élaborés en partenariat avec des organismes externes ayant une notoriété dans le domaine de l'acquisition de compétences.

2.4. Les actions de formation du plan de formation

2.4.1. Les actions d'adaptation au poste de travail

Les actions d'adaptation des collaborateurs au poste de travail constituent un temps de travail effectif et doivent donner lieu, pendant leur réalisation, au maintien par l'entreprise de la rémunération. Elles correspondent aux actions de catégorie 1. Par exemple, les actions d'adaptation au poste de travail permettent d'apporter à un collaborateur les connaissances pour être opérationnel à son poste de travail. Ces formations se font sur le temps de travail dans une logique d'adaptation aux évolutions du poste et d'insertion professionnelle pour les collaborateurs handicapés. Ces formations ont un effet immédiat dans la tenue du poste de travail.

2.4.2. Les actions de formation liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi et au développement des compétences

Au-delà des actions de formation destinées à adapter les collaborateurs à leur poste, l'entreprise souhaite permettre aux collaborateurs de maintenir leurs compétences dans l'emploi et d'étendre leur champ de compétences et de connaissances en rapport avec les évolutions des métiers du Groupe :

- Les actions de formation liées à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi sont mises en œuvre pendant le temps de travail et donnent lieu pendant leur réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération. Par exemple, les actions de formation liées à l'évolution de l'emploi ou au maintien dans l'emploi visent à accompagner les collaborateurs dans un contexte de changement de métier ou de contenu des métiers (nouvelles pratiques). Ces formations se font sur le temps de travail avec une logique d'anticipation et d'accompagnement des évolutions de métiers et sont identifiées en catégorie 2.

- Les actions de formation visant à développer les compétences des collaborateurs permettent d'acquérir des compétences transférables, et peuvent, avec l'accord écrit du salarié, se dérouler en tout ou partie hors temps de travail dans les limites prévues par l'article L. 932-1 du code du travail. Par exemple, les actions de développement des compétences visent à développer de nouvelles compétences dans un métier, notamment lors d'un changement de famille d'emplois. Ces formations sont possibles sur le temps de travail effectif, mais aussi en dehors du temps de travail effectif et notamment dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF) quand il s'applique, avec une logique d'accroissement des compétences et sont identifiées en catégorie 3.

  Ces formations doivent contribuer à la réalisation d'un projet professionnel, soit dans la propre filière de métiers d'origine du collaborateur, soit dans une autre filière de métiers. Ces formations peuvent s'inscrire dans le cadre des parcours de professionnalisation.

  Les formations de développement des compétences inscrites au Plan de formation sont proposées par l'employeur ou demandées par le collaborateur et validées par l'employeur. L'identification des besoins collectifs de formation reposera sur les analyses faites en matière d'évolution des métiers. Les conditions de réalisation des formations doivent être distinguées selon qu'il s'agit de répondre à un besoin collectif ou individuel.

2.4.2.1. Actions de formation s'insérant dans un cadre collectif

En fonction des enjeux stratégiques qu'il aura ainsi définis pour son développement et de sa vision d'évolution des métiers, le groupe France Télécom pourra estimer nécessaire d'accroître le niveau de compétences de certaines catégories de collaborateurs concernés par la mise en œuvre de cette stratégie.

En effet, l'entreprise doit veiller à maintenir les capacités de ses collaborateurs à occuper un emploi et plus particulièrement lorsqu'elle a identifié des enjeux ou évolutions significatifs dans ses métiers ou lorsqu'elle envisage de modifier son organisation ou de changer les technologies qu'elle utilise

Ainsi, les collaborateurs qui devront suivre les formations collectives bénéficieront des conditions de réalisation prévues pour les actions d'adaptation au poste de travail et d'évolution de l'emploi et maintien dans l'emploi, y compris lorsque la formation suivie est diplômante ou qualifiante.

2.4.2.2. Actions de formations individuelles en rapport avec les métiers du Groupe ou le projet professionnel.

2.4.2.2-1. Formations diplômantes ou qualifiantes

Le groupe France Télécom souhaite favoriser l'accès de ses collaborateurs aux formations diplômantes ou qualifiantes en lien avec les secteurs prioritaires ou métiers stratégiques.

Les actions de formation diplômantes ou qualifiantes devront, chaque fois que possible, s'inscrire dans le cadre des parcours de professionnalisation. Elles pourront se dérouler en tout ou partie hors temps de travail dans les limites prévues par l'article L.932-1 du code du travail . Les collaborateurs pourront aussi utiliser leur droit à DIF.

Comme précisé dans la partie traitant des parcours de professionnalisation, le groupe France Télécom intégrera les évolutions légales et réglementaires, dès leur mise en application, afin de favoriser l'accès des fonctionnaires au dispositif du DIF.

Lorsque le collaborateur souhaite engager une action de formation diplômante ou qualifiante par le biais de la VAE, il présentera son dossier auprès de son responsable ressources humaines qui étudiera les conditions dans lesquelles le Groupe pourra l'accompagner dans son projet. Afin de préparer et soutenir son dossier de présentation de VAE auprès du jury, le collaborateur pourra bénéficier d'une dispense d'activité accordée par sa hiérarchie sous la forme d'un congé de validation, avec maintien de sa rémunération habituelle. La durée de cette dispense d'activité variera en fonction du projet de l'intéressé, le nombre d'heures de dispense ne pouvant excéder 30 heures de travail effectif par dossier. Au-delà, le collaborateur devra utiliser ses JTL ou tout autre jour de repos à sa disposition pour effectuer sa préparation. Il pourra également utiliser son crédit d'heures de DIF, au besoin en sollicitant l'anticipation de ses droits dans la limite de 120 heures.

2.4.2.2-2 Formations non diplômantes et non qualifiantes

Les formations non diplômantes et non qualifiantes ayant pour objectif le développement des compétences des collaborateurs en vue d'une évolution professionnelle pourront être intégrées aux Plans de Formation concernés. La formation devra permettre au collaborateur de développer le niveau de ses compétences en cohérence avec les métiers du Groupe.

Ces formations doivent être proposées par l'employeur, ou demandées par le collaborateur et validées par l'employeur. L'utilisation du DIF est possible dans les conditions fixées par l'accord sur la formation professionnelle dans les télécommunications.

2.5 - Les actions de formation à l'initiative du collaborateur

L'un des nouveaux enjeux de la formation est de rendre les collaborateurs acteurs de l'évolution de leurs compétences tout au long de leur carrière. Le Groupe souhaite faciliter l'accès à la formation continue au-delà des obligations s'inscrivant légalement dans le cadre du plan de formation.

Lors de la définition du projet professionnel, des collaborateurs peuvent souhaiter effectuer une mobilité qui ne répond pas à un besoin d'évolution au sein du Groupe. Ces formations sont utilisables à la seule initiative du collaborateur, non demandées par le Groupe mais acceptées par le manager, compte tenu du projet professionnel présenté par l'intéressé.

Deux outils de formation devront prioritairement être utilisés par les collaborateurs concernés : le Droit Individuel à la Formation (DIF) dès lors qu'il peut être mis en œuvre, et le Congé Individuel de Formation (ou congé formation pour les fonctionnaires). En effet, ces dispositifs permettent aux collaborateurs d'être à l'initiative de la formation pour préparer leurs projets professionnels.
Le Groupe soutiendra également les demandes des collaborateurs voulant effectuer une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) dans le cadre d'un projet professionnel validé par le manager menant à une mobilité externe.
Afin de préparer et soutenir son dossier de présentation de VAE auprès du jury, le collaborateur pourra bénéficier d'une dispense d'activité accordée par sa hiérarchie sous la forme d'un congé de validation, avec maintien de sa rémunération habituelle. La durée de cette dispense d'activité variera en fonction du projet de l'intéressé, le nombre d'heures de dispense ne pouvant excéder 30 heures de travail effectif par dossier. Au-delà, le collaborateur devra utiliser ses JTL ou tout autre jour de repos à sa disposition pour effectuer sa préparation. Il pourra également utiliser son crédit d'heures de DIF, au besoin en sollicitant l'anticipation de ses droits dans la limite de 120 heures.

3) LA MOBILITE

Afin d'atteindre les objectifs de NExT, la mobilité, qu'elle soit fonctionnelle et/ou géographique, est un enjeu essentiel de l'entreprise pour mobiliser les ressources au bon moment et au bon endroit en anticipant ses besoins en compétences.

Elle constitue aussi une opportunité pour le collaborateur :

- de réaliser un projet de développement personnel,
- de concilier au mieux aspirations professionnelles et personnelles.

La mobilité prend place entre les entités du Groupe, dans le bassin d'emploi qui est le territoire pertinent au regard des équilibres entre les besoins et les ressources du Groupe, le bassin d'emploi étant l'espace géographique au sein duquel le développement des compétences de chaque salarié est favorisé tout au long de sa vie professionnelle.

3.1 - La mobilité interne collective et individuelle

3.1.1 - Les modalités de mise en œuvre des mobilités collectives

Les mobilités peuvent être soit fonctionnelles soit géographiques. Les collaborateurs peuvent effectuer une mobilité fonctionnelle vers des postes offerts dans leur activité, la même filière de métiers ou un changement de filière sans changement géographique. Il peut s'agir aussi de mobilités vers des postes stratégiques ou prioritaires. Elles sont alors accompagnées de parcours de professionnalisation pour permettre aux collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires à leur nouveau métier.

Le collaborateur reste sous la responsabilité de son manager pendant tout le processus de recherche de poste, jusqu'à son affectation sur le nouveau poste.

Chaque collaborateur sera reçu en entretien par son manager ou son responsable Ressources Humaines afin de recueillir ses souhaits, cerner ses contraintes et l'informer sur les possibilités de postes. De plus, le soutien de l'Espace Développement sera proposé systématiquement à chaque collaborateur concerné par une mobilité à l'initiative de l'entreprise.

Dans ce cadre, il sera proposé au collaborateur, en priorité, et dans la mesure du possible, de suivre l'activité de son service, puis de rejoindre un poste prioritaire ou un poste stratégique.
Pour les collaborateurs du Groupe (Bandes A à Dbis ou Classes 1 à 3 à France Télécom SA), le bassin d'emploi recouvre le territoire géographique de la direction régionale sur lequel ils travaillent sauf l'Ile de France qui constitue un seul bassin d'emploi.

Une mission temporaire pourra être proposée au collaborateur pour une durée maximale de 12 mois, le temps de retrouver un poste. Si la mission temporaire conduit à exercer une activité dans un site différent du site d'origine, alors la mission pourra faire l'objet d'un accompagnement financier sur la base des mesures prévues dans le cas des mobilités géographiques sans changement de résidence principale. Les termes de la mission temporaire seront formalisés dans le cadre d'un prêt de compétences avec signature du collaborateur, du manager cédant et du manager prenant. Ce document comprendra le descriptif de la mission, les échéances, les responsabilités et les facilités laissées par le manager recruteur au collaborateur pour poursuivre sa recherche de poste. Le collaborateur en mission temporaire bénéficie de l'aide de l'Espace Développement et reste sous la responsabilité de son manager pendant tout le processus de recherche de poste, jusqu'à son affectation.

3.1.2 - Les modalités de mise en œuvre des mobilités individuelles

Chaque collaborateur est acteur de son projet professionnel qu'il construit avec son manager, au regard des évolutions des métiers en croissance ou décroissance, de l'anticipation des besoins en compétences élaborées par les filières métiers et les activités opérationnelles et /ou de son projet personnel.

L'entretien individuel constitue un moment privilégié entre le manager et son collaborateur pour échanger sur le projet professionnel. Ce projet prend en compte les aspirations du collaborateur et doit s'inscrire dans le cadre des besoins de l'entreprise en termes de compétences, métier et localisation géographique.

L'Espace Développement accompagne le collaborateur dans l'élaboration et la réalisation de son projet professionnel, en soutien du manager qui valide le projet.

Afin d'assurer la transparence du marché interne de l'emploi, l'information sur les postes à pourvoir est accessible à l'ensemble des collaborateurs et managers du Groupe sur le portail RH anoo.

Lorsqu'il envisage un recrutement, le service recruteur s'assure auprès du responsable RH que le projet de mobilité du collaborateur a été validé par le manager.

Après acceptation du poste par le candidat, suite au processus de recrutement décrit ci-dessus, la mobilité sera réalisée dans un délai de 3 mois maximum sauf accord du recruteur pour un délai supérieur.

3.1.3 – Changement de société au sein du groupe France Télécom

A - Reprise de l'ancienneté

Lorsqu'un collaborateur change de société au sein du Groupe pour rejoindre FTSA, son ancienneté est intégralement reprise, de même que son ancienneté au sein du groupe d'emplois de la Convention Collective Nationale des Télécommunications, ou par assimilation pour les autres Conventions Collectives. Le collaborateur ne se verra pas imposer une nouvelle période d'essai. Le crédit d'heures acquis au titre du Droit Individuel à la Formation (DIF) est également repris.

B - Congés et Compte Épargne Temps (CET)

- Congés : le collaborateur aura la possibilité de transférer ses congés payés correspondant aux droits acquis avant le transfert dans la limite de 10 jours.
- CET : en cas de mobilité d'un collaborateur détenteur d'un CET, les droits acquis par le collaborateur sont transférés.

C - Prise en compte pour les fonctionnaires du parcours professionnel réalisé en filiale :

Le groupe France Télécom reconnaît et valorise le parcours professionnel des fonctionnaires détachés en filiale dans le déroulement de leur carrière administrative, selon les règles statutaires en vigueur.

3.1.4 –Les mesures financières d'accompagnement des mobilités

Ces mesures concernent les mobilités au sein de FTSA et entre FTSA et les sociétés du groupe France Télécom en France dès lors qu'elles se font dans l'intérêt de l'entreprise, qu'elles soient à l'initiative de cette dernière ou à celle du collaborateur. Elles peuvent également concerner le collaborateur qui, à la suite d'une mobilité à l'initiative de l'entreprise, effectuerait une mission temporaire d'une durée maximale de 12 mois.
Le détail des mesures d'accompagnement des mobilités figure en Annexe 1.

Sont exclus du champ d'application du présent article :

- les mouvements résultant de procédures disciplinaires,
- les retours suite à suspension temporaire d'activité à l'initiative du collaborateur à l'exception des congés maternité et congés parentaux d'éducation.

A - Mesures d'indemnisation des mobilités géographiques

Les mesures d'accompagnement seront communiquées par écrit au collaborateur avant son acceptation du poste proposé, avec les conditions d'exercice du poste.

A1 - Mobilité géographique avec changement de résidence principale

Pour l'application des présentes dispositions, la notion de conjoint comprend : le conjoint légalement marié, la personne liée au collaborateur par un PACS et le concubin. (cf. article 515-8 du code civil).

Les mesures d'indemnisation concernent :

- les frais liés aux déplacements du collaborateur et de son conjoint sur le futur lieu d'habitation pour visite préalable et les frais de garde d'enfant dans la limite de 2 jours maximum,
- les frais de déménagement (+ éventuellement de garde-meubles) sur la base de 3 devis,
- les frais de réinstallation (montant forfaitaire)
- les frais de recherche d'emploi du conjoint contraint de quitter son employeur, sauf si le conjoint est fonctionnaire : FTSA prend en charge le service d'un prestataire externe choisi parmi les cabinets référencés. Dans le cas où le recours à ce prestataire ne débouche pas sur un nouvel emploi, 3 mois après le début de la recherche, le collaborateur peut bénéficier d'une allocation forfaitaire en fonction du niveau de revenu perçu par le conjoint sur son emploi précédent. Cette allocation est renouvelable 3 fois à intervalle de 3 mois si la recherche n'aboutit pas dans ces délais.

A2 - Aggravation du temps de trajet

Les mesures suivantes s'appliquent en cas de mobilité à l'initiative de l'entreprise.

- Lorsque la localisation du nouveau poste engendre une aggravation du temps de trajet domicile-lieu de travail supérieure à 20 minutes par trajet, le montant de l'indemnité tiendra compte des caractéristiques des réseaux de transport en commun ainsi que des conditions géographiques et climatiques locales. La prime est versée en une seule fois sauf demande expresse du salarié.

- En l'absence de réseaux de transport en commun adaptés, l'achat d'un véhicule familial supplémentaire (sur présentation d'un justificatif) peut éventuellement être pris en compte dans le calcul de l'indemnisation, qui est alors majorée. (cf. Annexe 1).

B - Mesures d'accompagnement des mobilités vers les postes stratégiques et/ou prioritaires

B.1 - Prime d'incitation à la mobilité

Les collaborateurs effectuant une mobilité vers un poste stratégique et/ou prioritaire bénéficient d'une prime dont le montant est compris entre 1 et 3 mois de salaire fixe brut, accordée sur décision managériale, après prise en compte des critères suivants qui peuvent se cumuler :

- mouvement vers les postes stratégiques et/ou prioritaires ;

- changement personnel lié à la mobilité ;

- mobilité d'un bassin de province vers l'Ile de France ou vers un bassin d'emploi déficitaire.

Dans le cas des mobilités vers les DOM, cette prime ne pourra excéder 3 mois, sauf cas exceptionnel et argumenté (dans la limite de 6 mois maximum), pour prendre en compte d'éventuelles situations particulières.

B.2 - Mesures d'indemnisation des mobilités géographiques avec changement de résidence principale

En complément des mesures présentées au paragraphe A -, une participation, dégressive dans le temps (5 ans), au différentiel de coût du loyer entre la zone de départ et celle d'arrivée sera versée. Elle nécessite une décision managériale à double niveau et doit être contractualisée lors de l'entretien de finalisation du recrutement.
Cette indemnité peut être versée au collaborateur qui décide de louer ou d'acheter un logement. Elle est assujettie aux cotisations sociales.

Si des contraintes familiales obligent à différer le déménagement (scolarité des enfants par exemple), l'entreprise prend en charge les trajets aller retour hebdomadaires et les frais de double résidence, pendant 6 mois maximum, sur la base du prix moyen d'un studio dans la zone d'arrivée et déduction faite des montants remboursés directement au collaborateur dans le cadre des dispositions du 1% logement (Mobili-Pass).

Dans le cas où le collaborateur qui diffère son déménagement bénéficie de l'indemnité dégressive facultative, celle-ci peut prendre effet à partir de la date de prise effective de fonction du collaborateur et, pour simplifier le paiement des mesures d'accompagnement, couvrir alors les frais de double résidence et de trajets aller-retour.

B.3 - Mobilité géographique sans changement de résidence principale

B 3.1- Principes généraux :

Ce type de mobilité offre une solution alternative lorsque le déménagement avec transfert de la famille s'avèrerait nécessaire mais n'est pas envisageable par le collaborateur. Il revêt un caractère exceptionnel et est réservé aux mouvements vers des postes prioritaires et/ou stratégiques et fait l'objet d'une validation managériale à double niveau. La possibilité de faire appel en partie au télétravail sera examinée. La compatibilité avec les exigences du nouveau poste doit être le facteur déterminant dans l'acceptation par le manager.

La durée de l'indemnisation, prévue aux paragraphes B.3.2 et B.3.3 est au maximum de 3 ans. A l'issue d'une période de 3 ans, la situation du collaborateur doit être réexaminée et peut, au cas par cas, être prorogée dans l'intérêt de l'entreprise et du collaborateur, en réexaminant les conditions pour une nouvelle période maximale de 3 ans.

Le coût global généré sur l'ensemble de la période d'indemnisation ne doit pas dépasser 80% du montant total des indemnités liées au changement de résidence dans une mobilité classique (déménagement + réinstallation + indemnité dégressive éventuelle).

B.3.2 - Mobilité sans changement de résidence principale avec aller-retour hebdomadaire

Les mesures d'indemnisation concernent exclusivement le logement et le transport.

Logement :

- si le collaborateur passe l'essentiel de la semaine sur son nouveau lieu de travail, l'indemnisation se fait sur la base du coût du loyer d'un studio au prix moyen de la zone d'arrivée, déduction faite des montants remboursés directement au collaborateur dans le cadre des dispositions du 1% logement (Mobili-Pass).
- si une option de télétravail est retenue lors de la finalisation du recrutement et conduit le collaborateur à ne passer qu'une ou deux nuits par semaine sur le nouveau site, les nuits d'hôtel sont prises en charge dans le respect des règles fixées par la politique voyages Groupe et à condition que le coût cumulé sur l'année ne soit pas supérieur à celui d'une location de studio.

Transport :

Les frais de transport (carte d'abonnement + 1 aller-retour hebdomadaire) sont pris en charge sur la base du transport en commun le mieux adapté dans le respect des règles fixées par la politique voyages en vigueur au sein de l'entreprise.

B.3.3 – Mobilité sans changement de résidence principale avec aller-retour quotidien

Dans certains cas, on peut envisager la solution d'un aller et retour quotidien à condition que le temps de trajet aller-retour n'excède pas au total 2 h en province et 2h30 en Ile de France.

- Le coût du transport (carte d'abonnement et aller retour journalier) est remboursé sur la base du transport en commun le mieux adapté dans le respect des règles fixées par la politique voyages en vigueur au sein de l'entreprise . L'usage de l'avion comme moyen de transport est alors exclu.
- En l'absence de transports en commun adaptés , la participation à l'achat d'un véhicule familial pourra être prise en compte, sur présentation d'un justificatif (cf. Annexe 1).

3.2 - L'essaimage et le projet personnel accompagné

L'entreprise accompagne et soutient les formes de mobilité que constituent l'essaimage et le projet personnel accompagné, dans l'intérêt conjoint des collaborateurs et du Groupe.

3.2.1 - L'essaimage

L'essaimage poursuit un double objectif : accompagner les collaborateurs dans la création ou la reprise d'une entreprise et contribuer à la fluidité de l'emploi au sein du groupe France Télécom. Elle organise l'accompagnement du collaborateur tout au long de sa démarche.

A - Le dispositif

A.1 - Rôle de l'Espace Développement

Le collaborateur intéressé par un projet d'essaimage peut prendre contact avec l'Espace Développement qui lui propose un premier entretien individuel ou un atelier de 3 ou 4 collaborateurs destinés à approfondir ses motivations, ses compétences, la viabilité de son projet. Lors de cet entretien, les premières informations utiles sur l'essaimage sont communiquées au collaborateur.

A.2 - Le Délégué à l'Essaimage

L'Espace Développement transmet au Délégué à l'Essaimage, rattaché à l'Agence pour l'Essaimage et les Projets Personnels Accompagnés, les projets des collaborateurs après une première qualification. Sur ces bases et suite à des échanges avec le collaborateur, le Délégué à l'Essaimage approfondit l'étude et détermine l'opportunité et la viabilité du projet.

Le collaborateur intéressé par un projet d'essaimage peut également prendre contact directement avec le Délégué à l'Essaimage.

A.3 - La validation du projet d'essaimage

Lorsque le projet est suffisamment abouti, le Délégué à l'Essaimage propose au collaborateur de présenter son projet au Comité de Sélection Local (composé de son manager, du responsable RH, du Délégué à l'Essaimage, du collaborateur). En cas de refus du projet, les raisons en sont communiquées par écrit au collaborateur.

A l'issue de cette étape, le plan d'affaires est finalisé.

Après acceptation du projet par le Comité, une Convention d'Essaimage formalisant l'accord entre l'employeur et le collaborateur est rédigée.

Cette convention est un engagement réciproque qui définit notamment les modalités du processus :

- formation, accompagnement (avec les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Boutiques de Gestion, ou des experts du Groupe...),
- aménagement du temps de travail, prime d'essaimage, logistique diverse (remboursement de frais de transport, matériel...),
- suivi pendant 3 ans (ou plus, au cas par cas),
- modalités de remboursement en cas d'abandon avant départ en création, de retour après création ou de rupture pour non respect de la Convention d'Essaimage (en cas d'abandon avant le départ, remboursement intégral de la prime d'essaimage, remboursement de 2/3 de la prime en cas de retour ou rupture la 1ère année, et de 1/3 de la prime, en cas de retour ou rupture la 2e année, si l'entreprise le demande, et sur rapport du Délégué à l'Essaimage. Le remboursement pourra faire l'objet d'un échéancier).

Le collaborateur, porteur de projet garde un lien avec l'entreprise pendant une durée variable, selon son souhait et selon son statut. L'Agence pour l'Essaimage représentée par le Délégué à l'Essaimage sert d'appui au créateur d'entreprise en apportant son soutien, ses conseils et son expertise.

B - Collaborateurs concernés

Tout collaborateur de FTSA (fonctionnaire ou salarié sous contrat français, y compris en expatriation) est concerné, sous réserve d'avoir 3 ans d'ancienneté minimum, de ne pas concurrencer les activités du groupe France Télécom, de détenir une participation significative au capital de l'entreprise créée et d'y travailler , et que la faisabilité et la viabilité du projet soient confirmées.

C – Durée du congé et conditions de la réintégration

- pour les fonctionnaires : 2 ans de disponibilité pour création d'entreprise en plus des disponibilités pour convenances personnelles (maximum 10 ans sur toute la carrière).
- pour les collaborateurs sous convention collective : un an renouvelable une fois de congé pour création d'entreprise suivi de 11 mois de congé sabbatique, puis de 2 ans de congé pour projet personnel externe, renouvelable une fois maximum (voir paragraphe 3.3.4).

Le retour au sein du groupe France Télécom est garanti, pendant les périodes de disponibilité ou de congés, en cas d'échec ou d'abandon, à condition de respecter les termes de la convention ou de la charte de l'essaimage et en fonction du statut du collaborateur :

- pour les fonctionnaires de niveau A à E inclus (classes 1à 4.2), le suivi est assuré par l'Espace Développement de départ et la réintégration s'effectue dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ, à défaut dans un bassin d'emploi limitrophe.
- pour les fonctionnaires de niveau F, G (à partir de 4.3), le suivi est assuré par l'Espace Développement de départ et la réintégration s'effectue dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ ; à défaut sur le bassin d'emploi national.
- pour les collaborateurs sous convention collective, en fonction de leur contrat de travail et uniquement à la fin de chaque période de congé, suivi par l'Espace Développement de départ.

3.2.2 - Le projet personnel accompagné

Le projet personnel accompagné consiste à accompagner les collaborateurs dans un projet en dehors du groupe France Télécom ne relevant pas de la création d'entreprise (exemple : prise de poste dans une autre entreprise, dans une association, nécessitant un accompagnement en formation, un stage, un aménagement du temps de travail...) avec une possibilité de retour au sein du Groupe.

A - Le dispositif

Le collaborateur ayant un projet personnel prend contact avec l'Espace Développement qui lui propose un entretien individuel ou un atelier collectif afin d'échanger sur le projet et d'obtenir les informations utiles. Il peut également prendre contact directement avec le Délégué à l'Essaimage.

Le Délégué à l'Essaimage intervient en soutien, conseil et expertise. Il étudie l'opportunité et la viabilité du projet avant présentation à un Comité de Sélection Local (composé du manager, du responsable Ressources Humaines, du Délégué à l'Essaimage et du collaborateur).

Le projet validé donne lieu à l'établissement d'une Convention de Projet Personnel formalisant l'engagement réciproque entre l'entreprise, représentée par le supérieur hiérarchique, et le collaborateur.

La convention de Projet Personnel détermine selon les cas :

- l'aménagement du temps de travail,
- la formation / accompagnement,
- le montant de la prime au projet personnel (aide accordée en fonction des projets),
- les éléments de logistique divers (remboursement de frais de transport, matériel...),
- un suivi pendant 2 ans (ou plus, au cas par cas),
- le recours aux services d'une entreprise à temps partagé (articles L. 124-24 à L. 124-32 du code du travail).

La Convention définit et contractualise les modalités de remboursement en cas d'abandon avant départ, les modalités de retour ou de rupture pour non respect de la Convention (en cas d'abandon avant le départ, remboursement intégral de la prime de projet personnel, remboursement de 2/3 de la prime en cas de retour ou rupture la 1ère année, et de 1/3 de la prime, en cas de retour ou rupture la 2e année, si l'entreprise le demande, et sur rapport du Délégué à l'essaimage. Le remboursement pourra faire l'objet d'un échéancier).

Le collaborateur, porteur de projet, garde un lien avec l'entreprise pendant une durée variable, selon son souhait et selon son statut.

B - Les collaborateurs concernés

Tout collaborateur de FTSA (y compris en expatriation) est concerné, sous réserve de détenir 3 ans d'ancienneté minimum, de ne pas concurrencer les activités du Groupe et que la faisabilité et la viabilité du projet soient confirmées.

C – Durée du congé et conditions de réintégration

- pour les fonctionnaires : disponibilité pour convenances personnelles (maximum 10 ans sur toute la carrière).
- pour les collaborateurs sous convention collective : 11 mois de congé sabbatique suivi d'un congé pour projet personnel externe d'une durée de 2 ans, renouvelable une fois au maximum (voir paragraphe 3.3.4.).

Le retour au sein du groupe France Télécom est garanti, pendant les périodes de disponibilité ou de congés, en cas d'échec ou d'abandon, à condition de respecter les termes de la Convention de Projet Personnel et en fonction du statut du collaborateur, porteur de projet.

Les conditions de réintégration sont les suivantes :

- pour les fonctionnaires de niveau A à E inclus (classes 1 à 4.2), le suivi est assuré par l'Espace Développement de départ et la réintégration s'effectue dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ ; à défaut dans un bassin d'emploi limitrophe.
- pour les fonctionnaires de niveau F, G (à partir de 4.3) le suivi est assuré par l'Espace Développement de départ et la réintégration s'effectue dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ ; à défaut sur le bassin d'emploi national.
- pour les collaborateurs sous convention collective, en fonction de leur contrat de travail et uniquement à la fin de chaque période de congé et suivi par l'Espace Développement de départ.

3.2.3 – Le dispositif du congé pour projet personnel externe

Pour contribuer à la réussite de ces projets de mobilité (essaimage ou projet personnel accompagné), FTSA propose aux collaborateurs sous convention collective la création d'un « congé pour projet personnel externe ». Ce congé qui constitue une période de suspension du contrat de travail, s'ajoute aux congés légaux à la disposition des collaborateurs sous convention collective pour permettre à ceux-ci de partir plus longtemps afin d'assurer la réussite de leur projet tout en leur donnant l'assurance, pendant une période de deux ans (renouvelable une fois), de pouvoir demander une réintégration dans le groupe France Télécom.

A - Le dispositif

Le congé pour projet personnel externe s'exerce une fois les congés légaux épuisés.
Il est d'une durée de deux ans et peut être renouvelé une fois.

B - Conditions

B.1 - Condition d'ancienneté

Le droit au congé pour projet personnel externe est ouvert à tout collaborateur qui, à la date de prise d'effet de ce droit, justifie d'une ancienneté dans le Groupe d'au moins 3 ans.

B.2 - Demande déposée par le collaborateur et accord de l'entreprise

Le collaborateur informe son supérieur hiérarchique, par lettre recommandée avec accusé de réception ou lettre remise en mains propres contre décharge, au moins 3 mois à l'avance de la date à laquelle il souhaite partir en congé pour projet personnel externe. Des dérogations exceptionnelles à ces délais pourront être accordées en fonction des nécessités de service.

B.3 - Obligation de non-concurrence

Sauf autorisation particulière accordée par la hiérarchie du collaborateur, le congé ne pourra être utilisé pour occuper, dans une entreprise concurrente, un emploi susceptible de porter un préjudice au Groupe France Télécom.

C - Situation du collaborateur pendant le congé

Pendant le congé, le contrat de travail du collaborateur est suspendu. Cette période de suspension n'est pas prise en compte dans le calcul de l'ancienneté.

D - Fin du congé et retour du collaborateur dans l'entreprise

Le collaborateur peut exercer son droit à réintégration dans le groupe France Télécom sous réserve d'un délai de prévenance de deux mois minimum. Il fera part de ses intentions à son service d'origine ou au CSRH par une lettre recommandée avec accusé de réception.

La réintégration du collaborateur s'effectuera, en fonction de son contrat de travail et uniquement à la fin de chaque période de congé. Il sera suivi par l'Espace Développement dont il dépendait au moment de son départ.

E - Rupture du contrat de travail

Le collaborateur a la possibilité de quitter définitivement le groupe France Télécom durant ou à l'issue de son congé. Le contrat de travail sera rompu à l'initiative du collaborateur.

Guy-Patrick Cherouvrier
Directeur Exécutif – Fonction Ressources Humaines

ANNEXE 1

Mesures d'accompagnement des mobilités

Mesures d'accompagnement de la mobilité géographique : avec déménagement de la famille	
Indemnisation des frais de visite du nouveau lieu de vie	2 jours d'absence maxi frais de transport/hébergement/restauration pris en charge y compris ceux du conjoint selon les conditions de la société. Les frais de garde des enfants sont pris en charge durant deux jours sur présentation de justificatifs. Prise en charge par l'entité cédante.
Paiement des frais de déménagement et garde-meubles	Selon les règles en vigueur (devis le moins cher sur présentation de 3 devis émanant exclusivement des 4 sociétés de déménagement référencées par les achats au niveau du Groupe FT). La prise en charge des prestations de garde meuble est au maximum de 3 mois. Prise en charge par l'entité prenante.
Indemnisation des frais de réinstallation	Ils sont indemnisés forfaitairement à hauteur de 1 700 €+ 850 € par enfant à charge Prise en charge par l'entité prenante.
Prestation d'accompagnement dans la recherche d'emploi pour le conjoint	Cette prestation est proposée lorsque le conjoint est contraint de quitter son emploi du fait du changement de domicile. Le RH du service preneur passe commande à un cabinet d'outplacement choisi parmi ceux référencés par la Direction des achats du Groupe FT. Prise en charge par l'entité prenante.
Indemnisation perte emploi du conjoint	Si le conjoint bénéficie d'une prestation d'aide à la recherche d'emploi financée par une entité et dans le cas où le recours à ce prestataire ne débouche pas sur un nouvel emploi 3 mois après le début de la recherche, le salarié bénéficie d'une indemnité forfaitaire (brute) à fixer entre 1 500 et 3 000 € en fonction du niveau de revenu du conjoint dans son emploi précédent. Cette indemnité est attribuée suivant les critères suivants : - salaire brut annuel du conjoint inférieur ou égal à 25 000 € : indemnité trimestrielle (brute) de 1 500 €, - salaire brut annuel du conjoint supérieur à 25 000 € mais inférieur à 50 000 € : indemnité trimestrielle (brute) calculée sur la base de 6% du salaire annuel brut, soit de 1 500 à 3 000 €. - salaire brut annuel du conjoint égal ou supérieur à 50 000 € : indemnité trimestrielle (brute) de 3 000 €. - Cette allocation est renouvelable 3 fois à intervalle de 3 mois si la recherche n'aboutit pas dans ces délais (soit une période d'indemnisation maximum de 12 mois). Prise en charge par l'entité prenante.
Aggravation du temps de trajet domicile - lieu de travail	
Prime aggravation temps de trajet	• De 20 à 29 minutes d'aggravation par trajet : 1 000 € • De 30 à 40 minutes d'aggravation par trajet : 1 700 € • Au-delà de 40 minutes d'aggravation par trajet : 3 300 € • En l'absence de réseaux de transport en commun adaptés, l'achat d'un véhicule familial supplémentaire peut donner lieu à une indemnité de 2 000 € (sur pièces justificatives). Prise en charge par l'entité prenante.

Remboursement des nuits d'hôtel si l'option location de studio n'est pas retenue	2 nuits d'hôtel par semaine sur le nouveau site sont remboursées en frais professionnels dans le respect des règles fixées par la politique voyages Groupe et à condition que le coût cumulé sur l'année ne soit pas supérieur à celui d'une location de studio. Prise en charge par l'entité prenante.
Mobilité géographique sans déménagement de la famille avec aller-retour quotidien	
Remboursement des frais de transport quotidien domicile / travail	Le temps de trajet aller-retour domicile - lieu de travail ne doit pas excéder au total 2 H en province et 2H30 en Ile de France. L'usage de l'avion comme moyen de transport est exclu. Le coût du transport (carte d'abonnement et Aller Retour journalier) est remboursé, dans le respect des règles fixées par la politique voyages, sur la base du transport en commun le plus pertinent et le plus économique compte tenu du trajet à effectuer. Si une option télétravail a été retenue lors de la finalisation du recrutement, le nombre d' Aller Retour pris en charge est réduit d'autant. Prise en charge Aller-Retour quotidien en transports en commun (carte d'abonnement +1AR/jour). En cas d'absence de transports, l'achat d'un véhicule familial supplémentaire peut donner lieu à une indemnité de 2 000 € (sur pièces justificatives). Prise en charge par l'entité prenante.

Rappel des prestations Mobili-Pass, Loca-Pass, Pass-Travaux proposées par le 1% logement

La subvention **Mobili-Pass** permet, sans intervention de l'entreprise et à hauteur de 1 600 €, de financer des dépenses de :

* Location : indemnisation des frais d'agence
* Location : indemnisation des frais de loyer de double résidence temporaire 6 mois maxi
* Dépenses sur le site de départ (frais d'assistance à la mise en location ou à la vente du logement…)
* Dépenses sur le site d'arrivée (frais d'établissement de contrat de bail ….)

Le Mobili-Pass peut être porté à 3 200 € après accord de l'employeur soit pour couvrir les dépenses listées ci dessus, soit pour financer la prestation de recherche de logement et de sous-traitance des démarches administratives liées au déménagement par le biais du CIL (collecteur interprofessionnel du logement) de chaque entité.

Le dispositif gratuit **Loca-Pass** servi par les organismes collecteurs du 1% logement propose :

* Une prestation de garantie de paiement des loyers
* Un prêt gratuit couvrant le dépôt de garantie de loyer

La prestation **Prêt Pass-Travaux** pour le financement de travaux d'amélioration de la résidence principale qui est servie par le CIL compétent que l'on soit propriétaire ou locataire.

Les prêts pour l'acquisition d'un logement, prêts relais et Pass-Travaux ainsi que les aides Mobili-Pass et Loca-Pass sont servis par les organismes collecteurs 1% logement dans le cadre de la réglementation. Ces services et produits sont toutefois susceptibles de modifications selon les évolutions de la politique définie en la matière par l'Etat. Les sociétés du groupe ont précisé les conditions d'accès pour leur périmètre.

Assujettissement aux cotisations sociales

Sont admis au titre des frais professionnels et donc non soumis aux cotisations sociales :

- l'indemnisation des frais de visite du nouveau lieu de vie, hormis les frais de garde d'enfants,
- les frais de déménageur / garde-meubles,
- l'indemnisation des frais de loyer de double résidence temporaire 6 mois maxi si suivi d'un déménagement de la famille,
- le remboursement des frais de transport hebdomadaires et des nuits d'hôtel (pas la location de studio). Dans cette situation, le collaborateur devra conserver les preuves de son activité sur le site de travail (agenda, convocations, compte rendu de réunion,…),
- le remboursement des frais quotidiens de transports collectifs domicile/travail.

Les autres primes, indemnités et remboursements sont assujettis à cotisations.

Publication Sud
Automne 2006

Groupe France Télécom
Décision 46
Gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité

et les commentaires de Sud

Sommaire

présentation	p3
gpec	p4
formation	p5
mobilité	p15
annexes primes	p25

Décision DRHG/GPC/46

Gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité (FTSA et filiales)

et les commentaires de Sud

A l'issue d'une négociation de plus de sept mois, les discussions ont été interrompues par la direction du groupe sur le renouvellement de l'accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) signé en 2003 par la CGC, la CFDT, la CFTC et FO.
Résultat : une signature de la seule CFTC et, pour la première fois, un accord dénoncé par les organisations syndicales majoritaires : CGC, CGT et SUD. Pour SUD, le souci était de ne pas laisser avaliser des dispositions défavorables par rapport au code du travail sur la question de l'emploi. En effet, en anticipant les éventuels licenciements suite à réorganisations, en décidant a priori de limites financières aux compensations liées aux restructurations, la direction tentait de s'affranchir, de la confrontation aux élus du personnel et de ses obligation de négociation à chaque réorganisation.

Le droit d'opposition que nous avons choisi d'exercer correspond ainsi à la volonté de ne pas laisser des évolutions se faire de façon conventionnelle, qui pourraient demain se retourner contre le code du travail et les garanties existantes.

La direction a donc décidé d'imposer, en décision unilatérale, la quasi totalité des mesures qu'elle avait préconisé dans la négociation. Ce dialogue social à la hussarde n'a pas été isolé : astreintes, accord salarial de 2005, GPEC... la direction accumule les sujets de désaccords et décide toute seule en final.

Cette situation de blocage est liée à des problèmes importants et graves pour le personnel :
- **L'emploi** d'abord. Début 2006, Didier Lombard a dévoilé ses intentions : 22 000 suppressions d'emploi, 10 000 redéploiements... On en voit les effets avec les réorganisations de l'activité commerciale ou la réorganisation France.
- **La fin du dispositif de congés de fin de carrières** et le refus de la direction de proposer quelque chose pour les plus de 55 ans : la direction engage aujourd'hui une discussion spécifique avec les syndicats mais sans proposition différente.
- **Une politique d'embauche au compte-gouttes** sans discussion possible : des CDI temps partiel pour tout renouvellement !
- Et tout cela, avec le refus de prendre un engagement pourtant pris devant les médias : nous avions demandé d'écrire qu'il n'y aurait **pas de licenciement**, pour que chaque salarié puisse le voir et s'y référer.
- Au delà, il y a la méthode même. Un accord c'est la négociation de règles collectives. Or, la direction de France Télécom s'est évertuée à écrire un texte où **tout relève de la décision du manager**, responsable tout puissant de l'avenir des personnels. Aucune garantie réelle sur la formation des personnels des secteurs qui évoluent, aucun engagement à respecter les demandes de mobilité ou d'évolution individuelles...

Comme à notre habitude, nous donnons le texte intégral de la décision avec les annexes, et nos commentaires sur la colonne de droite. Pour éclairer ces dispositions, nous avons aussi donné un certain nombre de références au code du travail, aux accords de branche, à certains décrets... La négociation concernait le groupe, et les décisions sont prises entreprise par entreprise. Chaque entreprise a repris, à notre connaissance, le même texte que FTSA et l'essentiel des commentaires est donc valable quelle que soit la société du groupe.

Gestion prévisionnelle de l'emploi, développement des compétences et mobilité pour FTSA

Le groupe France Télécom s'est donné pour ambition de devenir, dans les trois prochaines années l'opérateur de référence des nouveaux services de télécommunications en Europe. C'est dans ce sens que le projet "La Nouvelle Expérience des Télécoms" (NExT) a été lancée regroupant l'ensemble des plans d'actions qui concourront à la création de nouvelles sources de croissance.

Cette transformation des activités de l'entreprise va modifier sensiblement le contenu des métiers et requérir de la part de ses collaborateurs, un professionnalisme accru qui contribuera à fonder cette référence.

La présente note a pour objet de préciser d'une part les moyens par lesquels une visibilité sera donnée sur l'évolution des métiers et les besoins de compétences et d'autre part les dispositifs permettant de soutenir ou accompagner les collaborateurs.

Elle concerne l'ensemble des collaborateurs quel que soit leur statut, dans le respect de la réglementation.

Elle ne remet en cause ni les dispositions des accords et conventions collectifs applicables dans FTSA, ni les droits et obligations statutaires des fonctionnaires. Elle se substitue aux notes du 10 mai 2000 et du 22 juillet 2002 relatives à l'accompagnement de la mobilité à FTSA.

1) LA GESTION PREVISIONELLE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES

Le Groupe doit poursuivre le développement de sa compétitivité et sera particulièrement attentif à renforcer les ressources sur les activités d'avenir, reconnues comme secteurs prioritaires. La mobilité et l'adaptation des compétences vers ces secteurs prioritaires seront privilégiées.

Pour cela, le Groupe apportera de la visibilité sur les opportunités et les contours de chaque domaine de métier et soutiendra l'engagement des collaborateurs pour gagner en compétences notamment par un effort de formation et de reconnaissance des nouveaux acquis.

Afin d'étudier dans une perspective à moyen terme les évolutions de métiers, le groupe France Télécom a mis en place des filières métiers dont le rôle est de permettre l'identification des grands changements d'activité et les besoins de compétences du Groupe. Dans le cadre de ces filières métiers, sont étudiées les évolutions technologiques dans leur domaine, les changements et les nouvelles compétences à acquérir. Ainsi, sont inventoriés les savoir-faire existants et les besoins d'ajustement en fonction des évolutions du secteur. L'analyse des métiers par activité permet l'identification des passerelles possibles d'une filière à l'autre, la localisation des activités, les opportunités offertes par la dimension internationale du Groupe, et donne des points de repères de performance.

L'architecture d'analyse des métiers (domaines, familles, sous-familles et emplois-groupe) est commune à l'ensemble du Groupe.

Sud

Pour mettre en œuvre NExT, le groupe FT s'est donné pour stratégie financière de supprimer 22 000 emplois en 3 ans et, sans contrepartie pour le personnel, de restructurer le groupe en redéployant 10 000 personnes des domaines réseaux et fonctions support vers les domaines commerciaux. Refusant de remplacer le pilier fondamental de l'ancienne gestion prévisionnelle des années précédentes à savoir le Congé de Fin de Carrière (CFC) pour les années à venir, la direction recherche surtout une bonne fluidité interne du personnel, de nouvelles qualifications et des outils pour les restructurations.

La philosophie de ce new-age de la gestion consiste à rendre chaque salarié-e du groupe "acteur" de cette stratégie pour qu'il organise sa "mobilité" et "le développement de ses compétences". Selon le code du travail, c'est à l'employeur d'organiser cette adaptation. Dans la réalité de France Télécom, il ne le fait qu'en termes de pressions sur le personnel et de suppressions d'emplois... La quasi-totalité des organisations syndicales ne s'y sont pas trompées en refusant d'accompagner France Télécom dans cette besogne par un accord collectif, et en revendiquant avec le personnel des embauches, de réels plans de formation et d'évolution, le refus des licenciements et des mobilités forcées.

A défaut d'accord, cette décision unilatérale se substitue aux notes du 10 mai 2000 et 22 juillet 2002 (DG40). Ces notes mettaient des restrictions plus importantes à la mobilité géographique et donnaient le barème de primes qui a servi de référence jusqu'à aujourd'hui. L'ancien accord GPEC a pris fin le 31 mars 2006 après une prolongation de 3 mois.

L'insistance sur les postes prioritaires nécessite que le groupe FT les fasse réellement connaître. Ces postes prioritaires donnent droit aux primes notamment.

La visibilité est apportée en priorité aux gestionnaires et par le petit bout de la lorgnette à chaque salarié-e dans une bourse aux métiers et compétences internes. Alors que c'est le propos initial et légal de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences prévue au code du travail, elle n'est surtout pas apportée aux Comité d'Entreprise ou aux organisations syndicales !

Les filières métiers sont de grandes entités qui peuvent être transverses entre différentes entités, qu'elles appartiennent à une division ou une direction géographique, une filiale ou une autre… Il y a par ailleurs séparation entre ces métiers et les qualifications ou classifications en tant que telles.

Toute cette mécanique ne sert pas à ajuster les carrières des personnels et permettre leur progression, mais pour l'entreprise à ajuster les compétences à sa stratégie. Chaque salarié-e est de plus invité-e à "s'engager" pour cette stratégie.

La mobilité internationale dont la possibilité était offerte apparaît maintenant comme une contrainte possible sur les cadres du groupe.

6 domaines sont définis : informatique, réseau, innovation et prospective, production de contenu multimédia, client, fonction support.

Les référentiels de compétences construits à partir de cette segmentation permettent d'identifier les écarts de compétences et les actions de développement et de formation à conduire en lien avec les besoins opérationnels et les aspirations professionnelles des collaborateurs.

Grâce à ces définitions communes, des cartographies de métiers par filière sont possibles. Le travail prospectif sur les évolutions prend notamment en compte les travaux de l'Institut des Métiers de France Télécom et les travaux de l'observatoire des Métiers de la Branche professionnelle. C'est à partir des cartographies de besoins pour l'avenir que seront identifiées les passerelles entre filières et les parcours de professionnalisation permettant d'accéder à de nouvelles compétences et qualifications.
Pour connaître l'évolution de sa filière métier et les perspectives d'évolution dans le Groupe, chaque collaborateur disposera des informations sur :
- La famille de métier et l'emploi-groupe auxquels son poste actuel est rattaché
- les activités existantes dans le groupe
- les parcours possibles au sein d'une même filière
- les passerelles possibles d'une filière à l'autre
- la prévision de localisation des emplois
- les opportunités offertes par la dimension internationale du Groupe
- des points de repères externes sur le métier exercé ou recherché
Ces informations concernant les perspectives et les parcours professionnels repères seront mises en visibilité sur le portail RH Anoo, et seront actualisées une fois par an.

Il est logique que chacun-e ait la connaissance du métier auquel il est rattaché, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui. Nous avions par ailleurs clairement demandé que chaque salarié-e ait la connaissance de la correspondance métier, emploi et classification, ce que refuse de faire la direction du groupe. On sait qu'on a aujourd'hui des niveaux de classification très différents pour des emplois identiques. La direction refuse de lier les questions de compétences et de qualifications. Elle continue à détruire par là même le système de reconnaissance des qualifications pour y substituer un système d'avancement individuel à base de "profils" de "CV internes" et de "compétences"...

Cet "avant-propos" fait l'impasse sur les prérogatives des CE en matière de GPEC et de formation. Ils doivent pourtant être informés de manière globale et collective.
Tous les ans, l'employeur doit, remettre un rapport sur l'emploi et la gestion prévisionnelle (évolutions emploi et qualifications, types de contrats y compris sous-traitance, prévisions et actions de formation), s'expliquer sur les éventuelles différences entre le prévisionnel et le réalisé.
Le rapport doit faire ressortir les actions au profit des travailleurs âgés et ceux qui sont plus exposés aux évolutions technologiques.

2) LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS

Pour atteindre les objectifs liés à sa stratégie le groupe France Télécom estime nécessaire d'investir :
- au niveau de la formation initiale : le Groupe souhaite faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, et leur permettre d'acquérir des qualifications par la mise en œuvre d'une politique active de l'alternance.

La formation initiale est présentée seulement comme une politique d'insertion des jeunes par l'alternance. Nous savons que moins du tiers des jeunes concernés par ces contrats est embauché ces dernières années à France Télécom, et au delà, que les efforts pour les aider à trouver du travail quand ils ne sont pas pris par FT ne sont pas mis en œuvre contrairement aux engagements de l'accord de branche.

L'accord de la branche et l'insertion des jeunes : *"lorsque le contrat de professionnalisation est conclu pour une durée déterminée et ne donne pas lieu à embauche au sein de l'entreprise à son terme, les parties signataires incitent les entreprises à mettre en place un accompagnement pour la recherche d'emploi (aide à la réalisation du CV, préparation à l'entretien, soutien méthodologique…)."*

- au niveau de la formation continue : le Groupe donnera à ses collaborateurs les outils nécessaires au développement de leurs compétences professionnelles utilisables tout au long de leur vie professionnelle.

2.1 - Objectifs de la formation professionnelle

La formation professionnelle poursuit les objectifs suivants :
- garantir un accès à la formation pour tous ses collaborateurs quel que soit leur statut, leur sexe, leur âge ou leur handicap ;
- garantir l'adaptation des collaborateurs à leur poste de travail ;
- accompagner le développement des compétences et favori-

La prohibition de la discrimination va de soi et est imposée par le code du travail.
Les objectifs de la formation professionnelle sont d'ordre public, l'article 900-1 du Code du travail : "... (elle) *a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi,*

ser l'évolution professionnelle des collaborateurs ;
- faciliter l'acquisition de compétences et connaissances aux fins de reconversion professionnelle.
C'est notamment par la formation continue que l'entreprise pourra maintenir et développer les compétences de ses collaborateurs afin qu'ils puissent s'inscrire dans des parcours variés tout au long de leur vie professionnelle.

de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale". Les objectifs affichés dans cette décision semblent un peu plus restrictifs.

Le groupe FT reste aussi en deçà de ses obligations sur l'égalité professionnelle puisque la loi exige la recherche de *la présence équilibrée des hommes et des femmes dans les filières de la formation professionnelle*.
De plus, la direction fait l'impasse dans ce texte sur ses obligations en matière de formation des salariés de plus de 45 ans, vue, sans doute, la moyenne d'âge élevée des personnels de FTSA !

2.2 - La définition des besoins en formation

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de détecter en amont les besoins de formation existants dans le Groupe, mais aussi d'évaluer régulièrement les compétences et capacités de chacun, et de favoriser l'expression des souhaits d'évolution des collaborateurs.
- L'entretien individuel dont bénéficient actuellement les collaborateurs du groupe France représente un moment d'échange privilégié de dialogue entre le collaborateur et sa hiérarchie pendant lequel ils analysent ensemble les compétences et performances de l'intéressé et établissent en conséquence les actions de formation à mettre en œuvre C'est pourquoi il est indispensable que chaque collaborateur bénéfice au moins une fois par an d'un tel entretien avec son manager.
- Cet entretien pourra être complété par un travail sur le projet professionnel, effectué dans le cadre des Espaces Développement. Le collaborateur pourra, s'il le souhaite, préparer la mise en œuvre de ce projet en le formalisant avec son manager au moyen d'un engagement de développement personnel : l'engagement de développement personnel formalisera les conditions et le contenu du parcours de professionnalisation et de la mobilité vers les secteurs prioritaires[1] ou les postes stratégiques[2].

Pour la direction c'est uniquement un problème individuel, qui se résume à un entretien individuel.
L'entretien individuel laisse le salarié seul face à son manager, et c'est une relation qui est très inégalitaire. Nous demandons depuis plusieurs années que tout-e salarié-e qui le souhaite puisse être accompagné-e dans cette démarche.

L'espace développement est mis en place par France Télécom au niveau de la Direction Territoriale. Celui-ci est composé de personnel RH de soutien pour toutes les questions de mobilité, interne ou en dehors de l'entreprise, et de formation. Ces espaces développement sont les successeurs des espaces mobilités qui ont servi quasi exclusivement à la mobilité fonction publique. Seront-ils utilisés pour autre chose que pour "la mobilité "externe" ? Rien n'est moins certain.
FT cherche à contractualiser les demandes de formation en orientant le personnel sur des secteurs prioritaires ou stratégiques, ce qui veut dire selon les souhaits de mobilité de l'entreprise.

Au-delà de cet entretien, le collaborateur peut également solliciter à tout moment sa hiérarchie ou son responsable ressources humaines pour évoquer ses souhaits ou besoins de formation. Deux types de bilan seront proposés pour permettre aux collaborateurs quel que soit leur statut, notamment ceux qui sont sur des métiers en décroissance, d'évoluer vers de nouveaux métiers et élargir ainsi leurs perspectives professionnelles :

Les bilans professionnels sont de deux ordres :
- le bilan de compétence des salariés de droit privé et le bilan professionnel des fonctionnaires sont des bilans qui sont faits par des organismes extérieurs compétents et répondent à certains critères : durée, financement, publics prioritaires… Ils peuvent être adaptés à des personnes qui souhaitent faire un point d'étape dans leur vie professionnelle. Les salariés peuvent en garder les résultats pour eux indépendamment de toute utilisation par l'entreprise.

1 Les postes prioritaires sont les postes appartenant aux secteurs prioritaires identifies par la DRH Groupe France Télécom, réactualisés en fonction des besoins de l'entreprise. L'appel à candidature fera apparaître distinctement le terme de "poste prioritaire".
2 Les postes stratégiques se caractérisent par la rareté des compétences dans le domaine et le niveau d'expertise. Ils contribuent fortement à l'atteinte des objectifs prioritaires de l'entité. L'appel à candidature fera apparaître distinctement le terme de "poste stratégique".

Les postes prioritaires sont définis nationalement.

Les postes stratégiques peuvent avoir une définition locale.
Ces qualificatifs des postes sont importants car ils ont des conséquences en matière de prime, en particulier si le poste implique une mobilité géographique.

- Un bilan de compétences ou professionnel[3] réalisé à l'extérieur de l'entreprise par un prestataire habilité externe.
- Un bilan professionnel interne[4] effectué par les conseillers développement des Espaces Développement dans le cadre du soutien à la mobilité.

D'autres outils comme le passeport formation viendront soutenir le développement des compétences et enrichir la définition des besoins en formation professionnelle.

2.3 - Mise en place des parcours de professionnalisation

Le groupe France Télécom pour la période 2006-2008, créera des parcours de professionnalisation pour soutenir les évolutions des compétences des collaborateurs dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences, de la transformation des activités du Groupe et de l'accompagnement du comblement des postes stratégiques.

2.3.1. Définition

Les parcours de professionnalisation interviennent en soutien d'un projet professionnel nécessitant de forts changements de compétences et conduisant à une mobilité fonctionnelle et/ou géographique. Ils sont construits de manière à accompagner et soutenir une progression de qualification menant à un poste stratégique ou à un secteur prioritaire.
Ils sont constitués d'actions de formation, en alternance (formation en présentiel, à distance, auto formation), de points d'étape (évaluation des acquis) et d'actions de professionnalisation autres que des actions de formation (participation à un projet opérationnel, stage terrain, benchmark, mémoire…).
Ces parcours sont définis de façon précise dans leurs modalités, leurs objectifs et leur durée.
Ils peuvent être consignés dans un engagement de développement personnel. Les parcours de professionnalisation types seront communiqués sur le portail RH anoo.

3 Conformément aux dispositions de l'article L 900-2 et L 900-4-1 du code du travail et de l'arrêté du 7 janvier 1997, le bilan de compétences pour les salariés de droit privé et le bilan professionnel pour les AFO permettent aux collaborateurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, afin de définir un projet professionnel, et, le cas échéant un projet de formation. Les résultats du bilan de compétence ne peuvent être adressés qu'à l'intéressé. Ils ne peuvent être communiqués à des tiers qu'avec son accord.

4 Le bilan professionnel interne est une prestation au sein des Espaces Développement. Il a pour objectif de permettre aux collaborateurs d'analyser leur parcours et d'identifier leurs domaines de compétences afin de définir un projet professionnel interne ou externe et, le cas échéant, un parcours de professionnalisation visant à la réalisation dudit projet professionnel. Ce bilan peut être réalisé en toute confidentialité et sans retour vers le manager si le collaborateur le souhaite.

- le bilan professionnel interne étant établi par une structure interne, il risque d'être fortement suggestif et utilisé en fonction des besoins de l'entreprise (ses secteurs prioritaires, ou ses exigences de mobilité y compris externe).

Le passeport de formation est un document référencé dans l'accord interprofessionnel qui permet d'établir un suivi individuel des actions de formation au-delà de la trajectoire dans une même entreprise (voir au 2.3.4)

Les parcours de professionnalisation sont des actions durables de formation.
Ces parcours de professionnalisation sont différents des "*périodes de professionnalisation*" prévues dans l'accord de branche et qui visent des publics prioritaires (personnel âgé de plus de 45 ans, femmes de retour de congé parental, travailleurs handicapés…) ou des actions spécifiques. Il ne faut pas considérer que l'un remplace l'autre. France Télécom a décidé de ne pas en parler dans cette note, mais ce dispositif existe. Néanmoins, si la décision DG/46 concerne "*tous les collaborateurs*", l'accord de branche ne s'applique strictement qu'aux salariés de droit privé.

Les objectifs de la direction apparaissent clairement: former pour les métiers stratégiques et prioritaires certainement, mais la direction ne parle pas de former les publics prioritaires au regard du code du travail et des accords.

Ces parcours visent en général des niveaux de qualification importants.

L'engagement de développement personnel est une contractualisation d'engagement entre FT d'une part et le salarié d'autre part. Rien n'étant précisé, il faut être vigilant, en étudiant son contenu avec un délégué du personnel, par exemple, si on envisage d'en signer un.

2.3.2. Contexte légal

FTSA s'appuie sur les dispositifs inscrits dans le contexte de la réforme de la formation professionnelle (accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, loi n° 2004-391 du 4 mai 2004, accord sur la formation professionnelle dans les télécommunications du 24 septembre 2004).
Les parcours de professionnalisation peuvent s'appliquer à tous les collaborateurs du groupe France Télécom même si leurs modalités de mise en œuvre varient selon que le collaborateur est fonctionnaire ou sous convention collective. Le groupe France Télécom intégrera les évolutions légales réglementaires et conventionnelles, dès leur mise en application, afin de favoriser l'accès des fonctionnaires à tous les dispositifs (période de professionnalisation, DIF…).

2.3.3. Mise en œuvre

Les parcours de professionnalisation s'appuient notamment sur des actions de formation inscrites dans les plans de formation.
La mise en œuvre opérationnelle du parcours de professionnalisation est ajustée en fonction des besoins du collaborateur concerné et des compétences déjà acquises. Aussi, le collaborateur et le manager formaliseront la mise en œuvre d'un parcours de professionnalisation afin de tracer les modalités et étapes spécifiques du parcours de ce collaborateur. Ceci pourra figurer dans l'engagement de développement personnel.

Un accompagnement est prévu avec un tuteur volontaire qui se chargera de définir des points d'étape pour faire, au fur et à mesure du parcours de professionnalisation, une évaluation des acquis avec le collaborateur.

France Télécom précise ici le cadre réglementaire, en sachant que des dispositifs sont attendus concernant les fonctionnaires. Le projet de loi de modernisation de la fonction publique est en cours d'étude pendant l'été 2006. Selon les termes du gouvernement, il " *modernise et développe la formation professionnelle des agents publics tout au long de la vie :*
- en autorisant la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle dans les parcours professionnels, notamment en substitution d'une épreuve d'un concours ou au titre de la promotion interne ;
- en étendant aux fonctionnaires le bénéfice du congé pour validation des acquis de l'expérience ;
- en introduisant le droit individuel à la formation dans la fonction publique."
Il faudra donc voir pratiquement les implications ultérieures de ces dispositifs et demander une éventuelle réouverture de discussion avec la direction.

Attention rappel important :
- Lors de la présentation du plan de formation dans les CE tous les ans, les besoins en formation de l'entreprise sont discutés. Le CE a pour objet l'expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts en matière de formation. Il doit être consulté sur les orientations générales et sur le plan.
- S'il y a des restructurations, les élus des CE, les organisations syndicales peuvent tout à fait avoir des discussions spécifiques sur les aspects de formation.
Les parcours présentés par FT sont très individualisés. Sur l'engagement de développement personnel, voir nos recommandations plus haut.
Rappel : la direction a refusé d'indiquer des dispositions spécifiques au tutorat, néanmoins nous pouvons nous appuyer sur les dispositions de l'accord de branche.

L'accord de branche et les tuteurs : il incite "*les entreprises à valoriser la fonction tutorale exercée par les salariés dans leur évolution professionnelle et à tenir compte de l'expérience de tuteur ou de formateur occasionnel lors des entretiens professionnels et de l'élaboration de leur parcours professionnel. La fonction tutorale a pour objet :*
- d'accompagner le salarié dans l'élaboration et la mise en œuvre de son projet professionnel,
- d'aider, d'informer et de guider les salariés de l'entreprise qui participent à des actions de formation dans le cadre des contrats ou des périodes de professionnalisation,
- de contribuer à l'acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitudes professionnelles par le salarié concerné, au travers d'actions de formation en situation professionnelle,
- de participer à l'évaluation des qualifications acquises dans le cadre du contrat ou de la période de professionnalisation.
Le nom du tuteur, son rôle et les conditions d'exercice de sa mission sont précisés dans le contrat de professionnalisation.
Pour permettre au tuteur d'exercer ses missions dans les conditions optimales, les parties signataires conviennent que :
- le tuteur est désigné sur la base du volontariat et de l'adéquation de son expérience professionnelle et de son niveau de compétences avec l'objectif visé par les dispositifs de professionnalisation,
- le tuteur doit disposer du temps nécessaire au suivi des titulaires de contrats ou de périodes de professionnalisation, le cas échéant par un aménagement de son temps de travail. Le tuteur examinera avec l'employeur, si nécessaire, la question de la charge de travail,
- le tuteur peut suivre deux salariés, trois au plus, tous contrats confondus y compris les contrats d'apprentissage,
- le tuteur doit bénéficier d'une préparation à sa fonction, voire d'une formation spécifique."

2.3.4. Validation des parcours de professionnalisation

Consciente de l'importance de l'effort d'adaptation demandé aux collaborateurs, l'entreprise souhaite reconnaître l'évolution des compétences des collaborateurs qui ont suivi un parcours de professionnalisation.
Les parcours de professionnalisation seront validés par :
- des diplômes et titres à finalité professionnelle attribués par le Ministère du Travail et de l'Emploi,
- des diplômes de l'Éducation Nationale,
- des certificats de qualification professionnelle (notamment de la Branche du secteur des Télécoms),
- des certificats France Télécom,
- des attestations de suivi de formation.

Chaque collaborateur pourra établir à son initiative un passeport formation.

La direction ne pousse pas la reconnaissance jusqu'à l'engagement de promotion et d'augmentation salariale !

Sur le passeport de formation, l'accord de branche : "*Afin d'aider les salariés à valoriser les formations suivies dans ou hors de l'entreprise, et favoriser la mobilité tant interne qu'externe, les signataires du présent accord conviennent que :*
- Toute formation professionnelle non sanctionnée par un diplôme, un titre homologué, un certificat de compétences professionnelles ou un certificat de qualification professionnelle, peut donner lieu, à la demande du salarié, à la délivrance d'une attestation précisant notamment les objectifs et les dates de formation,
- Chaque salarié pourra établir, à son initiative, un « passeport formation » lui permettant notamment d'identifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles acquises soit par la formation, soit du fait de ses expériences professionnelles et dont il gardera la propriété et la responsabilité d'utilisation."

Les titres, diplômes et certificats de qualifications professionnelles seront accessibles notamment par la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).
L'entreprise propose de labelliser la progression des compétences par la création de certificats FT. Ces certificats seront créés dans des domaines où il n'existe pas de certification proposée par la Branche professionnelle, par l'Éducation Nationale ou par les autres organismes externes habilités. Ils seront élaborés en partenariat avec des organismes externes ayant une notoriété dans le domaine de l'acquisition de compétences.

La VAE est un processus externe à l'entreprise de reconnaissance de qualification (voir encadré plus loin).

L'étendue des différents types de validation est très importante. Nous sommes réservés sur la mise en place de certificats FT qui ne correspondraient à aucune référence réelle utilisable en interne (pour une promotion par exemple) ou à l'extérieur comme équivalence pour chercher un emploi.

2.4. Les actions de formation du plan de formation

2.4.1. Les actions d'adaptation au poste de travail

Les actions d'adaptation des collaborateurs au poste de travail constituent un temps de travail effectif et doivent donner lieu, pendant leur réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération. Elles correspondent aux actions de catégorie 1. Par exemple, les actions d'adaptation au poste de travail permettent d'apporter à un collaborateur les connaissances pour être opérationnel à son poste de travail. Ces formations se font sur le temps de travail dans une logique d'adaptation aux évolutions du poste et d'insertion professionnelle pour les collaborateurs handicapés. Ces formations ont un effet immédiat dans la tenue du poste de travail.

Les différentes catégories de formation sont définies dans l'accord interprofessionnel. L'enjeu de la définition de ces diverses catégories vise à préciser ce qui doit se faire sur le temps de travail et ce qui peut se faire en dehors, en particulier avec les droits liés au DIF, (le droit individuel à la formation).
Catégorie 1 - "*Les actions d'adaptation au poste de travail au sens de l'article L.932-2 du code du travail sont mises en œuvre pendant le temps de travail et rémunérées au taux normal.*"
Pour ces formations, assez nombreuses, France Télécom ne fait jamais évoluer la classification des personnels, même si celles-ci s'accompagnent de changement des conditions de travail ensuite (apprentissage de nouvelles techniques, connaissance de produits ou d'applications multiples, polyvalence de plus en plus importante…). Nous revendiquons la prise en compte par la promotion de toutes les formations dans la carrière des personnels.

2.4.2 Les actions de formation à l'évolution et au maintien dans l'emploi et au développement des compétences

Au-delà des actions de formation destinées à adapter les collaborateurs à leur poste, l'entreprise souhaite permettre aux

collaborateurs de maintenir leurs compétences dans l'emploi et d'étendre leur champ de compétences et de connaissances en rapport avec les évolutions des métiers du Groupe :
- Les actions de formation liées à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi sont mises en œuvre pendant le temps de travail et donnent lieu pendant leur réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération. Par exemple, les actions de formation liées à l'évolution de l'emploi ou au maintien dans l'emploi visent à accompagner les collaborateurs dans un contexte de changement de métier ou de contenu des métiers (nouvelles pratiques). Ces formations se font sur le temps de travail avec une logique d'anticipation et d'accompagnement des évolutions de métier et sont identifiées en catégorie 2.
- Les actions de formation visant à développer les compétences des collaborateurs permettent d'acquérir des compétences transférables et peuvent, avec l'accord écrit du salarié, se dérouler en tout ou partie hors temps de travail dans les limites prévues par l'article L. 932-1 du code du travail. Par exemple, les actions de développement des compétences visent à développer de nouvelles compétences dans un métier notamment lors d'un changement de famille d'emplois. Ces formations sont possibles sur le temps de travail effectif, mais aussi en dehors du temps de travail effectif et notamment dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF) quand il s'applique, avec une logique d'accroissement des compétences et sont identifiées en catégorie 3.

Dans l'accord de branche la catégorie 2 -"*Les actions de formation liées à l'évolution des emplois et celles qui participent au maintien dans l'emploi sont mises en œuvre pendant le temps de travail et rémunérées au taux normal.*" Il faut donc faire respecter le fait que tout soit pris sur le temps de travail.

Catégorie 3 - "*les actions de formation* (qui) *ont pour objet le développement des compétences des salariés*".
Pour cette catégorie de formation, le groupe FT se réserve la possibilité d'effectuer ces actions de formation en dehors du temps de travail "avec l'accord du salarié" et dans la limite de 80 heures par an (5 % du forfait jours pour les salarié-es en modulation annuelle) et en les payant à moitié prix !!!
"Lorsque les actions de formation ont pour objet le développement des compétences des salariés, elles doivent participer à l'évolution de leur qualification et donner lieu à une reconnaissance par l'entreprise." France Télécom a retiré ses maigres engagements en matière de promotion et de reconnaissance de qualification par une augmentation du salaire, pourtant l'accord interprofessionnel est clair.

Ces formations doivent contribuer à la réalisation d'un projet professionnel, soit dans la propre filière de métier d'origine du collaborateur, soit dans une autre filière de métiers. Ces formations peuvent s'inscrire dans le cadre des parcours de professionnalisation.
Les formations de développement des compétences inscrites au Plan de formation sont proposées par l'employeur ou demandées par le collaborateur et validées par l'employeur. L'identification des besoins collectifs de formation reposera sur les analyses faites en matière d'évolution des métiers. Les conditions de réalisation des formations doivent être distinguées selon qu'il s'agit de répondre à un besoin collectif ou individuel.

Le manager est toujours le personnage tout puissant qui doit tout valider, même si les formations demandées sont inscrites au plan de formation. Nous souhaitons réduire fortement ce rôle tout puissant qui ne fait que poser des problèmes supplémentaires de relations entre les responsables et le personnel encadré, et oblige à des tâches supplémentaires que les cadres ont parfois du mal à effectuer.

2.4.2.1. Actions de formation s'insérant dans un cadre collectif

En fonction des enjeux stratégiques qu'il aura ainsi défini pour son développement et de sa vision d'évolution des métiers, le groupe France Télécom pourra estimer nécessaire d'accroître le niveau de compétences de certaines catégories de collaborateurs concernés par la mise en œuvre de cette stratégie.
En effet, l'entreprise doit veiller à maintenir les capacités de ses collaborateurs à occuper un emploi lorsqu'elle a identifié des enjeux ou évolutions significatifs dans ses métiers ou lorsqu'elle envisage de modifier son organisation ou de changer les technologies qu'elle utilise.

La direction s'engage à mettre en œuvre des plans de formation professionnelle importants sur les nouveaux métiers. Il y a un enjeu à obtenir des formations qualifiantes pour le maximum de salariés. Les engagements chiffrés de France Télécom restent flous : 25 % d'augmentation pour 2006 à 2008 (mais on ne sait pas si c'est en budget, en temps, en personnel formé !). Dans les faits, même avec ces augmentations, la situation ne rattraperait pas ce qu'elle était il y a trois ans. De plus, nous avons constaté que de la simple information, sur les nouveaux produits, par exemple, ou des journées d'accueil étaient souvent assimilées à du temps de formation.

Ainsi, les collaborateurs qui devront suivre les formations collectives bénéficieront des conditions de réalisation prévues

Cela veut dire qu'elles se passeront sur le temps de travail. D'où, l'importance de faire valider ces formations dans les

pour les actions d'adaptation au poste de travail et d'évolution de l'emploi et maintien dans l'emploi, y compris lorsque la formation suivie est diplômante ou qualifiante.

plans de formation.
Ainsi, au CCE, dans chaque CE, mais aussi dans les divisions où les directions métiers discutent des évolutions des métiers, nous devons exiger des formations pour que le personnel devienne un acteur des télécommunications de demain, et qu'il puisse être rémunéré en tant que tel.

Sur le DIF, l'accord de branche précise: "*lorsque le DIF demandé par le salarié et accepté par l'entreprise répond à cette logique prioritaire de la branche c'est-à-dire qu'il vise des actions de développement des compétences dans les fonctions managériales, techniques ou commerciales inscrites dans les actions de formation de type III du plan de formation de l'entreprise, les parties signataires conviennent du dispositif d'abondement suivant : A l'issue du DIF réalisé hors temps de travail, le salarié bénéficie d'un abondement de son droit individuel à la formation égal à 15 % de la durée du DIF ainsi réalisé. Cet abondement, qui constitue une modalité de prise en compte des efforts du salarié, est porté au crédit de son compte et figure sur le document récapitulatif annuel des droits acquis au titre du DIF.*"

2.4.2.2. Actions de formations individuelles en rapport avec les métiers du Groupe ou le projet professionnel

2.4.2.2-1 Formations diplômantes ou qualifiantes

Le groupe France Télécom souhaite favoriser l'accès de ses collaborateurs aux formations diplômantes ou qualifiantes en lien avec les secteurs prioritaires ou stratégiques.
Les actions de formation diplômantes ou qualifiantes devront, chaque fois que possible, s'inscrire dans le cadre des parcours de professionnalisation. Elles pourront se dérouler en tout ou partie hors temps de travail dans les limites prévues par l'article L.932-1 du code du travail. Les collaborateurs pourront aussi utiliser leur droit à DIF.
Comme précisé dans la partie traitant des parcours de professionnalisation, le groupe France Télécom intégrera les évolutions légales et réglementaires dès leur mise en application, afin de favoriser l'accès des fonctionnaires au dispositif du DIF.
Lorsque le collaborateur souhaite engager une action de formation diplômante ou qualifiante par le biais de la VAE, il présentera son dossier auprès de son responsable ressources humaines qui étudiera les conditions dans lesquelles le Groupe pourra l'accompagner dans son projet. Afin de préparer et soutenir son dossier de présentation de VAE auprès du jury, le collaborateur pourra bénéficier d'une dispense d'activité accordée par sa hiérarchie sous la forme d'un congé de validation, avec maintien de sa rémunération habituelle. La durée de cette dispense d'activité variera en fonction du projet de l'intéressé, le nombre d'heures de dispense ne pouvant excéder 30 heures de travail effectif par dossier. Au-delà le collaborateur devra utiliser ses JTL ou tout autre jour de repos à sa disposition pour effectuer sa préparation. Il pourra également utiliser son crédit d'heures de DIF, au besoin en sollici-

Un des problèmes posé par ces dispositifs, c'est que c'est toujours le manager qui décide.

Il s'agit, en fait, de permettre que les fonctionnaires puissent avoir des formations hors du temps de travail (voir au point 2.3.2).

Les validations systématiques par le responsable RH limitent la portée de ce texte, et risquent de se faire différemment selon "la gueule du client".
L'ensemble des dispositifs DIF, CIF, VAE dépend des financements et donc de l'acceptation de l'organisme collecteur de fonds pour la branche professionnelle : l'Auvicom.

La validation des acquis de l'expérience, VAE d'après le Ministère de l'Éducation: "*La validation des acquis de l'expérience (VAE) est désormais un droit inscrit dans le Code du travail qui permet à toute personne, quel que soit son âge, son niveau d'études, son statut, de demander la validation de son expérience professionnelle. La VAE permet :*
- d'obtenir, en totalité ou en partie, un des diplômes, titres ou certificats de qualification inscrits dans le répertoire national des certifications professionnelles.
- d'accéder directement à un cursus de formation sans justifier du niveau d'études ou des diplômes et titres normalement requis.
Tout le monde a droit à la reconnaissance de son expérience… La seule condition requise est d'avoir exercé une activité d'une durée de trois ans en rapport avec la finalité du diplôme visé…
... L'université peut reconnaître et valider les compétences acquises dans la vie professionnelle pour faciliter l'accès aux diplômes et titres de l'enseignement supérieur."

Sur le DIF, l'accord de branche précise : *"Le droit individuel à la formation favorise une meilleure égalité des droits des salariés face à la formation en ouvrant à chaque salarié, après une année d'ancienneté, la possibilité de bénéficier, en liaison avec son entreprise, d'une action de formation de 20 heures par an, pour un salarié à temps plein, reportable d'une année sur l'autre dans la limite de 120 heures sur 6 ans. La durée du DIF est calculée prorata temporis pour les salariés en contrat à durée déterminée, conformément aux dispositions de l'article L. 931-20-2 du code du travail, ainsi que pour les salariés à temps partiel…*
Le droit individuel à la formation permet au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle. Sa mise en œuvre relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur.
A titre dérogatoire, et après accord écrit entre l'employeur et le salarié, les actions de formation liées au DIF peuvent être réalisées en partie pendant le temps de travail.
Le choix de l'action de formation envisagée, qui peut, le cas échéant, prendre en compte les priorités définies ci-après, ainsi que les conclusions de l'entretien professionnel prévu à l'article 9 du présent accord, est arrêté par accord écrit du salarié (ou validation dématérialisée) et de l'employeur.
... Les parties signataires conviennent qu'un salarié peut présenter une demande de DIF hors temps de travail excédant 20 heures, anticipant ainsi ses droits ouverts au titre du DIF, lorsque son projet porte sur une action inscrite sur le plan de formation de l'entreprise. Si l'entreprise donne son accord sur le projet proposé, elle peut imputer l'excédent de 20 heures sur les droits à venir du salarié dans l'exercice de son droit à DIF."
... "En cas de désaccord de l'employeur sur le choix de l'action de formation au regard des priorités au titre du DIF, le salarié peut saisir les délégués du personnel. Lorsque le désaccord subsiste deux exercices civils consécutifs, le salarié peut demander au FONGECIF dont relève l'entreprise la prise en charge de l'action sous forme de CIF qui sera instruit en fonction des critères et priorités définis par ledit organisme."

tant l'anticipation de ses droits dans la limite de 120 heures.

2.4.2.2-2 Formations non diplômantes et non qualifiantes

Les formations non diplômantes et non qualifiantes ayant pour objectif le développement des compétences des collaborateurs en vue d'une évolution professionnelle pourront être intégrées aux Plans de Formation concernés. La formation devra permettre au collaborateur de développer le niveau de ses compétences en cohérence avec les métiers du Groupe.
Ces formations doivent être proposées par l'employeur, ou demandées par le collaborateur et validée par l'employeur.
L'utilisation du DIF est possible dans les conditions fixées par l'accord sur la formation professionnelle dans les télécommunications.

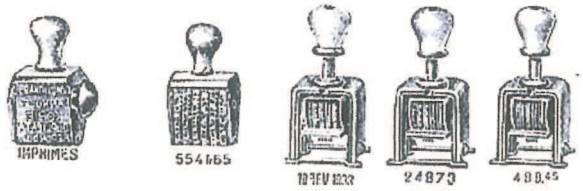
2.5 Les actions de formation à l'initiative du collaborateur

L'un des nouveaux enjeux de la formation est de rendre les collaborateurs acteurs de leurs compétences tout au long de leur carrière. Le Groupe souhaite faciliter l'accès à la formation continue au-delà des obligations s'inscrivant légalement dans le cadre du plan de formation.
Lors de la définition du projet professionnel, des collaborateurs peuvent souhaiter effectuer une mobilité qui ne répond pas à un besoin d'évolution au sein du Groupe. Ces formations sont utilisables à la seule initiative du collaborateur, non demandées par le Groupe mais acceptées par le manager, compte tenu du projet professionnel présenté par l'intéressé.
Deux outils de formation devront prioritairement être utilisés par les collaborateurs concernés : le Droit Individuel à la Formation (DIF) dès lors qu'il peut être mis en œuvre et le Congé Individuel de Formation (ou congé formation pour les fonctionnaires). En effet, ces dispositifs permettent aux collaborateurs d'être à l'initiative de la formation pour préparer

L'accord de branche sur le CIF (congé individuel de formation) : *"La CPNE (*Commission paritaire nationale pour l'emploi) *fait connaître aux Fongecif les particularités de la branche et les priorités qu'elle souhaite voir prises en compte pour les CIF des salariés de la branche visant un perfectionnement professionnel ou l'accession à un niveau supérieur de qualification.*
Les demandes de congés sont satisfaites par l'employeur dans les conditions légales."

leurs projets professionnels. Le Groupe soutiendra également les demandes des collaborateurs voulant effectuer une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) dans le cadre d'un projet professionnel validé par le manager menant à une mobilité externe. Afin de préparer et soutenir son dossier de présentation de VAE auprès du jury, le collaborateur pourra bénéficier d'une dispense d'activité accordée par sa hiérarchie sous la forme d'un congé de validation, avec maintien de sa rémunération habituelle. La durée de cette dispense d'activité variera en fonction du projet de l'intéressé le nombre d'heures de dispense ne pouvant excéder 30 heures de travail effectif par dossier. Au-delà le collaborateur devra utiliser ses JTL ou tout autre jour de repos a sa disposition pour effectuer sa préparation. Il pourra également utiliser son crédit d'heures de DIF, au besoin en sollicitant l'anticipation de ses droits dans la limite de 120 heures.

Dans le cas d'une sortie de l'entreprise, le groupe est prêt à soutenir les projets de VAE.



3) LA MOBILITE

Afin d'atteindre les objectifs de NExT, la mobilité qu'elle soit fonctionnelle et/ou géographique est un enjeu essentiel de l'entreprise pour mobiliser les ressources au bon moment et au bon endroit en anticipant ses besoins en compétences.
Elle constitue aussi une opportunité pour le collaborateur :
- de réaliser un projet de développement personnel,
- de concilier au mieux aspirations professionnelles et personnelles.

Au nom de l'opportunité et du développement personnel, le groupe FT effectue un subtil mélange entre la vraie mobilité volontaire du salarié-e et une soi-disant "*mobilité individuel - le et collective à l'initiative de l'entreprise*" recouvrant pressions, mutations forcées, restructurations et éventuellement licenciement économique au bout du compte.
Pour la direction, il s'agit d'abord de permettre les suppressions d'emplois massives que France Télécom a annoncées, soit 22000 pour la période de 2006 à 2008. Les aspirations personnelles sont vraiment la dernière préoccupation de l'entreprise.

La mobilité prend place entre les entités du Groupe, dans le bassin d'emploi qui est le territoire pertinent au regard des équilibres entre les besoins et les ressources du Groupe, le bassin d'emploi étant l'espace géographique au sein duquel le développement des compétences de chaque salarié est favorisé tout au long de sa vie professionnelle.

Cette définition du bassin d'emploi laisse la place à des interprétations multiples. Lieux de vie, bassin d'emploi ou maille territoriale, ce point avait été largement débattu entre les organisations syndicales et la direction pour tenter de la contraindre à définir des bassins d'emploi au plus près de l'emploi actuel des personnels. Pour SUD, l'enjeu est maintenu.
Il faut signaler qu'il y a des limites à la mobilité géographique que le droit social encadre pour les salariés de droit privé. Ainsi, c'est en final au tribunal des prud'hommes de définir s'il y a ou non respect du contrat, clause abusive de mobilité...
S'agissant des fonctionnaires, si la direction considère qu'ils sont mobiles a priori, il y a pourtant des restrictions. Un fonctionnaire est affecté sur une résidence administrative et sa mutation doit respecter le cadre définit par les commissions administratives paritaires.

3.1. La mobilité interne collective et individuelle

3.1.1. Les modalités de mise en œuvre des mobilités collectives

Les mobilités peuvent être soit fonctionnelles soit géographiques. Les collaborateurs peuvent effectuer une mobilité fonctionnelle vers des postes offerts dans leur activité, la même filière de métier ou un changement de filière sans changement géographique. Il peut s'agir aussi de mobilité vers des postes stratégiques ou prioritaires. Elles sont alors accompagnées de parcours de professionnalisation pour permettre aux collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires à leur nouveau métier.
Le collaborateur reste sous la responsabilité de son manager pendant tout le processus de recherche de poste, jusqu'à son affectation sur le nouveau poste.
Chaque collaborateur sera reçu en entretien par son manager ou son responsable Ressources Humaines afin de recueillir ses souhaits, cerner ses contraintes et l'informer sur les possibilités de postes. De plus, le soutien de l'Espace Développement sera proposé systématiquement à chaque collaborateur concerné par une mobilité à l'initiative de l'entreprise.

La direction précise que les mobilités fonctionnelles prévues par l'entreprise dans un cadre collectif doivent s'accompagner de parcours de professionnalisation pour former les personnes concernées (sur les parcours voir 2.3).

L'entreprise fait comme si les CE n'existaient pas. Ainsi, la première chose qui doit avoir lieu, si une dite "mobilité collective" (une restructuration) est envisagée, c'est la tenue du CE qui devra étudier et être consulté sur le projet de réorganisation, ses modalités, les postes supprimés, les qualifications concernées, les postes disponibles, les conditions dans lesquelles ils peuvent être occupés... l'entretien avec le manager ne peut pas être l'opération initiale mise en œuvre après une intention de réorganisation.
Les organisations syndicales avaient demandé que la possibilité d'organiser des télé activités soit étudiée dans les CE lors des annonces de réorganisations. La direction a retiré cette possibilité de son texte, cela peut néanmoins être évoqué.
Sur la fonction de l'Espace développement, voir commentaires en 2.2.

Dans ce cadre, il sera proposé au collaborateur, en priorité et dans la mesure du possible, de suivre l'activité de son service, puis de rejoindre un poste prioritaire ou un poste stratégique.

La direction présente ici ses intentions en matière de priorités. Mais là aussi, les CE ont leur mot à dire, en fonction des activités réorganisées, du type de personnel... Les postes prioritaires ou stratégiques sont définis en page 6.

Pour les collaborateurs du Groupe (Bandes A à Dbis ou Classes 1 à 3 à France Télécom SA), le bassin d'emploi recouvre le territoire géographique de la direction régionale sur lequel ils travaillent sauf l'Île de France qui constitue un seul bassin d'emploi.

Pour les personnels A à DBis, et classe 1 à 3 (ou équivalents pour les personnels restés sur les grades de reclassement), la définition du bassin d'emploi est celle de la direction régionale, avec un élargissement pour l'Île de France. Néanmoins, nous alertons sur le fait que les directions régionales ne seront plus le lieu de l'organisation des services mais seulement le lieu de contact avec les collectivités locales. On peut donc s'interroger sur la façon dont elles peuvent évoluer.
Sur la définition du bassin d'emploi, il n'existe rien dans le code du travail. Néanmoins, la jurisprudence est restrictive et prend en compte des zones géographiques limitées selon la fonction occupée dans l'entreprise. Cela implique que s'il y a un conflit d'appréciation sur la légitimité de la mobilité au regard du contrat de travail et de la clause de mobilité, c'est le tribunal des prud'hommes qui décidera.
Il faut rappeler que s'agissant de salarié-es de droit privé, le contrat comporte en général une clause de mobilité. Celle-ci précise l'espace de la mobilité obligatoire. Si celle-ci n'est pas respectée, il peut y avoir licenciement pour faute.
S'il y a respect du contrat mais refus de mobilité du salarié, il y a licenciement économique (la concomitance d'au moins 10 licenciements économiques sur 30 jours consécutifs impose à l'entreprise la négociation d'un plan de sauvegarde de l'emploi autrement dit plan social).
Remarquons que rien n'est indiqué concernant les cadres supérieurs. La direction entend faire jouer à plein les mobilités nationales.

Une mission temporaire pourra être proposée au collaborateur pour une durée maximale de 12 mois, le temps de retrouver un poste. Si la mission temporaire conduit à exercer une activité dans un site différent du site d'origine, alors la mission pourra faire l'objet d'un accompagnement financier sur la base des mesures prévues dans le cas des mobilités géographique sans changement de résidence principale. Les termes de la mission temporaire seront formalisés dans le cadre d'un prêt de compétences avec signature du collaborateur, du manager cédant et du manager prenant. Ce document comprendra le descriptif de la mission, les échéances, les responsabilités et les facilités laissées par le manager recruteur au collaborateur pour poursuivre sa recherche de poste. Le collaborateur en mission temporaire bénéficie de l'aide de l'Espace Développement et reste sous la responsabilité de son manager pendant tout le processus de recherche de poste, jusqu'à son affectation.

Les missions temporaires sont toujours présentes, mais n'étant plus validées par un accord (contrairement à la période antérieure), elles sont plus facilement contestables.
Pour celles-ci, la direction permet la même indemnisation que dans le cas des mobilités géographiques avec affectation.
La formalisation dans un document peut permettre de limiter le cadre de la mission temporaire, néanmoins, l'absence de précision sur les facilités accordées pour chercher un nouveau poste, le fait d'être sous la responsabilité du manager d'origine, tout cela laisse présager encore de nombreuses galères.

3.1.2. Les modalités de mise en œuvre des mobilités individuelles

Chaque collaborateur est acteur de son projet professionnel qu'il construit avec son manager, au regard des évolutions des métiers en croissance ou décroissance, de l'anticipation des besoins en compétences élaborées par les filières métiers et les activités opérationnelles et/ou de son projet personnel.
L'entretien individuel constitue un moment privilégié entre le manager et son collaborateur pour échanger sur le projet professionnel. Ce projet prend en compte les aspirations du collaborateur et doit s'inscrire dans le cadre des besoins de l'entreprise en termes de compétences, métier et localisation géographique.
L'Espace Développement accompagne le collaborateur dans l'élaboration et la réalisation de son projet professionnel, en soutien du manager qui valide le projet.

La CCNT sur la mobilité géographique indique : "*Les parties signataires recommandent qu'il soit tenu compte de la situation familiale des intéressés avant d'entreprendre une mobilité géographique ayant une incidence sur le domicile du salarié.*"

La direction écrit des phrases ronflantes sur le salarié qui doit être acteur de son projet professionnel, alors qu'elle refuse en permanence les initiatives propres de salariés (et encore dans ce document alors qu'un positionnement très clair des syndicats a eu lieu pendant toute la négociation), et qu'elle restructure à tout va.
Nous demandons que les agents qui le souhaitent puissent être accompagnés lors des entretiens individuels. Ce moment "privilégié" est souvent vécu difficilement par de nombreuses personnes.

Pour France Télécom, l'Espace Développement ne décide rien, c'est toujours le supérieur hiérarchique qui est responsable (sauf s'il s'agit de quitter l'entreprise).

Afin d'assurer la transparence du marché interne de l'emploi, l'information sur les postes à pourvoir est accessible à l'ensemble des collaborateurs et managers du Groupe sur le portail RH anoo.
Lorsqu'il envisage un recrutement, le service recruteur s'assure auprès du responsable RH que le projet de mobilité du collaborateur a été validé par le manager.
Après acceptation du poste par le candidat, suite au processus de recrutement décrit ci-dessus, la mobilité sera réalisée dans un délai de 3 mois maximum sauf accord du recruteur pour un délai supérieur.

Tout ce paragraphe met, en fait, des limites aux initiatives individuelles des salariés. Nous avions exigé avec les autres syndicats qu'il y ait un engagement de la direction à respecter les souhaits de mobilité dès lors qu'ils avaient été exprimés depuis un certain temps ou à plusieurs reprises. Dans les faits, dans de très nombreux cas et sans aucune négociation, les directions bloquent les salarié-es et refusent de fait la mobilité volontaire. Il n'y a plus aucune référence à une quelconque notion d'ancienneté dans le poste avant d'effectuer une mobilité.

3.1.3 Changement de société au sein du groupe France Télécom

A - Reprise de l'ancienneté

Lorsqu'un collaborateur change de société au sein du Groupe pour rejoindre FTSA, son ancienneté est intégralement reprise, de même que son ancienneté au sein du groupe d'emplois de la Convention Collective Nationale des Télécommunications ou par assimilation pour les autres Conventions Collectives. Le collaborateur ne se verra pas imposer une nouvelle période d'essai. Le crédit d'heures acquis au titre du Droit Individuel à Formation (DIF) est également repris.

La reprise d'ancienneté est de règle au sein du groupe.

La précision sur la période d'essai est importante car il y a eu certains dérapages où des personnes (y compris des fonctionnaires) se sont vues imposées des périodes d'essai.
Ce paragraphe évoque la transmissibilité du DIF, mais c'est déjà prévu dans les dispositions légales entre toutes les entreprises.

B - Congés et Compte Épargne Temps (CET)

- Congés : le collaborateur aura la possibilité de transférer ses congés payés correspondant aux droits acquis avant le transfert dans la limite de 10 jours.
- CET : en cas de mobilité d'un collaborateur détenteur d'un CET, les droits acquis par le collaborateur sont transférés.

Tout cela concerne les intégrations à FTSA, pour les autres mobilités, il convient de se reporter aux décisions éventuellement prises dans les autres entreprises du groupe.

C - Prise en compte fonctionnaires du parcours professionnel réalisé en filiale :

Le groupe France Télécom reconnaît et valorise le parcours professionnel des fonctionnaires détachés en filiale dans le déroulement de leur carrière administrative, selon les règles statutaires en vigueur.

Les règles statutaires en vigueur ne permettent pas un règlement automatique de toutes les situations. En particulier, l'existence de deux grades différents pour un seul groupe d'emploi de la CCNT, doit conduire à regarder de près les retours des fonctionnaires et comment sont appliquées les carrières miroir. Il n'y a pas d'automaticité.

3.1.4 - Les mesures financières d'accompagnement des mobilités

Ces mesures concernent les mobilités au sein de FTSA et entre FTSA et les sociétés du groupe France Télécom en France dès lors qu'elles se font dans l'intérêt de l'entreprise, qu'elles soient à l'initiative de cette dernière ou à celle du collaborateur. Elles peuvent également concerner le collaborateur qui, a la suite d'une mobilité à l'initiative de l'entreprise, effectuerait une mission temporaire d'une durée maximale de 12 mois. Le détail des mesures d'accompagnement des mobilités figure en Annexe 1.
Sont exclus du champ d'application du présent article :

- les mouvements de procédure disciplinaires,
- les retours suite à suspension temporaire d'activité à l'initiative du collaborateur à l'exception des congés maternité et congés parentaux d'éducation.

Il faut faire reconnaître que toutes les mobilités se font dans l'intérêt de l'entreprise. Au vu des restrictions importantes qu'y mettent les managers, celles qui sont acceptées sont rarement non-conformes à ses intérêts.

Sud

A - Mesures d'indemnisation des mobilités

Les mesures d'accompagnement seront communiquées par écrit au collaborateur avant son acceptation du poste proposé avec les conditions d'exercice du poste.

Sur les conditions d'exercice du poste, nous sommes largement intervenus pour que celles-ci soient connues dans le détail : rémunération, horaires, conditions de travail, pérennité du poste, du service…

A1- Mobilité géographique avec changement de résidence principale

Pour l'application des présentes dispositions, la notion de conjoint comprend : le conjoint légalement marié, la personne liée au collaborateur par un PACS et le concubin. (cf. article 51 5-8 du code civil).

Rappelons que tout cela nécessite une officialisation, ne comptent pas les personnes vivant en couple simplement.

Les mesures d'indemnisation concernent :
- les frais liés aux déplacements du collaborateur et de son conjoint sur le futur lieu d'habitation pour visite préalable et les frais de garde d'enfant dans la limite de 2 jours maximum,
- les frais de déménagement (+ éventuellement de garde-meubles) sur la base de 3 devis,
- les frais de réinstallation (montant forfaitaire)
- les frais de recherche d'emploi du conjoint contraint de quitter son employeur, sauf si le conjoint est fonctionnaire : FTSA prend en charge le service d'un prestataire externe choisi parmi les cabinets référencés. Dans le cas où le recours à ce prestataire ne débouche pas sur un nouvel emploi, 3 mois après le début de la recherche, le collaborateur peut bénéficier d'une allocation forfaitaire en fonction du niveau de revenu perçu par le conjoint sur son emploi précédent. Cette allocation est renouvelable 3 fois à intervalle de 3 mois si la recherche n'aboutit pas dans ces délais.

Dans le contexte du chômage actuel, France Télécom s'engage sur des sommes qui sont assez limitées, comme si c'était très simple de retrouver un emploi.
S'agissant des fonctionnaires, il faut faire jouer le rapprochement époux, qui est toujours valable.

A2- Aggravation du temps de trajet

Les mesures suivantes s'appliquent en cas de mobilité à l'initiative de l'entreprise.
- Lorsque la localisation du nouveau poste engendre une aggravation du temps de trajet domicile-lieu de travail supérieur à 20 minutes par trajet, le montant de l'indemnité tiendra compte des caractéristiques des réseaux de transport en commun ainsi que des conditions géographiques et climatiques locales. La prime est versée en une seule fois sauf demande expresse du salarié.
- En l'absence de réseau de transport en commun adapté, l'achat d'un véhicule familial supplémentaire (sur présentation d'un justificatif) peut éventuellement être pris en compte dans le calcul de l'indemnisation, qui est alors majorée (cf. Annexe 1).

Ce sont les mesures de l'ex DG40 réévaluées, en prenant pour partie en compte le coût de la vie (pour partie seulement, la hausse des loyers étant très importante).

B - Mesures d'accompagnement des mobilités vers les postes stratégiques et/ou prioritaires

B.1- Prime d'incitation à la mobilité

Les collaborateurs effectuant une mobilité vers un poste stratégique et/ou prioritaire bénéficient d'une prime dont le montant est compris entre 1 et 3 mois de salaire fixe brut, accordé sur décision managériale après prise en compte des critères suivants qui peuvent se cumuler :
- mouvement vers les postes stratégiques et/ou prioritaires
- changement personnel lié à la mobilité
- mobilité d'un bassin de province vers l'Île de France ou vers un bassin d'emploi déficitaire.

Dans le cas des mobilités vers les DOM, cette prime ne pourra excéder 3 mois, sauf cas exceptionnel et argumenté (dans la limite de 6 mois maximum), pour prendre en compte

Tout cela ne concerne donc que les postes prioritaires (définis nationalement) ou stratégiques (dont la définition peut être plus locale).

Le montant devrait donc dépendre du nombre de ces contraintes : un à trois mois, pour un à trois critères remplis.
Les mobilités vers la région Île de France sont considérées comme prioritaires.

Nous avons de sérieuses réserves sur ce passage sur les DOM. De nombreux collègues sont en attente de mutation dans leur

d'éventuelles situations particulières.

département depuis des années. Rien n'est fait pour leur donner satisfaction, et de plus la direction prend cette mesure spécifique qui servira essentiellement pour des salariés non-originaires des DOM.

B.2- Mesures d'indemnisation des mobilités géographique avec changement de résidence principale

En complément des mesures présentées au paragraphe A, une participation, dégressive dans le temps (5 ans), au différentiel de coût du loyer entre la zone de départ et celle d'arrivée sera versée.

Elle nécessite une décision managériale à double niveau et doit être contractualisée lors de l'entretien de finalisation du recrutement. Cette indemnité peut être versée au collaborateur qui décide de louer ou d'acheter un logement. Elle est assujettie aux cotisations sociales.

Si des contraintes familiales obligent à différer le déménagement (scolarité des enfants par exemple), l'entreprise prend en charge les trajets aller-retour hebdomadaires et les frais de double résidence, pendant 6 mois maximum, sur la base du prix moyen d'un studio dans la zone d'arrivée et déduction faite des montants remboursés directement au collaborateur dans le cadre des dispositions du 1 % logement (Mobili-Pass).

Dans le cas où le collaborateur qui diffère son déménagement bénéficie de l'indemnité dégressive facultative, celle-ci peut prendre effet à partir de la date de prise effective de fonction du collaborateur et, pour simplifier le paiement des mesures d'accompagnement, couvrir alors les frais de double résidence et de trajets aller-retour.

Ces mesures viennent remplacer celles de la DG40 avec une légère réévaluation.

B.3- Mobilité géographique sans changement de résidence principale

B.3.1- Principes généraux

Ce type de mobilité offre une solution alternative lorsque le déménagement avec transfert de la famille s'avérerait nécessaire mais n'est pas envisageable par le collaborateur. Il revêt un caractère exceptionnel et est réservé aux mouvements vers des postes prioritaires et/ou stratégique et fait l'objet d'une validation managériale à double niveau. La possibilité de faire appel en partie au télétravail sera examinée. La compatibilité avec les exigences du nouveau poste doit être le facteur déterminant dans l'acceptation par le manager.

La durée de l'indemnisation, prévu aux paragraphes B.3.2 et B.3.3 est au maximum de 3 ans. À l'issue d'une période de 3 ans, la situation du collaborateur doit être réexaminée et peut, au cas par cas, être prorogée dans l'intérêt de l'entreprise et du collaborateur, en réexaminant les conditions pour une nouvelle période maximale de 3 ans.

Le coût global généré sur l'ensemble de la période d'indemnisation ne doit pas dépasser 80 % du montant total des indemnités liées au changement de résidence dans une mobilité classique (déménagement + réinstallation + indemnité dégressive éventuelle).

Ce type de mobilité dépend de la volonté du manager. La direction souhaite limiter le recours à ce type de dispositif.

Sur le télétravail, c'est le seul endroit du texte où le terme apparaît, alors qu'il avait été question de la possibilité d'envisager du télétravail dans un cadre collectif lors de réorganisations.

B.3.2- Mobilité sans changement de résidence principale avec aller-retour hebdomadaire

Les mesures d'indemnisation concernent exclusivement le logement et le transport.

Logement :

- si le collaborateur passe l'essentiel de la semaine sur son nouveau lieu de travail, l'indemnisation se fait sur la base du coût du loyer d'un studio au prix moyen de la zone d'arrivée déduction faite des montants remboursé directement au colla-

La direction souhaite limiter l'accès à de telles mesures. Celles-ci seront décidées par le management, et peuvent donc être tout à fait inégalitaires d'un-e salarié-e à l'autre.

borateur dans le cadre des dispositions du 1 % logement (Mobili-Pass).
- si une option de télétravail est retenue lors de la finalisation du recrutement et conduit le collaborateur à ne passer qu'une ou deux nuits par semaine sur le nouveau site, les nuits d'hôtel sont prises en charge dans le respect des règles fixées par la politique voyages Groupe et à condition que le coût cumulé sur l'année ne soit pas supérieur à celui d'une location de studio.

Transport :

Les frais de transport (carte d'abonnement + 1 aller-retour hebdomadaire) sont pris en charge sur la base du transport en commun le mieux adapté dans le respect des règles fixées par la politique voyages en vigueur au sein de l'entreprise.

Il faut rappeler que la politique voyages groupe n'est pas négociée.

B.3.3 - Mobilité sans changement de résidence principale avec aller-retour quotidien

Dans certains cas, on peut envisager la solution d'un aller et retour quotidien à condition que le temps de trajet aller-retour n'excède pas au total 2h en province et 2h30 en Île de France.
- Le coût du transport (carte d'abonnement et aller-retour journalier) est remboursé sur la base du transport en commun le mieux adapté dans le respect des règles fixées par la politique voyages en vigueur au sein de l'entreprise. L'usage de l'avion comme moyen de transport est alors exclu.
- En l'absence de transports en commun adapté, la participation à l'achat d'un véhicule familial pourra être prise en compte, sur présentation d'un justificatif (cf. Annexe I).

Même commentaire qu'au B.3.2.
Ces références de durée laissent entendre quelle la limite que la direction juge raisonnable pour des trajets quotidiens.

Plus rien sur la mobilité fonction publique ?

La direction entend faire partir le maximum de salariés de l'entreprise. La mobilité Fonction publique est toujours à l'ordre du jour. Néanmoins, la prime de départ présente dans l'ancien accord GPEC n'est pas reprise dans cette décision, suite à annulation par le Conseil d'État. Il faut préciser que la direction s'est engagée oralement à maintenir le versement de cette prime et qu'il est donc légitime de la réclamer. Texte de l'ancien accord : *"Dès lors que la rémunération totale (complète et validée) dans l'entité d'accueil est inférieure à celle perçue dans le Groupe, une indemnité d'accompagnement, prenant en compte le différentiel sur la base de deux années, est attribuée au fonctionnaire. Cette indemnité est versée au moment du détachement ; elle ne peut excéder 60 % du salaire global de base annuel antérieur.*
De plus, une prime d'intégration correspondant à 4 mois de salaire brut (SGB + variable de l'année précédente au prorata des 4 mois) est versée la veille du départ définitif de France Télécom, après intégration dans le corps d'accueil...
Pour des salariés de droit privé et les agents contractuels de droit public : Lorsqu'un salarié de droit privé ou un agent contractuel de droit public démissionne de l'entreprise pour prendre un emploi dans une fonction publique, une prime d'accompagnement lui est versée, en même temps que le solde de tout compte..."

Sur la mobilité Fonction publique, le décret n°2004-738 : *"Les fonctionnaires de France Télécom peuvent être intégrés sur leur demande jusqu'au 31 décembre 2009, dans les conditions prévues par le présent décret, dans tous les corps de fonctionnaires de l'État ou de l'un de ses établissements publics, sans que puissent leur être opposées les règles relatives au recrutement prévues par les statuts particuliers régissant ces corps... Art. 2. La commission prévue au dernier alinéa de l'article 29-3 de la loi du 2 juillet 1990 susvisée prend le nom de commission de classement des fonctionnaires de France Télécom."*

Sud

3.2 L'essaimage et le projet personnel accompagné

L'entreprise accompagne et soutient les formes de mobilité que constituent l'essaimage et le projet personnel accompagné dans l'intérêt conjoint des collaborateurs et du Groupe.

3.2.1 L'essaimage

L'essaimage poursuit un double objectif: accompagner les collaborateurs dans la création ou la reprise d'une entreprise et contribuer à la fluidité de l'emploi au sein du groupe France Télécom. Elle organise l'accompagnement du collaborateur tout au long de sa démarche.

L'essaimage existe depuis longtemps mais la direction entend en faire un levier supplémentaire maintenant. Si cela peut parfois répondre à un souhait de certain-es salarié-es, cela répond beaucoup à la volonté de l'entreprise qui veut ainsi réaliser certaines activités à l'extérieur de l'entreprise. On est ainsi passé de projets limités de création d'entreprises de haute technologie, de start-up à des conventions d'essaimage pour l'ouverture de boutiques mobiles, pressions sur des agents des lignes pour qu'ils montent leur entreprise de sous-traitance… Nous sommes complètement opposés à cette politique qui vise à faire prendre des risques par des individus et à faire sortir des activités traditionnelles hors de l'entreprise.

A - Le dispositif

A.1- Rôle de l'Espace Développement

Le collaborateur intéressé par un projet d'essaimage peut prendre contact avec l'Espace Développement qui lui propose un premier entretien individuel ou un atelier de 3 ou 4 collaborateurs destiné à approfondir ses motivations, ses compétences, la viabilité de son projet. Lors de cet entretien, les premières informations utiles sur l'essaimage sont communiquées au collaborateur.

Dans les cas de mobilité pour quitter l'entreprise, France Télécom relativise le rôle du manager et donne plus de place aux espaces développement dont on peut se demander s'ils ne sont pas là surtout pour ce genre de tâches.

Pour les fonctionnaires, le décret 85-986 précise *: "la décision de l'autorité compétente ne peut intervenir qu'après avis de la commission ou des commissions administratives paritaires compétentes."*

A.2- Le Délégué à l'Essaimage

L'Espace Développement transmet au Délégué à l'Essaimage, rattaché à l'agence pour l'Essaimage et les Projets Personnels Accompagnés, les projets des collaborateurs après une première qualification. Sur ces bases et suite à des échanges avec le collaborateur, le Délégué à l'Essaimage approfondit l'étude et détermine l'opportunité et la viabilité du projet.
Le collaborateur intéressé par un projet d'essaimage peut également prendre contact directement avec le Délégué à l'Essaimage.

Le délégué à l'essaimage est le responsable régional pour cette procédure, rattaché à l'agence. La spécialisation de la procédure et des responsables internes correspond au fait que des questions financières importantes sont enjeu.

A.3- La validation du projet d'essaimage

Lorsque le projet est suffisamment abouti, le Délégué à l'Essaimage propose au collaborateur de présenter son projet au Comité de Sélection Local (composé de son manager, du responsable RH, du Délégué à l'Essaimage, du collaborateur). En cas de refus du projet, les raisons en sont communiquées par écrit au collaborateur.
À l'issue de cette étape le plan d'affaires est finalisé.
Après acceptation du projet par le Comité une Convention d'Essaimage formalisant l'accord entre l'employeur et le collaborateur est rédigée.
Cette convention est un engagement réciproque qui défini notamment les modalités du processus:
- formation, accompagnement (avec les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Boutiques de Gestion, ou des experts du Groupe…),
- aménagement du temps de travail, prime d'essaimage, logistique diverse (remboursement de frais de transport, matériel…),
- suivi pendant 3 ans (ou plus, au cas par cas),

La direction avait annoncé que les montants dégagés pouvaient tourner autour d'une année de salaire.

- modalités de remboursement en cas d'abandon avant départ en création, de retour après création ou de rupture pour non respect de la Convention d'Essaimage (en cas d'abandon avant le départ, remboursement intégral de la prime d'essaimage, remboursement de 2/3 de la prime en cas de retour ou rupture la 1ère année et de 1/3 de la prime, en cas de retour ou rupture la 2ème année, si l'entreprise le demande, et sur rapport du Délégué l'Essaimage. Le remboursement pourra faire l'objet d'un échéancier).

Le collaborateur, porteur de projet garde un lien avec l'entreprise pendant une durée variable, selon son souhait et selon son statut. L'Agence pour l'Essaimage représentée par le Délégué l'Essaimage sert d'appui au créateur d'entreprise en apportant son soutien, ses conseils et son expertise.

B - Collaborateurs concernés

Tout collaborateur de FTSA (fonctionnaire ou salarié sous contrat français y compris en expatriation) est concerné, sous réserve d'avoir 3 ans d'ancienneté minimum, de ne pas concurrencer les activités du groupe France Télécom, de détenir une participation significative au capital de l'entreprise créée et d'y travailler, et que la faisabilité et la viabilité du projet soient confirmées.

Dans les faits, il s'agit d'activités qui pourraient être faites par France Télécom, mais pour lesquelles l'entreprise préfère que ce ne soit pas elle qui prenne
le risque, et elle veut ne plus compter ce personnel dans ses effectifs.

La réintégration pour les fonctionnaires se fait selon les règles du décret n°85-986 :
"Trois mois au moins avant l'expiration de la disponibilité, le fonctionnaire fait connaître à son administration d'origine sa décision de solliciter le renouvellement de la disponibilité ou de réintégrer son corps d'origine. Sous réserve des dispositions du deuxième alinéa du présent article et du respect par l'intéressé, pendant la période de mise en disponibilité, des obligations qui s'imposent à un fonctionnaire même en dehors du service, la réintégration est de droit.
A l'issue de sa disponibilité, l'une des trois premières vacances dans son grade doit être proposée au fonctionnaire. S'il refuse successivement trois postes qui lui sont proposés, il peut être licencié après avis de la commission administrative paritaire... Le fonctionnaire qui a formulé avant l'expiration de la période de mise en disponibilité une demande de réintégration est maintenu en disponibilité jusqu'à ce qu'un poste lui soit proposé dans les conditions fixées aux deux alinéas précédents. Toutefois, au cas où il ne peut être réintégré pour cause d'inaptitude physique, il est soit reclassé dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, soit mis en disponibilité d'office dans les conditions prévues à l'article 43 du présent décret, soit radié des cadres s'il est reconnu définitivement inapte..."

C - Durée du congé et conditions de la réintégration

- pour les fonctionnaires : 2 ans de disponibilité pour création d'entreprise en plus des disponibilités pour convenances personnelles (maximum 10 ans sur toute la carrière).
- pour les collaborateurs sous convention collective : 11 mois de congé sabbatique suivis d'un congé pour projet personnel externe d'une durée de 2 ans, renouvelable une fois maximum (voir paragraphe 3.3.4).

Le retour au sein du groupe France Télécom est garanti, pendant les périodes de disponibilité ou de congés, en cas d'échec ou d'abandon, à condition de respecter les termes de la convention ou de la charte de l'essaimage et en fonction du statut du collaborateur :

- pour les fonctionnaires de niveau A à E inclus (classes 1 à 4.2) le suivi est assuré par l'Espace Développement de départ et la réintégration s'effectue dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ ; à défaut dans un bassin d'emploi limitrophe.
- pour les fonctionnaires de niveau F, G (à partir de 4.3), le suivi est assuré par l'Espace Développement de départ et la réintégration s'effectue dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ à défaut sur le bassin d'emploi national.

Le congé pour création d'entreprise existe déjà pour les fonctionnaires et les salariés de droit privé, France Télécom ajoute un congé spécifique dans cette décision pour augmenter la durée pour les salariés de droit privé. Pour eux, le code du travail prévoit la possibilité de travail à temps partiel.
La précision sur les conditions de réintégration doit inciter à être très prudent, avant de s'engager, et avant de signer une convention.

Attention :
Pour les salariés de droit privé, il ne peut pas y avoir de reprise avant la fin du congé (**code du travail L122-32-16**). Et pour la réintégration, tout dépend de la clause de mobilité du contrat de travail.

Au vu des évolutions, les garanties sont faibles sur les bassins d'emploi.

- pour les collaborateurs sous convention collective, en fonction de leur contrat de travail et uniquement à la fin de chaque période de congé, suivi par l'Espace Développement de départ.

3.2.2 - Le projet personnel accompagné

Le projet personnel accompagné consiste à accompagner les collaborateurs dans un projet en dehors du groupe France Télécom ne relevant pas de la création d'entreprise (exemple: prise de poste dans une autre entreprise, dans une association, nécessitant un accompagnement en formation, un stage, un aménagement du temps de travail…) avec une possibilité de retour au sein du Groupe.

Le projet personnel accompagné doit permettre de réaliser un projet professionnel à l'extérieur de l'entreprise sans que ce soit obligatoirement une création d'entreprise. France Télécom veut ainsi favoriser le plus de départs possible. S'il s'agissait de simples décisions individuelles, cela poserait moins de problème. Mais la direction essaie d'en faire un instrument dans certaines restructurations. Par exemple, depuis la vente de Pages Jaunes, la direction tente de convaincre les fonctionnaires y travaillant de prendre un congé pour projet personnel accompagné et de rester travailler dans cette entreprise. Elle souhaite ainsi ne pas reprendre le personnel mais aussi éviter d'avoir à négocier une procédure collective sur la réintégration des fonctionnaires et leur donner des garanties.

A- Le dispositif

Le collaborateur ayant un projet personnel prend contact avec l'Espace Développement qui lui propose un entretien individuel ou un atelier collectif afin d'échanger sur le projet et d'obtenir les informations utiles. Il peut prendre contact directement avec le Délégué à l'Essaimage.

Le délégué à l'Essaimage intervient en soutien, conseil et expertise. Il étudie l'opportunité et la viabilité du projet avant présentation à un Comité de Sélection Local (composé du manager, du responsable Ressources Humaines, du Délégué à l'Essaimage et du collaborateur).

Le projet validé donne lieu a l'établissement d'une Convention de Projet Personnel formalisant l'engagement réciproque entre l'entreprise, représenté par le supérieur hiérarchique et le collaborateur.

La convention de Projet Personnel détermine selon les cas:

- l'aménagement du temps de travail,
- la formation / accompagnement,
- le montant de la prime au projet personnel (aide accordée en fonction des projets),
- les éléments de logistique divers (remboursement de frais de transport, matériel…),
- un suivi pendant 2 ans (ou plus, au cas par cas),
- le recours aux services d'une entreprise à temps partagé (articles L.124-24 à L. 124-32 du code du travail).

La procédure est identique à celle de l'essaimage.

Comme pour l'essaimage, le respect de la convention conditionne la réintégration, il faut être très prudent.

Les montants totaux d'aide peuvent aller jusqu'à un an de salaire toutes dépenses prises en compte (chiffre annoncé dans la négociation).

Une entreprise à temps partagé, est une entreprise qui peut mettre à disposition d'autres entreprises du personnel en contrat CDI mais à temps partiel ou pour des missions temporaires.

La Convention définit et contractualise les modalités de remboursement en cas d'abandon avant départ les modalités de retour ou de rupture pour non-respect de la Convention (en cas d'abandon avant le départ, remboursement intégral de la prime de projet personnel, remboursement de 2/3 de la prime en cas de retour ou rupture la 1ère année et de 1/3 de la prime, en cas de retour ou rupture la 2ème année, si l'entreprise le demande, et sur rapport du Délégué a l'essaimage. Le remboursement pourra faire l'objet d'un échéancier).

Le collaborateur, porteur de projet, garde un lien avec l'entreprise pendant une durée variable, selon son souhait et selon son statut.

Le texte prévoit un remboursement éventuel en cas d'échec.

B - Les collaborateurs concernés

Tout collaborateur de FTSA (y compris en expatriation) est concerné, sous réserve de détenir 3 ans d'ancienneté minimum, de ne pas concurrencer les activités du Groupe et que la faisabilité et la viabilité du projet soient confirmées.

Les activités ne sont pas mentionnées mais comme pour l'essaimage, on se rendra peut-être compte (par exemple à Pages Jaunes) que pour supprimer des emplois, France Télécom est prêt à voir passer du personnel dans une entreprise devenue concurrente !

C – durée du congé et conditions de réintégration

- pour les fonctionnaires : disponibilité pour convenances personnelles (maximum 10 ans sur toute la carrière).
- pour les collaborateurs sous convention collective : 11 mois de congé sabbatique suivi d'un congé pour projet personnel externe d'une durée de 2 ans, renouvelable une fois au maximum (voir paragraphe 3.3.4).

Le retour au sein du groupe France Télécom est garanti, pendant les périodes de disponibilité ou de congés en cas d'échec ou d'abandon, à condition de respecter les termes de la Convention de Projet Personnel et en fonction du statut du collaborateur, porteur de projet.

Les conditions de réintégration sont les suivantes :

- pour les fonctionnaires de niveau A à E inclus (classes 1 à 4.2), le suivi est assuré par l'Espace Développement de départ et la réintégration s'effectue dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ, à défaut dans un bassin d'emploi limitrophe.
- pour les fonctionnaires de niveau F, G (à partir de 4.3) le suivi est assuré par l'Espace Développement de départ et la réintégration s'effectue dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ ; à défaut sur le bassin d'emploi national.
- pour les collaborateurs sous convention collective, en fonction de leur contrat de travail et uniquement à la fin de chaque période de congé et suivi par l'Espace Développement de départ.

Sur les conditions de réintégration voir le décret cité plus haut et les commentaires.
Le congé sabbatique est complété par un congé spécifique.

3.2.3 - Le dispositif du congé pour projet personnel externe

Pour contribuer à la réussite de ces projets de mobilité (essaimage ou projet personnel accompagne), FTSA propose aux collaborateurs sous convention collective la création d'un "congé pour projet personnel externe". Ce congé qui constitue une période de suspension du contrat de travail, s'ajoute aux congés légaux à la disposition des collaborateurs sous convention collective pour permettre à ceux-ci de partir plus longtemps afin d'assurer la réussite de leur projet tout en leur donnant l'assurance, pendant une période de deux ans (renouvelable une fois), de pouvoir demander une réintégration dans le groupe France Télécom.

Le congé pour projet personnel externe est, comme le congé sabbatique une période de suspension du contrat de travail. Le code du travail ne prévoit pas ce genre de congé, les seuls éléments d'encadrement sont dans ce chapitre.

A - Le dispositif

Le congé pour projet personnel externe s'exerce une fois les congés légaux épuisés. Il est d'une durée de deux ans et peut être renouvelé une fois.

B- Conditions

B.1- Condition d'ancienneté

Le droit au congé pour projet personnel externe est ouvert à tout collaborateur qui, à la date de prise d'effet de ce droit, justifie d'une ancienneté dans le Groupe d'au moins 3 ans.

Sud

B.2- Demande déposée par le collaborateur et accord de l'entreprise

Le collaborateur informe son supérieur hiérarchique par lettre recommandée avec accusé de réception ou lettre remise en mains propres contre décharge, au moins 3 mois à l'avance de la date à laquelle il souhaite partir en congé pour projet personnel externe. Des dérogations exceptionnelles à ces délais pourront être accordées en fonction des nécessités de service.

B.3- Obligation de non-concurrence

Sauf autorisation particulière accordée par la hiérarchie du collaborateur, le congé ne pourra être utilisé pour occuper, dans une entreprise concurrente, un emploi susceptible de porter un préjudice au Groupe France Télécom.

Sur l'obligation de non-concurrence, voir plus haut.

C - Situation du collaborateur pendant le congé

Pendant le congé le contrat de travail du collaborateur est suspendu. Cette période de suspension n'est pas prise en compte dans le calcul de l'ancienneté.

D - Fin du congé et retour du collaborateur dans l'entreprise

Le collaborateur peut exercer son droit à réintégration dans le groupe France Télécom sous réserve d'un délai de prévenance de deux mois minimum. Il fera part de ses intentions à son service d'origine ou au CSRH par une lettre recommandée avec accusé de réception.
La réintégration du collaborateur s'effectuera, en fonction de son contrat de travail et uniquement à la fin de chaque période de congé Il sera suivi par l'Espace Développement dont il dépendait au moment de son départ.

Comme pour le congé pour création d'entreprise, la réintégration ne peut se faire qu'à la fin de la période de congé. Et tout dépend de la clause de mobilité.

E - Rupture du contrat de travail

Le collaborateur a la possibilité de quitter définitivement le groupe France Télécom durant ou à l'issue de son congé. Le contrat de travail sera rompu à l'initiative du collaborateur.

Mesures d'accompagnement de la mobilité géographique avec déménagement de la famille	
Indemnisation des frais de visite du nouveau lieu de vie	2 jours d'absence maxi frais de transport/hébergement/restauration pris en charge y compris ceux du conjoint selon les conditions de la société. Les frais de garde des enfants sont pris en charge durant deux jours sur présentation de justificatifs. Prise en charge par l'entité cédante.
Paiement des frais de déménagement et garde-meubles	Selon les règles en vigueur (devis le moins cher sur présentation de 3 devis émanant exclusivement des 4 sociétés de déménagement référencées par les achats au niveau du Groupe FT). La prise en charge des prestations de garde meuble est au maximum de 3 mois. Prise en charge par l'entité prenante.
Indemnisation des frais de réinstallation	Ils sont indemnisés forfaitairement à hauteur de 1 700 euros + 850 euros par enfant à charge. Prise en charge par l'entité prenante.
Prestation d'accompagnement dans la recherche d'emploi pour le conjoint	Cette prestation est proposée lorsque le conjoint est contraint de quitter son emploi du fait du changement de domicile. Le RH du service preneur passe commande à un cabinet d'outplacement choisi parmi ceux référencés par la Direction des achats du Groupe FT. Prise en charge par l'entité prenante.
Indemnisation perte emploi du conjoint	Si le conjoint bénéficie d'une prestation d'aide à la recherche d'emploi financée par une entité et dans le cas où le recours à ce prestataire ne débouche pas sur un nouvel emploi 3 mois après le début de la recherche, le salarié bénéficie d'une indemnité forfaitaire (brute) à fixer entre 1 500 et 3 000 euros en fonction du niveau de revenu du conjoint dans son emploi précédent. Cette indemnité est attribuée suivant les critères suivants: - salaire brut annuel du conjoint inférieur ou égal à 25 000 euros : indemnité trimestrielle (brute) de 1 500 euros, - salaire brut annuel du conjoint supérieur à 25 000 euros mais inférieur à 50 000 euros : indemnité trimestrielle (brute) calculée sur la base de 6% du salaire annuel brut, soit de 1 500 à 3 000 euros. - salaire brut annuel du conjoint égal ou supérieur à 50 000 euros : indemnité trimestrielle (brute) de 3 000 euros. Cette allocation est renouvelable 3 fois à intervalle de 3 mois si la recherche n'aboutit pas dans ces délais (soit une période d'indemnisation maximum de 12 mois). Prise en charge par l'entité prenante.
Aggravation du temps de trajet domicile-lieu de travail	
Prime aggravation temps de trajet	- De 20 à 29 minutes d'aggravation par trajet : 1 000 euros - De 30 à 40 minutes d'aggravation par trajet : 1 700 euros - Au-delà de 40 minutes d'aggravation par trajet : 3 300 euros - En l'absence de réseaux de transport en commun adaptés, l'achat d'un véhicule familial supplémentaire peut donner lieu à une indemnité de 2 000 euros (sur pièces justificatives). Prise en charge par l'entité prenante.

Décision FT DRHG/GPC/46 : Annexe 1 Mesures d'accompagnement des mobilités

<table>
<tr><th colspan="3">Mesures d'accompagnement des mobilités vers les postes stratégiques et ou prioritaires</th></tr>
<tr><td>Prime d'incitation à la mobilité vers les postes stratégiques et/ou prioritaires</td><td colspan="2">Le montant de cette prime est compris entre 1 et 3 mois de salaire fixe brut, accordé sur décision managériale après prise en compte des critères suivants qui peuvent se cumuler:
- mouvement vers un poste stratégique et/ou prioritaire
- changement personnel lié à la mobilité
- mobilité d'un bassin de province vers l'Ile de France ou vers un bassin d'emploi déficitaire
Prise en charge par l'entité prenante.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Mobilité géographique avec déménagement de la famille : mesures spécifiques complémentaires</th></tr>
<tr><td>Compensation du différentiel de coût de loyer entre la zone de départ et la zone d'arrivée ou participation à l'achat d'un logement

Présente un caractère exceptionnel pour accompagner les mobilités vers des postes stratégiques et/ou prioritaires pour l'entreprise.</td><td>Fait l'objet d'une décision managériale à double niveau.
L'accompagnement est interrompu avant la fin de la période d'indemnisation (5 ans) en cas de nouvelle mobilité <u>géographique</u>.
L'indemnisation est versée selon un mode de calcul unique que le collaborateur opte pour la location ou pour l'achat de son logement.

Indemnité dégressive sur 5 ans à compter de la date de déménagement
- 1ère année : 100%
- 2ème année : 100%
- 3ème année : 75%
- 4ème année : 50%
- 5ème année : 25%

Surfaces standard des logements :
- 1 personne 50 m2
- au-delà d'une personne (40+15*n) m2
n= nombre de personnes</td><td><u>Loyer standard de la zone de départ</u>
C'est le produit de la surface standard par le prix standard du mètre carré de départ

<u>Loyer standard de la zone de d'arrivée</u>
C'est le produit de la surface standard par le prix standard du mètre carré d'arrivée

3 zones de prix standard :
- Paris : 20 euros/m2
- Grandes villes et première couronne de Paris : 11 euros/m2. La listes des "grandes villes" est celle de la politique voyage (voir le site intranet)
- Autres agglomérations : 7 euros/m2

Le différentiel de coût de loyer entre la zone de départ et la zone d'arrivée est majoré d'un correctif qui permet de tenir compte de l'incidence de l'augmentation du revenu dans le calcul de l'impôt.

Prise en charge par l'entité prenante</td></tr>
<tr><th colspan="3">Mobilité géographique sans déménagement de la famille avec aller-retour hebdomadaire</th></tr>
<tr><td>Indemnisation des frais d'installation</td><td colspan="2">Dans le cas d'une mobilité sans changement de résidence principale avec Aller Retour hebdomadaire faisant appel à la location d'un studio, une indemnité de frais d'installation égale à 1 700 euros est versée au collaborateur. Prise en charge par l'entité prenante.</td></tr>
<tr><td>Indemnisation des frais de loyer de la double résidence permanente</td><td colspan="2">Déduction faite du forfait Mobili-Pass de 1 600 euros, la société rembourse le loyer et les charges locatives sur la base d'un studio au prix du marché local. Le manager arrête le niveau de la prise en charge financière de la société au vu des conditions de location que le collaborateur lui présente et de l'appréciation du niveau de loyer de marché. Il peut se faire aider en cela par le CIL. La prise en charge est au plus de 3 ans. Cette prise en charge et l'indemnité de frais d'installation sont exclusives d'autres mesures d'indemnisation éventuelle (déménagement, ...). Prise en charge par l'entité prenante.</td></tr>
<tr><td>Remboursement des frais de transport hebdomadaires</td><td colspan="2">Le coût du transport (carte d'abonnement et Aller Retour) est remboursé, sur la base du transport en commun le mieux adapté dans le respect des règles fixées par la politique voyage de l'entreprise. Prise en charge par l'entité prenante.</td></tr>
</table>

Remboursement des nuits d'hôtel si l'option location de studio n'est pas retenue	2 nuits d'hôtel par semaine sur le nouveau site sont remboursées en frais professionnels dans le respect des règles fixées par la politique voyages Groupe et à condition que le coût cumulé sur l'année ne soit pas supérieur à celui d'une location de studio. Prise en charge par l'entité prenante.

Mobilité géographique sans déménagement de la famille avec aller-retour quotidien

Remboursement des frais de transport quotidien domicile/travail	Le temps de trajet aller-retour domicile - lieu de travail ne doit pas excéder au total 2 H en province et 2H30 en Ile de France. L'usage de l'avion comme moyen de transport est exclu. Le coût du transport (carte d'abonnement et Aller Retour journalier) est remboursé, dans le respect des règles fixées par la politique voyages, sur la base du transport en commun le plus pertinent et le plus économique compte tenu du trajet à effectuer. Si une option télétravail a été retenue lors de la finalisation du recrutement, le nombre d'Aller Retour pris en charge est réduit d'autant. Prise en charge Aller-Retour quotidien en transports en commun (carte d'abonnement +1 AR/jour). En cas d'absence de transports. l'achat d'un véhicule familial supplémentaire peut donner lieu à une indemnité de 2 000 euros (sur pièces justificatives). Prise en charge par l'entité prenante.

Rappel des prestations Mobili-Pass, Pass-Travaux proposées par le 1% logement

La subvention Mobili-Pass permet, sans intervention de l'entreprise et à hauteur de 1 600 euros, de financer des dépenses de :
* Location : indemnisation des frais d'agence
* Location : indemnisation des frais de loyer de double résidence temporaire 6 mois maxi
* Dépenses sur le site de départ (frais d'assistance à la mise en location ou à la vente du logement...)
* Dépenses sur le site d'arrivée (frais d'établissement de contrat de bail...)

Le Mobili-Pass peut être porté à 3 200 euros après accord de l'employeur soit pour couvrir les dépenses listées ci-dessus, soit pour financer la prestation de recherche de logement et de sous-traitance des démarches administratives liées au déménagement par le biais du CIL (collecteur interprofessionnel du logement) de chaque entité.

Le dispositif gratuit Loca-Pass servi par les organismes collecteurs du 1 % logement propose :
* Une prestation de garantie de paiement des loyers
* Un prêt gratuit couvrant le dépôt de garantie de loyer

La prestation Prêt Pass-Travaux pour le financement de travaux d'amélioration de la résidence principale qui est servie par le CIL compétent que l'on soit propriétaire ou locataire.

Les prêts pour l'acquisition d'un logement, prêts relais et Pass-Travaux ainsi que les aides Mobili-Pass et Loca-Pass sont servis par les organismes collecteurs 1 % logement dans le cadre de la réglementation. Ces services et produits sont toutefois susceptibles de modifications selon les évolutions de la politique définie en la matière par l'État. Les sociétés du groupe ont précisé les conditions d'accès pour leur périmètre.

Assujettissement aux cotisations sociales

Sont admis au titre des frais professionnels et donc non soumis aux cotisations sociales :
. l'indemnisation des frais de visite du nouveau lieu de vie, hormis les frais de garde d'enfants,
. les frais de déménageur / garde-meubles,
. l'indemnisation des frais de loyer de double résidence temporaire 6 mois maxi si suivi d'un déménagement de la famille,
. le remboursement des frais de transport hebdomadaires et des nuits d'hôtel (pas la location de studio). Dans cette situation, le collaborateur devra conserver les preuves de son activité sur le site de travail (agenda, convocations, compte rendu de réunion...)
. le remboursement des frais quotidiens de transport collectif domicile/travail.

Les autres primes, indemnités et remboursements sont assujettis à cotisations.

Sud

Il faut rappeler que ces prestations ne dépendent pas de la décision 46 mais de dispositions du 1% logement existant par ailleurs.

Fédération des activités postales et de télécommunications
25/27 rue des Envierges 75020 paris
Tél : 01 44 62 12 00 - Fax : 01 44 62 12 34
sudptt@sudptt.fr, www.sudptt.fr

Union syndicale Solidaires

Automne 2006

Paris, le 5 novembre 2008

Madame Brigitte Dumont
Directrice des Performances et Ressources Humaine
France Télécom RHCORP
6 Place d'Alleray
75505 PARIS CEDEX 15

Réf .8dg11040
Objet : règles de mobilité cadres E et F

Madame la Directrice,

Nous sommes depuis quelques temps alertés de façon récurrente sur le fait que des Cadre de bande E et F subissent de fortes pressions pour des mobilités fonctionnelles et géographiques dans certains bassins d'emploi. Ces pressions sont présentées comme s'inspirant d'une directive dénommée « Time to Move », et consistant à imposer :

- des mobilités fonctionnelles tous les 5 ans pour les cadres de la bande E et tous les 3 ans pour les cadres de la bande F.

- des mobilités géographiques tous les 10 ans, sur un autre bassin ex DR pour les cadres de la bande E et tous les 5 ans, sur un autre bassin de DT pour les cadres de la bande F.

Nous pensons que les mobilités fonctionnelles, voire géographiques relèvent du management individuel du cadre, à condition que cela se fasse dans le cadre d'un projet professionnel, dans des conditions professionnelles et personnelles acceptables, mais en aucun cas sous la pression arbitraire et systématique.

Nous vous confirmons que cette mesure, si elle existe, n'a pas été présentée et encore moins discutée avec les représentants du personnel.

De plus, nous considérons que de telles normes :

Fédération CFDT Communication, Conseil, Culture
Affiliée à l'Union Network International
47-49, avenue Simon-Bolivar - 75950 Paris Cedex 19
tél : + 33 (0)1 56 41 54 00 • fax : + 33 (0)1 56 41 54 01 • e-mail : f3c@cfdt.fr • site : www.f3c-cfdt.fr

- ne sont pas conformes à l'esprit de l'accord sur l'Egalité professionnelle (§2.2 alinéa 3) qui stipule que même dans le cadre d'une promotion, « la mobilité géographique n'est pas systématique ».

- sont en contradiction avec la mobilité des Cadres telle que vous nous l'avez proposée dans le projet d'accord Gpec, (§3.1.4). En effet, il y est précisé à l'alinéa 4 que la mise en œuvre de mobilité fonctionnelle ou géographique s'inscrit « dans le cadre d'un droit individuel à un parcours professionnel ».

En attendant un éclaircissement de votre part, recevez Madame la Directrice, l'expression de nos sincères salutations.

Daniel GUILLOT
Secrétaire National

Mme Brigitte DUMONT
DRHCORP/Directrice Développement et Performance des Ressources Humaines
6, place d'Alleray
75505 Paris cedex 15

Monsieur Daniel GUILLOT
Secrétaire National de la
Fédération CFDT
47-49 avenue Simon-Bolivar
75950 PARIS cedex 19

Paris, le 21 novembre 2008

Monsieur,

En réponse à votre courrier en date du 5 novembre 2008, relatif aux règles de mobilité des cadres, nous tenons tout d'abord à vous rappeler que nous sommes aussi attachés à faire respecter les accords que nous signons et nous sommes à l'écoute des dysfonctionnements que vous pourriez nous faire remonter.

Nous vous confirmons que chaque collaborateur est acteur de son projet professionnel qu'il construit avec son manager, au regard des évolutions et opportunités des métiers, de l'anticipation des besoins en compétences élaborées par les filières métiers et les activités opérationnelles et /ou de son projet personnel.

L'entretien individuel constitue un moment privilégié entre le manager et son collaborateur pour un échange constructif sur le projet professionnel. Ce projet prend en compte les aspirations du collaborateur et doit s'inscrire dans le cadre des besoins de l'entreprise en termes de compétences, métier et localisation géographique.

Attentif aux répercussions que peut occasionner un changement de lieu de résidence, et conformément à nos engagements, nous recommandons de tenir compte de la situation familiale des intéressés avant d'entreprendre une mobilité qui aurait une incidence sur le domicile du collaborateur et nous indiquons que l'obligation de mobilité géographique ne doit pas être systématique pour l'accès aux bandes CCNT E et F et que cette nécessité s'apprécie au cas par cas.

Je vous informe que le nécessaire a été fait en interne pour rappeler les dispositions ci-dessus afin de faire de la mobilité une opportunité pour le collaborateur de réaliser un projet de développement personnel dans une optique de sécurisation de son parcours professionnel et de concilier au mieux aspirations professionnelles et personnelles.

Cordialement

Brigitte Dumont

& france telecom

orange™

France Télécom – SA au capital de 10 457 395 644 € - 6 place d'Alleray - 75505 Paris Cedex 15 - 380 129 866 RCS Paris

France Télécom

Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail

Etude documentaire

Sous la direction de **Jean-Claude DELGENES**
Directeur Général de Technologia

Equipe scientifique **Lyazid KICHOU**
Docteur et Chercheur en économie,
Philippe GUERIN
Expert en Ressources Humaines
Stéphanie PALAZZI
Médecin Psychiatre, IPRP

14 décembre 2009

Sommaire

Préambule

1. **La trajectoire récente de France Télécom : *Une succession de réussites financières***
2. **Un premier état des lieux critique des conditions de travail à France Télécom**
3. **Les lacunes importantes dans le pilotage du changement au niveau du management et de la gestion des ressources humaines**
4. **La difficile régulation des acteurs sociaux**
5. **Premières pistes de réflexion et recommandations.**

Préambule

Avertissement

- Ce rapport d'étape constitue l'une des quatre parties d'une expertise plus globale qui a pour intitulé : « Etat des lieux sur le stress et les conditions de travail à France Télécom ».

- Ces quatre parties permettront d'établir un rapport de prévention final dans quelques mois.

- Ce plan de prévention présentera l'ensemble des préconisations élaborées en fonction des facteurs de risques (organisationnels, managériaux, culturels, etc…) recensés dans cet état de lieux. Ces premières pistes de réflexion proposées ici seront donc complétées dans le Plan Global de Prévention

Les matériaux utilisés

- **Ce travail d'analyse documentaire s'est appuyé sur l'analyse :**

- **De 45 rapports d'expertises demandés par les CHSCT.**
- **des enquêtes internes réalisées par les CHSCT,**
- **des diagnostics élaborés par des cabinets externes : IAPR,**
- **des PV de CHSCT,**
- **des ordonnances de TGI,**
- **des courriers de l'Inspection du travail,**
- **des rapports annuels et documents de référence du groupe depuis 1999,**
- **des bilans sociaux depuis 1999,**
- **des rapports de l'Observatoire du stress lancé par la CFE-CGC et SUD,**
- **des rapports et analyses de l'institut des métiers,**
- **des documents relatifs aux projets (RAF, NEXT, Orange 2012, TOP, ACT…),**
- **des rapports d'expertise présentés au sein du CCE.**
- **Différents documents afférents à la médecine du travail**
- **De 28 entretiens téléphoniques avec des secrétaires et présidents de CHSCT.**
- **De plus de 24 entretiens.**

Introduction

- **L'analyse de ces matériaux permettent de faire un premier état des lieux qui met en visibilité une dégradation des conditions de travail et de la santé au travail à France Télécom. Cette dégradation des conditions de travail et son corollaire, l'apparition des risques psychosociaux, s'explique par :**

  - Un **changement important de la nature de l'entreprise**

  - Déréglementation/Privatisation ➔ Ambition FT 2005 ➔ Next ➔ Orange 2012

  - **Un choc des temporalités** : le court terme imposé par les marchés financiers et le moyen voire le long terme nécessaires à l'adaptation des collectifs.
  - **Une « non conduite » du changement**
  - Une **organisation des Ressources Humaines inadaptée**
  - Une **défaillance du système de prévention**.

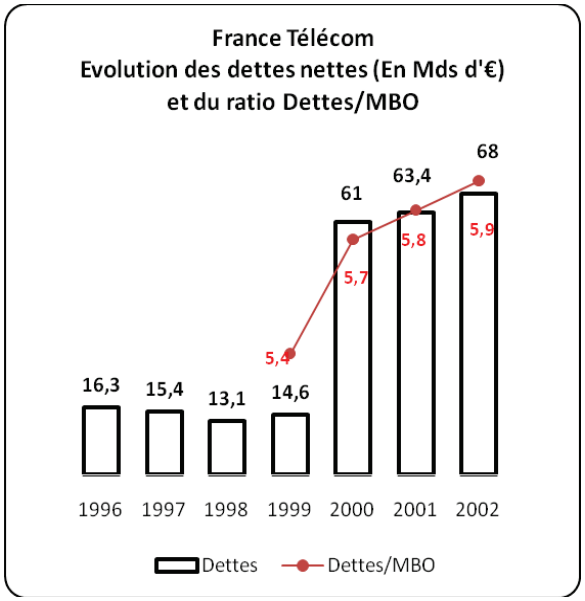
1. La trajectoire récente de France Télécom

Les éléments importants de la trajectoire récente de France Télécom : des succès financiers

- **Trois phases scandent la trajectoire récente de France télécom depuis 1998.**
- **Phase n°1: 1998-2002 - Déréglementation, croissance externe et éclatement de la bulle Internet**
- **Phase n° 2 : 2002-2005 - Une stratégie de désendettement et d'opérateur intégré – Le Plan « Ambition France Télécom 2005 »**
- **Phase n°3 : 2006-2008 - Le Plan Next et ACT - une nouvelle ère marquée par un processus d'internationalisation affirmé et, par un engagement de création de valeur pour l'actionnaire.**
- **Une quatrième phase a été amorcée avec Orange 2012**

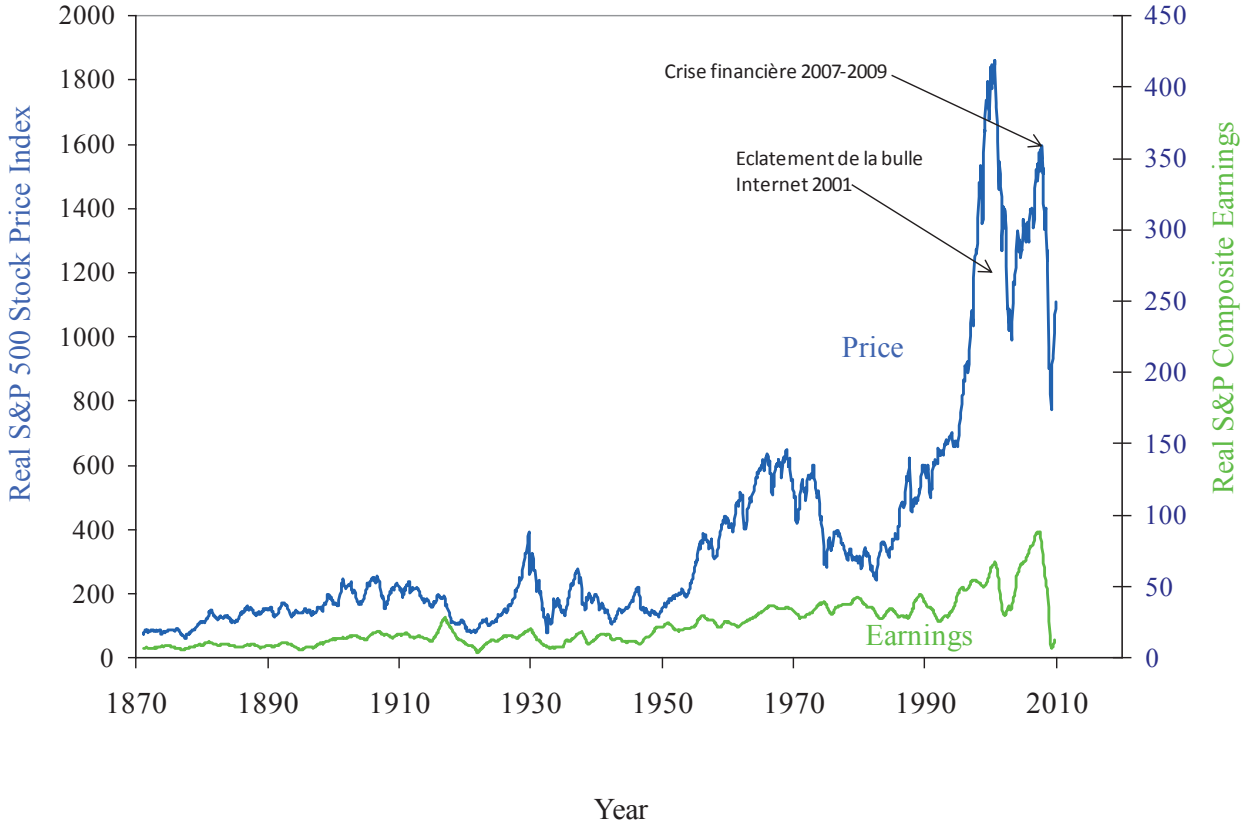
Phase n°1: 1998-2002 - Déréglementation, croissance externe et éclatement de la bulle Internet

- **Dans un contexte de mutations technologiques (téléphonie mobile, internet, voix sur IP, etc.), France Telecom a opté pour une stratégie de croissance externe pour résister et rester dans la course.**
- **Certaines de ces acquisitions ont été achetées au plus haut de la bulle internet à des prix pas toujours rationnels.**
- **Les acquisitions et les prises de participation, qui ont été financées par endettement, font passer la dette nette du groupe de 14,6 Milliards d'euros en 1999 à 68 Milliards en 2002, avec un ratio Dettes nettes/Marge Brute Opérationnelle qui passe de 1,5 en 1998 à 5,9 en 2002.**
- **Un des objectifs de la phase 2 sera le désendettement.**



Un modèle actionnarial très décrié après l'éclatement de la bulle internet – Une « exubérance irrationnelle » selon Robert Shiller - 2000

Evolution tendancielle comparée 1871-2009 de l'indice déflaté du cours des actions des entreprises cotées en Bourse aux Etats-Unis (« échelle de gauche ») et de l'indice déflaté des profits de ces mêmes entreprises
Source : Robert Shiller [2000]



- **France Télécom, à l'instar de la très grande majorité des grandes entreprises a suivi le pas d'une gouvernance par et pour l'actionnaire.**

- **L'actionnaire a pris le pas sur le manager dans la gouvernance des entreprises suite au recours au modèle "actionnarial" qui tend à déployer une "attractivité" boursière, fondée non pas tant sur les performances industrielles, commerciales, financières des entreprises, mais plus sur le cours attendu de l'action, cours attendu qui dépend d'une optique "patrimoniale" : achat de nouveaux actifs (intangibles le plus souvent dans la nouvelle économie, les marques et brevets, les titres de participation).**

- **Le patrimoine affiché au bilan – avec des actifs surévalués – importe plus que la performance réelle de l'entreprise sur le plan industriel et commercial.**

- **Ce modèle, en termes de gestion dans un horizon annuel et non pluriannuel, implique que, une fois définis les projets d'investissements créateurs de valeurs, le cash flow disponible n'a pas d'autre destination que la rémunération de l'actionnaire.**

- **Cela induit la nécessité pour les groupes de maintenir la valeur affichée du cours de l'action sur les places boursières, ce qui les conduit à émettre des signaux interprétés comme positifs par les agents sur les marchés boursiers :annonces de restructurations, de fermetures d'usines, de licenciements et distributions accrues de dividendes.**

Phase n° 2 : 2002-2005 - Une stratégie de désendettement et d'opérateur intégré – Le Plan « Ambition France Télécom 2005 »

- ***Les enjeux du Plan « Ambition France Télécom 2005 »***

Ce plan « Ambition France Telecom 2005 » s'est articulé autour de 2 axes complémentaires :

1. **Un programme d'amélioration opérationnelle «Total Operational Performance - TOP » dont l'objectif était de dégager, sur la période 2003-2005, 15 milliards d'€ qui devaient être affectés à la réduction de la dette.**

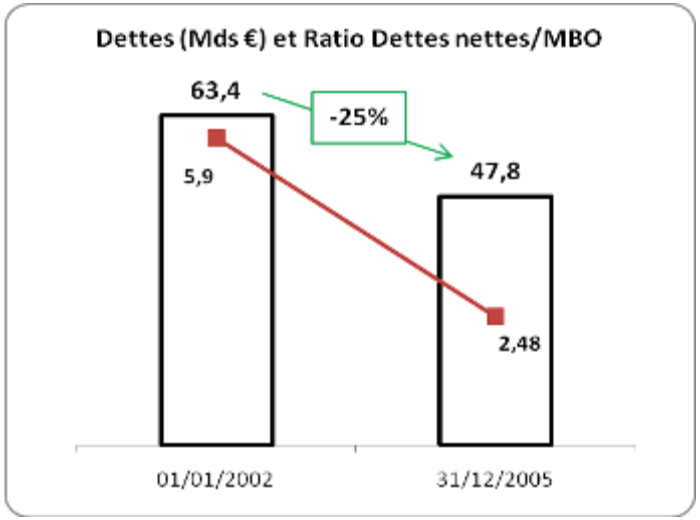
2. **Le renforcement de la structure financière du groupe avec le plan « 15+15+15 »**

Bilan du Plan TOP : Un succès financier évident

1. **Les résultats sont supérieurs aux objectifs : 16,6 milliards de cash flow soit 10,7% au dessus de l'objectif fixé de 15 milliards,**

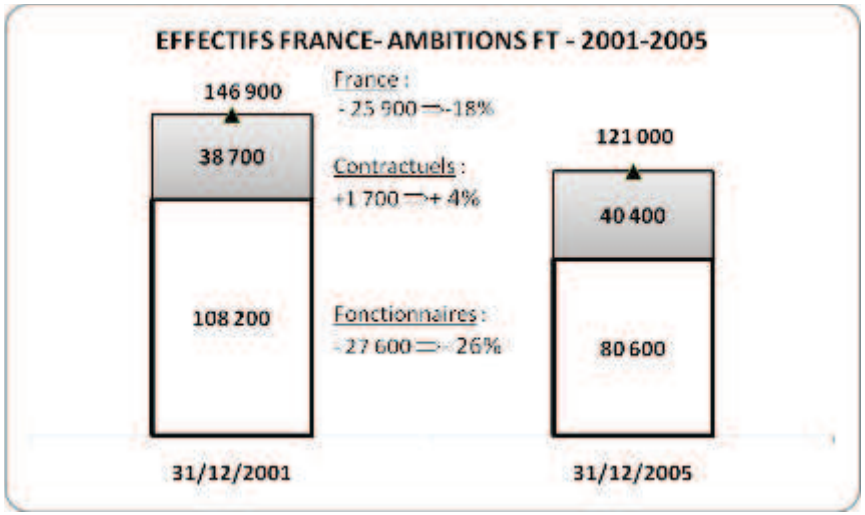
2. **Le désendettement du groupe a été important : - 25% en trois ans avec un ratio d'endettement (dettes nettes/marge brute) à 2,48 en dessous de celui fixé à 2,5.**

3. **Le résultat net a quasi doublé en 2005**



- **Entre le 31 décembre 2001 et le 31 décembre 2005, l'effectif de France Télécom en France s'est contracté de 18 % pendant que, sur la même période, il augmentait de 23 % à l'international. Pendant cette phase, de nombreux salariés ont changé de métier et ont suivi des mobilités.**

- **Cette phase marque un premier mouvement important de fragmentation du collectif de travail, avec un processus permanent de décomposition/recomposition des collectifs de travail qui ont dû s'ancrer dans de nouvelles logiques économiques, changer de métier.**



Phase n°3 : 2006-2008 - Le Plan Next et ACT - une nouvelle ère marquée par un processus d'internationalisation affirmé et, par un engagement de création de valeur pour l'actionnaire

- **La création de valeur pour l'actionnaire, systématiquement annoncée dans les rapports annuels et communiqués de presse du groupe, devient un des objectifs annuels primordiaux. Cette nouvelle donne s'inscrit dans des logiques boursières et actionnariales qui vont contribuer à exacerber les contraintes de rentabilité à court terme**

Phase n°3 : 2006-2008 - Le Plan Next et ACT - une nouvelle ère marquée par un processus d'internationalisation affirmé et, par un engagement de création de valeur pour l'actionnaire

Les ambitions du Plan Next

1. Chiffre d'affaires et finance :

- *maintenir la génération de cash-flow organique,*
- *réaliser plus de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires de vente directe de contenus,*
- *Réaliser plus de 30 % du chiffre d'affaires des Services de Communication Entreprises dans les services de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).*

2. Désendettement :

L'objectif de désendettement financier est confirmé avec un ratio d'endettement financier net rapporté à la MBO inférieur à 2 d'ici fin 2008. Avec un ratio inférieur à 2 (soit un gain de 19% par rapport à 2005), le groupe souhaite aller encore plus loin et resserre de fait la contrainte de dégagement de cash flow.

Phase n°3 : 2006-2008 - Le Plan Next et ACT - une nouvelle ère marquée par un processus d'internationalisation affirmé et, par un engagement de création de valeur pour l'actionnaire

Efficacité et rendement

- Réaliser 2 milliards d'euros de gains cumulés sur la période 2006 - 2008 sur les achats et les fonctions supports ;
- Réaliser des économies sur les dépenses du réseau et du système d'information représentant un gain de 2 points du ratio de MBO rapportée au chiffre d'affaires

Ressources humaines

- Mettre en œuvre la mobilisation des compétences du Groupe dans le cadre du programme "ACT" (Anticipation et Compétences pour la Transformation).
- Le groupe a prévu 22.000 départs en France et une diminution globale des effectifs de 17.000 au niveau du Groupe de 2006 à 2008.

Phase n°3 : 2006-2008 - Le Plan Next et ACT - une nouvelle ère marquée par un processus d'internationalisation affirmé et, par un engagement de création de valeur pour l'actionnaire

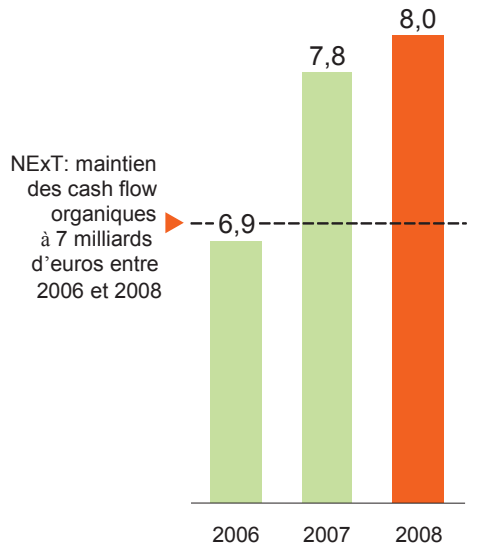
Les résultats du plan Next : *un second succès financier évident*

Le Plan NEXT est considéré comme « une transformation efficace qui tient ses promesses ».

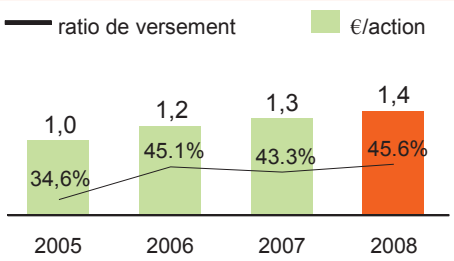
- **La croissance du chiffre d'affaires a été dynamique dans un contexte concurrentiel. Le taux de marge opérationnelle s'est stabilisé à plus de 36%.**
- **La logique de création de valeur pour l'actionnaire s'est maintenue et amplifiée.**
- **Le dégagement de cash flow a été supérieur aux objectifs.**
- **Le désendettement a été de - 25%.**
- **Un ratio Dettes Nettes/Marge Brute opérationnelle égal à 1,85, soit 7,5 % en dessous de l'objectif fixé (2) et 25,4 % plus faible que celui de 2005.**
- **Le ratio de versement (Cash Flow distribué en dividendes) est passé de 34,6 % en 2005 à 45,6 % en 2008, avec un dividende net par action qui progresse de 40 % sur la période 2005-2008. (l'une des plus fortes progressions des entreprises du CAC 40)**

NExT 2006-08: une génération des cash flow au-delà des prévisions, des dividendes en croissance, une structure financière solide

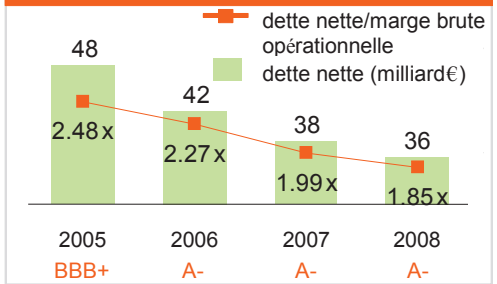
cash flow organique



dividende par action



dette et notation

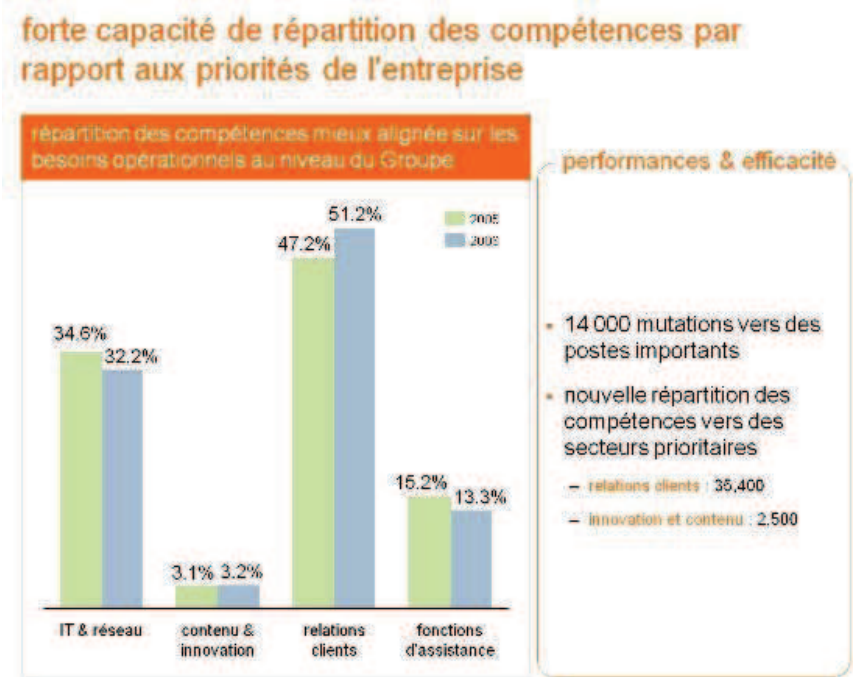


Source: Standard & Poor's

NEXT : Quel bilan social ?
Une accélération des transformations

Les fermetures/regroupements d'unités locales vont être à l'origine de mobilités géographiques et fonctionnelles importantes : 14 000 mutations ont ainsi été réalisées entre 2005 et 2008. Le poids des effectifs dédiés à la relation client est passé de 47,2% à 51,2 %.

En ajoutant les plus de 22 000 départs, il ressort qu'un tiers des effectifs a été impacté par NEXT.



Des résultats supérieurs aux objectifs

Les objectifs fixés (22 000 départs) par le plan Next en termes d'effectifs ont été largement dépassés. En France, les départs définitifs ont été 3% au dessus des objectifs (21 800) et l'évolution nette des CDI a été 2 % supérieure aux objectifs (- 16 500).

NEXT "2006-2008"	Objectif	Réalisé	R/O
France			
Départs définitifs	-21 800	-22 450	103%
Evolution nette CDI	-16 500	-16 800	102%
Mobilités vers les secteurs prioritaires	7 500	7 500	100%
Recrutements externes	5 300	5 110	96%
International			
Evolution nette CDI	-1 000	-2 600	260%
Mobilités vers les secteurs prioritaires	2 500	6 300	252%

Des effectifs qui se sont très fortement contractés

Entre 2001 et 2008, l'effectif France se sera contracté de 30 % avec une baisse de 39 % du nombre de fonctionnaires, ces derniers représentants 94 % de la baisse totale des effectifs sur la période.

	AMBITION FT 2005				NEXT				AMBITION FT+NEXT	
	31/12/01	31/12/05	05-01	En %	31/12/05	31/12/08	08-06	En %	08-01	En %
Fonctionnaires	108 200	80 600	-27 600	-26%	**80 600**	66 000	-14 600	-18%	-42 200	-39%
Contractuels	38 700	40 400	1 700	4%	**40 400**	36 200	-4 200	-10%	-2 500	-6%
Total France	**146 900**	**121 000**	**-25 900**	**-18%**	**121 000**	**102 200**	-18 800	-16%	**-44 700**	**-30%**

- **Pendant que cette réorganisation permanente (NEXT) et accélérée se mettait en place, les conditions de travail se dégradaient progressivement sur le terrain.**

- **La mission a, dans le cadre de ce travail, analysé un grand nombre de documents produits pendant la période 2006-2009. Il ressort de l'analyse de ces documents que de nombreuses alertes directes et indirectes ont été initiées par les CHSCT et par des courriers de l'Inspection du travail.**

- **De nombreuses expertises ont été contestées par la Direction pour ensuite être validées par les Tribunaux de Grande Instance, qui ont estimé que les risques graves étaient avérés et que le recours à l'expertise était fondé.**

2. Un premier état des lieux critique des conditions de travail à France Télécom

- **Les experts ont reçu à date 64 rapports d'expertises. Sur ces 64 rapports, 4 fichiers n'ont pas pu être ouverts. Sur ces 60 derniers rapports, 45 ont été analysés et les 15 autres le seront dans le cadre du rapport final.**

- **Ces rapports d'expertises font état de trois problématiques importantes :**

  - La santé au travail en liaison avec des dégradations des conditions de travail.
  - La conduite des changements en termes de management et de gestion des ressources humaines
  - La prévention et la régulation des risques psychosociaux.

Les 45 rapports d'expertises se ventilent comme suit selon 3 grandes thématiques. :

- 96% des expertises ont trait à des projets touchant les métiers: changement, évolution, etc.
- Une expertise sur deux est liée à des projets de fermeture et de déménagement impliquant de la mobilité géographique.
- 3 expertises sur 10 sont liées à des projets de changement d'horaires.

De plus,

- **62 % des rapports d'expertise (28) mettent en évidence :**
  - des problématiques importantes de santé au travail (stress, dépressions…) ;
  - l'existence de risques psychosociaux.

- **75 % des expertises qui font état de problématiques de santé au travail ont été réalisées entre 2008 et 2009**

Une synthèse des problèmes de santé au travail 1/2

Les rapports d'expertise mettent en évidence de façon plus ou moins importante les problématiques suivantes :

- **Une dégradation des conditions de travail et l'apparition de souffrances au travail récurrentes et importantes**
- **Des évolutions contraintes souvent trop rapides et mal préparées vers de nouvelles tâches, de nouveaux métiers, qui en appellent à des constructions cognitives nouvelles et lourdes.**
- **Une souffrance des salariés liée à des pertes d'identité en résultat de mobilités professionnelles avec des collectifs en permanence recomposés.**
- **Une baisse de la qualité du travail très mal vécue qui détériore l'estime de soi.**
- **Une dégradation des collectifs de travail.**

Une synthèse des problèmes de santé au travail 2/2

- **Une exaspération du fait de changements répétés et non maîtrisés.**
- **Un sentiment de fatalité et d'isolement face aux contraintes subies.**
- **Des projets imposés et non anticipés**
- **Un déni de la culture antérieure.**
- **L'absence d'une vision à moyen terme.**
- **Une sous-estimation du travail réel.**
- **Une formation insuffisante et inadaptée.**
- **Un management de proximité en difficulté.**

Quelles suites ont été données aux rapports d'expertise ? 1/3

Contexte de mise en œuvre des expertises

- **30 % des demandes d'expertise (sur 21 rapports) ont été contestées par la Direction de FT au Tribunal de Grande Instance et déboutées, dont un cas de risque grave avec suicide.**

- **10 % des demandes d'expertises ont fait l'objet d'une mise en demeure de l'Inspection du Travail.**

Quelles suites ont été données aux rapports d'expertise ? 2/3

Points de vue recueillis auprès des 14 Présidents de CHSCT

- ***A priori*, les différents retards observés dans le calendrier de mise en œuvre d'un certain nombre d'expertises traduisent une volonté d'éviter ce type de recours jugé négativement.**
- ***A posteriori,* lors de la restitution, la hiérarchie émet parfois certaines critiques sur *« la faiblesse des contenus »* mais reconnaît aussi *« la pertinence de certaines analyses ».***
- **D'une manière générale, suite à l'expertise ou à l'occasion de cette expertise, il est fait état de la mise en œuvre de plans d'actions ou de la constitution de groupes de travail proposant des améliorations**

Quelles suites ont été données aux rapports d'expertise ? 3/3

Points de vue recueillis auprès des 14 Secrétaires de CHSCT

- **50% des Secrétaires interrogés considèrent qu'il n'y a pas eu de plan d'actions réel. L'expertise n'est pas acceptée comme un levier de progrès mais apparait subie et fait l'objet d'une forte inertie dans sa mise en œuvre par les directions: *« Un sentiment que l'entreprise ne veut pas changer l'état de la situation », « le constat d'une Direction psychorigide qui dit toujours non »*.**

- **Les secrétaires des CHSCT reconnaissent malgré tout qu'il y a eu des améliorations qui se sont limitées à l'environnement de travail, aux conditions de transports, et à des formations supplémentaires, mais qui n'ont pas porté pas sur l'organisation du travail qui fait vraiment problème.**

3. Les lacunes importantes dans le pilotage du changement au niveau du management et de la gestion des ressources humaines

3.1. Un impératif pour le management : retissé un lien social fort dans l'entreprise

A – L'image du management se révèle brouillée

1) Glossaire des pratiques de management critiquées, voire même rejetées

Pratiques contraignantes

> Inquiétudes générées par **la fixation d'objectifs assignés**

> Controverses **au sujet de la pratique de l'entretien individuel**

> Constats **d'une intensification de la charge de travail et de la perte de sens**

> Regrets **d'une formation sur le terrain** considérée **comme inadéquate**

> Vives critiques **sur le contrôle** jugé **excessif de l'activité (Téléconseillers)**

> Discrédits **liés au manque d'explications sur la finalité des projets**

> Rejets **des mobilités** vécues **comme forcées**

> Angoisses **dues à la perte d'identité professionnelle**

> Soucis **induits par le déficit de prévention des RPS**

A – L'image du management se révèle brouillée

- **2) Des pratiques de management qui paraissent contraignantes**

  * l'encadrement est essentiellement perçu comme autoritaire

  * avec parfois des comportements plus consultatifs

- **3) Un management sur la défensive et en retrait face aux préconisations**

  * Ces préconisations CHSCT dans le domaine de l'organisation au/du travail

    FT et son Institut des Métiers (Rapports (2005 et 2008)

  * L'encadrement de terrain est-il « figé »?

    – par suite d'une absence d'esprit critique ?

    – de règles du jeu claires, laissant place à des pratiques à géométrie variable ?

    – de management de la part de leurs responsables ?

B – Le manque d'une culture cohérente et partagée du management

1) La dualité du manager opérationnel de terrain : acteur et « victime » de ces pratiques

- Le manager semble être **« entre deux chaises » (Cf Rapport de 2006 Institut des Métiers)**
- Le manager intermédiaire semble être **surexposé :**

***au sentiment de trahison perçue par les salariés, du « contrat moral initial »**
à savoir le corollaire entre

le maintien du statut de fonction publique et la sécurité de l'emploi

La désaffection des salariés et une décrédibilisation du management en sont les conséquences

*** à la montée d'une pression sociale forte du terrain** qui considère que les valeurs humaines et sociales de l'entreprise se dégradent

* à la distinction faite par les salariés entre **« le bon chef » (Chef d'équipe) et le manager vécu comme contrôlant**

*** à des conflits tragiques en son sein même (Tentatives de suicides)**

B – Le manque d'une culture cohérente et partagée du management

- **2) La solidarité et la culture de management existent-elles tout au long de la ligne hiérarchique ?**

- *** La confiance semble s'étioler entre les échelons de management ?**

> La méfiance progressive des managers de terrain à vérifier
> Des relations entre l'encadrement supérieur et la DG à analyser

*** Le sommet de la ligne hiérarchique du groupe FT est-il porteu d'un leadership, capable d'aider l'encadrement sur le terrain ?**

> Une Direction Générale qui paraît isolée

> L'absence d'une ambition qui allierait la dimension économique et humaine semble accentuer le manque de sens malgré les mesures récentes (Cf Discours Contrat Social du PDG du 06/10/09)

> de multiples réponses professionnelles et souvent originales sont apportées par l'entreprise :

> Une politique de formation du management ambitieuse

> Des programmes Groupe FT (Orange Engagement, etc ..) volontaristes

> Une organisation toujours plus dédiée aux Clients (OPF)

mais avec quels impacts sur le terrain au quotidien ?

C1– Un management prioritairement de gestion

Ce management

- *– a réussi une performance économique*

- *– a fait opérer à FT un virage à 180° : une organisation par l'aval « Clients »*

- *– a subi de plein fouet une nouvelle donne : des cultures boursière, Internet, Clients (Orange)*

- *Ces tendances ont été amplifiées/ favorisées par 2 accélérateurs :*
  les cultures dominantes d'ingénieurs et de fonction publique

C2 – Un défi clair à relever

- ***Des personnels de France Télécom , manque de sens, de leaders, d'arbitres, de dialogue***

- ***Des personnels de France Télécom qui souhaitent participer davantage à la vie de l'entreprise et ce depuis longtemps :***

  « En 1993, après la grande crise, montait ce cri des employés : on ne nous écoute pas pourtant on a plein d'idées »

- ***Un dialogue sur le terrain à réinventer, voire même à réapprendre pour tous les acteurs (Apprendre à écouter, à se parler,…)***

  > la perte d'identité professionnelle

  > la perte de repères professionnels

  > l'inadéquation des postes

  > le déni de savoir faire, compétences et expériences

  > la non visibilité des évolutions de carrière

3.2. Un Enjeu pour FT : Gestion des Ressources Humaines et/ou Développement des Relations Humaines ?

La Direction des Ressources Humaines Groupe

Une Direction des Ressources Humaines Groupe organisée de sorte à répondre aux besoins d'un Groupe à vocation internationale.

Le Directeur des Ressources Humaines Groupe entretient un rapport hiérarchique avec les Départements RH sous sa responsabilité.

La Direction des Ressources Humaines Groupe entretien des rapports fonctionnels avec les partenaires RH.

Un mode d'action : Un leadership d'influence

En raison d'une organisation et des relations fonctionnelles avec les pays, ces programmes ne sont pas imposés et les acteurs locaux décident ou pas de leur application.

Cela demande pour les équipes RH Groupe un grand art de conviction, beaucoup de pédagogie, et de la persévérance: c'est ce qu'on appelle un leadership d'influence.

La France: OPérations France (OPF)

Une organisation purement opérationnelle dédiée aux clients sous contrôle des Directions Métiers.

- **Une organisation d'OPF verticale et hiérarchique.**
- **Un Directeur Général**
- **Un Directeur des Ressources Humaines**
- **Onze Directeurs Territoriaux (dont deux dans les DOM-TOM)**
- **Des Directeurs d'Unités Opérationnelles (DUO). Ces derniers encadrent des établissements secondaires: UI, AD,UAT, UPR, AVSC, CCOR,AE.**

La France: OPérations France (OPF)

L'organisation ne permet pas, ou rend difficile, à la Direction des Ressources Humaines Groupe d'imposer sa politique RH dans la mesure où elle n'entretient avec OPF que des rapports fonctionnels et non hiérarchiques avec les pays.

Les Directeurs Territoriaux
Des « supers intendants «dédiés » aux réductions de coûts

- **Plus de Territoire qui se traduit par un manque de proximité**
- **Pas de responsabilité business avec plus de responsabilités RH**
- **Les Directeurs Territoriaux vus comme des « supers DRH », des chefs de projets de la transformation avec une dimension opérationnelle fortement dévaluée.**

Les Directions Métiers

- **Des prescripteurs incontournables et indiscutables**
- **Les Directeurs Métiers ont été chargés de l'industrialisation, des process et de la performance.**
- **Depuis ces cinq dernières années les Directions Métiers n'ont cessé de développer leurs pouvoirs sur le fonctionnement d'OPF alors même qu'elles n'ont pas en principe de rapport hiérarchique sur les Directeurs Territoriaux.**

Les conséquences de l'organisation d'OPF : Une organisation matricielle qui perturbe les responsabilités et les arbitrages

Le mode de fonctionnement d'OPF fait que les Directeurs Territoriaux, les DUO, et les UI sont tiraillés entre leur hiérarchique et les Directions Métiers (non hiérarchiques), du fait qu'ils reçoivent des directives émanant de ces dernières.

Quid de la fonction RH dans OPF

La difficulté qui préside au rôle de la Direction des Ressources Humaines est la résultante de l'organisation globale des RH au niveau du Groupe et plus particulièrement ses rapports de fonctionnement avec OPF.

Plusieurs questions restent posées

- **Celles du rôle, de l'autonomie, de la mission, et des moyens des Comités d'Entreprise d'OPF.**
- **Les Directeurs Territoriaux sont-ils les bons interlocuteurs pour les représentants du personnel?**
- **Ont-ils un pouvoir de décision réel pour répondre aux demandes?**
- **Remontent-ils l'information au niveau de la Direction des Ressources Humaines d'OPF et/ou de celle du Groupe.**

Les Différentes instances

- **Les Comités d'Entreprise: Il y en a 21 dont 11 qui sont d'établissements et 10 dits des Métiers.**
- **Les Comités d'Hygiène et de Sécurité:(250 CHSCT environ).**
- **Leurs prérogatives notamment d'expertises, font d'eux une instance d'avenir.**
- **Les Délégués du Personnel: Ils sont en majorité au niveau des établissements secondaires.**

Remarques sur les IRP

- « *Une piqure de Droit Privé sur un mille-feuille de Droit Privé* »
- **Des IRP jeunes**
- **Plus que jamais le dialogue est à retisser et les Ressources Humaines doivent un légitimité par le développement des Relations Sociales**

4. La difficile régulation des acteurs sociaux

1- Des interactions entre organisation et santé au travail insuffisamment connues

A partir de l'analyse documentaire se dégagent quatre causes principales de dégradations de la santé au travail :

- **Une mise sous tension des salariés dans leur emploi, au travers des nombreuses mobilités et changements d'activité**
- **Les changements organisationnels deviennent ainsi le maillon faible à l'origine des difficultés rencontrées**
- **L'existence ou non de soutien hiérarchique peut amortir ou aggraver les situations**
- **La pression des modes d'évaluation de la performance par un accroissement des activités de contrôle de l 'activité**

De ces différents points découle une aggravation des risques psychosociaux et la nécessité d'une nouvelle approche des conditions et d'organisation de travail pour les IRP

2 – Un déplacement de la conflictualité sociale au détriment d'une identité collective ➔ une montée de l'isolement

- Suite aux différentes réorganisations, on assiste à une déstructuration des collectifs professionnels
- C'est aussi le constat d'une absence de lieu d'expression et d'interlocuteur sur la souffrance au travail
- Les Espaces d'écoute et d'accompagnement mis en place révèlent leurs limites
- Au final, c'est une violence qui s'intériorise et s'individualise, pouvant aboutir au passage à l'acte

3 – Des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) récentes en quête de reconnaissance et d'appropriation

- **Des IRP construites sur une logique de territoire ou d'activité.**

- **L'accord de Juillet 2004 entend privilégier « une pratique du dialogue social et un attachement à la notion territoriale»**

- **Un découpage qui n'est pas sans incidences sur la mise en œuvre de projets à l'initiative de Directions Métiers en central**

- **Des rapports d'expertise CHSCT en réponse à des situations complexes de changements qui confortent le CHSCT dans la légitimité du diagnostic rendu et la qualité de son avis adossé à l'expertise**

- **Le recours à la voie juridique (TGI, Inspection du Travail) apparaît comme une antidote à un dialogue social insuffisant**

4 – L'utilisation privilégiée du CHSCT par des acteurs sociaux en mal de prévention

- **Le CHSCT devient un faire valoir d'une gestion curative, faute de pouvoir peser sur l'amont et les véritables causes des problèmes**
- **La multiplicité des alertes et relances font du CHSCT un outil de traçabilité sociale au détriment d'une démarche préventive**
- **La prévention des risques psychosociaux (RPS) est vécue comme un défi complexe pour le CHSCT confronté souvent à plusieurs changements simultanés**
- **C'est aussi le constat d'une mise en œuvre difficile des plans d'actions préconisés et peu intégrés dans la réactualisation des projets**
- **Dans la pratique, l'absence ou le faible nombre d'indicateurs de suivi traduit un manque de plan de prévention et de priorités définies dans le temps**

5 – Des acteurs de prévention en manque de soutien

- **Une défaillance des structures de prévention**

  > Des médecins du travail en quête d'identité

  > Des préventeurs en manque de reconnaissance

  > Des assistantes sociales fonctionnant dans l'urgence

- **Une coopération des acteurs de prévention qui est appelée à se renforcer en amont des changements**

- **Au final : un dispositif de prévention plus réactif et défensif que préventif**

5. Premières pistes de réflexion

- ***La priorité :***

- **Rétablir le dialogue sur le terrain, réapprendre même à dialoguer par le biais de la médiation.**

- **Organisation OPF :Organisation Matricielle/Directions métiers/Directions territoriales**
  - a)Mettre en place un réel système d'information et de coordination permettant des échanges et une meilleure circulation des informations
  - b) Revoir l'équilibre des responsabilités et des modes de fonctionnement entre la direction centrale, les directeurs Territoriaux et les directions métiers afin de favoriser une plus grande autonomie des acteurs en local et les arbitrages nécessaires

- **Développer une communication sur l'identité du Groupe France Télécom, créer des valeurs d'appartenance et une culture du Groupe. Valoriser les collaborateurs afin qu'ils soient reconnus « en tant que personne et non en tant que postes».**

- **Assurer les bases d'une politique RH spécifique et nationale, dédiée au suivi de populations soumises à risque précis ou spécifiques**

- **Assurer les bases de reconstruction d'un dialogue efficace sur le terrain par une clarification prioritaire de qui est manager de terrain.**

- **Mettre en place au niveau national un tableau de bord de progrès économique et humain immédiatement avec un suivi mensuel et une coordination semestrielle des actions d'amélioration à entreprendre, ce qui permettra une cohérence et une transparence au niveau du Groupe.**

- **Sur le plan du dialogue social et des Instances Représentatives du Personnel, il serait judicieux de développer**

  - *Un mode d'anticipation des évolutions stratégiques.*
  - *Une plus grande intégration dans les projets*
  - *Une amélioration du fonctionnement du CHSCT*
  - *Un renforcement de la culture préventive*
  - *Une optimisation des outils utilisés*
  - *Un développement de la formation et de l'expérimentation des changements.*
  - *Organiser une vraie remontée des informations sensibles et des alertes*
  - *Favoriser la coopération inter CHSCT*
  - *Instaurer une conférence tous les 2 ou 3 ans avec l'ensemble des acteurs de la prévention afin d'aborder les RPS et faire progresser de manière adaptée les prises de conscience*

Information managers Réussir ACT

DRH

Mars Avril 2007

Ordre du jour (1/2)

9h00 - 9h15	Introduction d'Alain Vellard
9h15 - 9h50	Questions Réponses
9h50 - 10h40	Communiquer sur le changement Rôle de l'Espace développement
10h40 - 11h10	Essaimage
11h10 - 11h20	Pause
11h20 - 12h00	Dispositif Fonction Publique
12h00 - 13h15	Déjeuner

Ordre du jour (2/2)

13h30 -15h00 Présentation du dispositif du PPA
et exemples de PPA

15h00 -16h00 Atelier freins et comment y remédier

16h00 -16h15 Pause

16h15 - 17h00 Restitution et échanges

17h00 - 17h15 Conclusion

act:

Introduction
Alain Vellard

orange

,

act:

Communiquer sur le changement

orange

Le contexte 2006 - 2008 : NExT et ACT

- **Un environnement et un modèle économique en pleine mutation**
- **Un programme de transformation du groupe**
- **Au service d'une ambition : devenir en 3 ans l'opérateur de de référence en matière de nouveaux services de télécommunications**
- **Réussir les chantiers de transformation prioritaires**

Le contexte 2006 - 2008 : ACT

La transformation du groupe ne se fera pas sans une adaptation constante de nos métiers

Tous les collaborateurs se sentent-ils concernés par ACT ?

Chacun doit se placer dans une perspective de changement, avec une idée forte : le déploiement vers les métiers prioritaires

Chacun doit être le premier acteur de son évolution professionnelle

1 salarié = 1 projet professionnel

Chaque manager a un rôle à jouer déterminant dans la réussite du programme ACT : il est le premier niveau d'orientation professionnelle pour ses collaborateurs

A l'écoute des opportunités offertes par le Groupe

Perspectives d'évolution des métiers

Compétences savoir-faire

Aspirations personnelles

mobilité fonctionnelle ou géographique

mobilité interne Groupe
- métiers prioritaires ou postes stratégiques
-parcours professionnels au sein des filières métiers
-Stages découvertes

mobilité externe
- fonctions publiques
- essaimage (création ou reprise d'entreprise)
- projet personnel accompagné (PPA)

offres d'emploi internes et externes

Priorités de l'emploi

Les secteurs prioritaires : métiers sur lesquels nous avons besoin de renouveler fortement nos compétences

- les métiers réseaux et informatique, essentiellement ceux au service de la convergence au sein des plateformes de services et intégrant les technologies IP
- les métiers des relations face au client : vente en « front office », la distribution, la relation commerciale avec valeur ajoutée, l'assistance technique, ainsi que « professional services »
- les métiers de l'innovation tournés vers les nouveaux usages
- les métiers des contenus multimédia : partenariat, édition et animation

Les postes dits « stratégiques »

- Tous secteurs d'activités, le critère d'appartenance à cette catégorie étant leur importance pour la bonne marche de l'activité et la « criticité » des compétences.

Les Parcours de professionnalisation

cf @noo formation

Groupe FT tendances d'évolution des métiers évolution quantitative 2007/2009

Domaine Informatique	
Conseil en SI, Assistance à MOA	=
Études, Développement, Intégration	=
Conseil et Assistance Techniques Internes	=
Production, Exploitation du SI	−
Support et Assistance Techniques Utilisateurs	−−
Management Transverse du SI	=
Conception & Construction de Services à Valeur Ajoutée	+

Domaine Réseaux	
Études, Conception Réseaux	=
Construction, Production Réseaux	−−
Supervision, Exploitation Réseaux	−
Intervention Réseaux	−−
Intervention Clients	−
Management Transverse Réseaux	=

Domaine Innovation / Prospective	
Recherche Appliquée	=
Conseil et Développement	+
Propriété Intellectuelle et Valorisation	=
Prospective et Stratégie	=
Sciences Humaines et Sociales	=
Pilotage et Soutien R&D	=

Domaine Production de Contenu Multimédia	
Conception et Réalisation Multimédia	+
Edition et Animation	+++
Partenariat et Définition de Contenus	++
Régie	tbd

Domaine Client	
Marketing	=
Soutien Vente & Relation Client	=
Vente	+
Gestion des Comptes Client	−
Services Client	=
Management Transverse Client	=
Professional Services	+++

Domaine Gestion Support	
Ressources Humaines	−−
Communication	−−
Finance	−
Juridique & Règlementation	=
Management du Risque	=
Property & Facilities Management	−
Achat	=
Supply Chain	−
Secrétariat Assistance	−−

Quel est le rôle du manager ? (1/2)

- Informer et **expliquer** à ses collaborateurs **les évolutions actuelles** nécessaires, au sein de l'équipe, de l'unité, du Groupe, vers un autre domaine métier, etc.

- Déployer un **discours clair et responsable**, anticipateur pour les salariés. Chaque manager et collaborateur est concerné par les évolutions du Groupe.

- Aider les collaborateurs à **se mettre en mouvement en accompagnant au mieux chaque salarié** dans la construction de son projet professionnel, en étroite coopération avec les RH et les ED.

Quel est le rôle du manager ? (2/2)

- Se placer dans une **logique proactive** de détection des potentiels

- Capitaliser sur l'entretien annuel pour **réfléchir au projet professionnel de chacun**

- Orienter les salariés vers les ED et **accompagner la réalisation des projets**

- **Lever les freins**

Comment communiquer sur le changement

Communiquer sur les messages difficiles en préservant la relation de confiance :

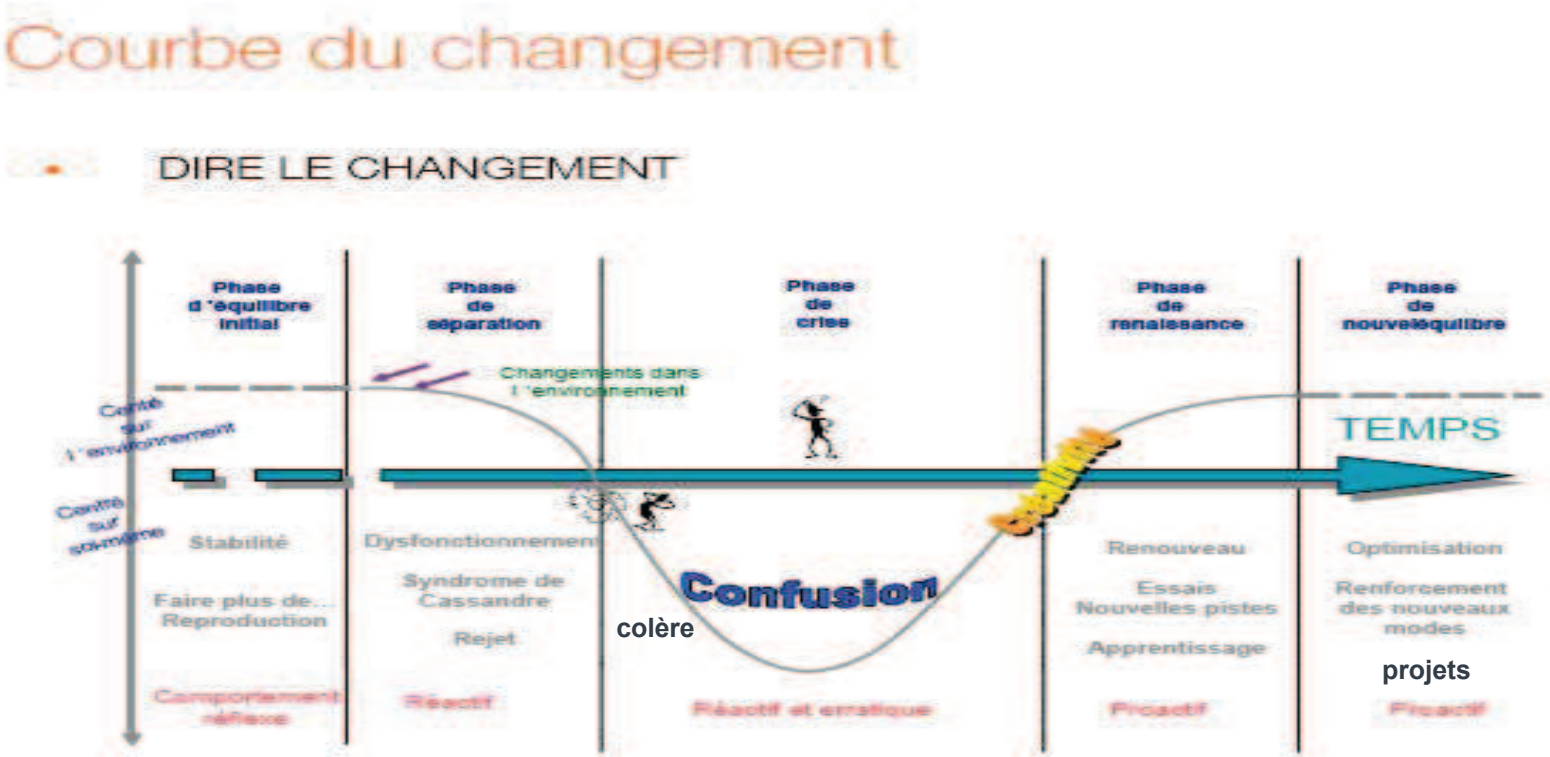
Règles de bonne conduite

Ecoute **R**espect **C**onfidentialité **P**articipation **I**mplication
Critique constructive **A**uthenticité **S**implicité

Positiver les messages/dédramatiser :

Ex : parler de gestion de carrières ou de compétences plutôt que de fluidité…

Dire le changement crée le mouvement



Etre dans une position de soutien tout au long du changement

exemple: annonce au salarié de sa mise en déploiement

discours		attitudes managériales	avantages /inconvénients	
			+	-
1er entretien	**ANNONCE** transmettre l'info présenter les solutions possibles solliciter l'engagagement à bouger inviter à contacter l'ED	décision: affirmation de soi conseil, suggestions	mise en mouvement	passivité, résistance
2ème entretien	**SUIVI** point sur actions engagées (prise contact ED…) échange sur projet professionnel rappel des solutions possibles	enquête (investigation) compréhension/ empathie (reformuler, se rendre disponible)	neutralité, objectivité confiance	harcèlement , intrusion misérabilisme
3ème entretien	**RELANCE** échange sur le bilan professionnel plan d'action	soutien (conforter, encourager, dédramatiser, banaliser)	sentiment de réconfort	indifférence
4ème entretien (éventuel)	**BOOSTING** rappel des solutions possibles encouragements sur nouveau plan d'action	conseil/suggestions compréhension/ empathie (reformuler, se rendre disponible)	confiance	harcèlement

Rappel des attitudes managériales pour accompagner le changement

Pour favoriser le dialogue :

- Soutien (conforter, encourager, dédramatiser, banaliser)
- Compréhension / empathie (reformuler, être disponible)

Pour favoriser l'action :

- Décision (suggérer, conseiller, ordonner)
- Enquête (interroger, chercher)

Pour traduire un désaccord :

- Evaluation (juger)
- Interprétation (exprimer ce qui est induit)

Toujours penser à donner du sens et rappeler le cadre

(stratégie du groupe, opportunités pour le salarié, dispositif ACT)

Aborder le sujet

Les questions à poser pour aider son collaborateur à cerner ses priorités personnelles :

1- Quels sont tes souhaits d'évolution par rapport à ton activité actuelle, tes responsabilités, ton métier ?

mais aussi élargir le champ de réflexion :

2- Souhaites-tu rester dans ton domaine métier, quitte à changer de secteur géographique ?

3- Accepterais-tu de changer de métier, afin de rester sur le même secteur géographique en cas de changement d'organisation ?

4- Toujours en cas de changement d'organisation, si aucune des solutions proposées par l'entreprise ne te convenait, envisagerais-tu un départ de l'entreprise ?

Approfondir le sujet

- Réfléchissez ensemble sur son parcours professionnel à ce jour :

  En évoquant les trois derniers postes tenus, faire participer le salarié pour détecter les compétences développées qui pourront être transférables sur un autre poste

  Quelles compétences penses-tu avoir développées sur ces postes ? Quel était ton niveau de maîtrise sur ces postes ? Quel était ton intérêt pour ces postes ? …

  Qu'en envisages-tu de faire les prochaines années ?

  As-tu été voir l'Esp@ce Développement ?

- Introduisez le sujet de la mobilité géographique, métier et/ou externe (fonction publique, essaimage, projet perso accompagné)

  T'y es-tu déjà intéressé ? Quelles infos as-tu sur les postes à pourvoir? Sur les formations d'accompagnement possibles?...

- Globalement, vous aurez trois typologie de réponses

  Pourquoi pas - Non - Oui

act:

Prestations de l'Espace Développement

orange

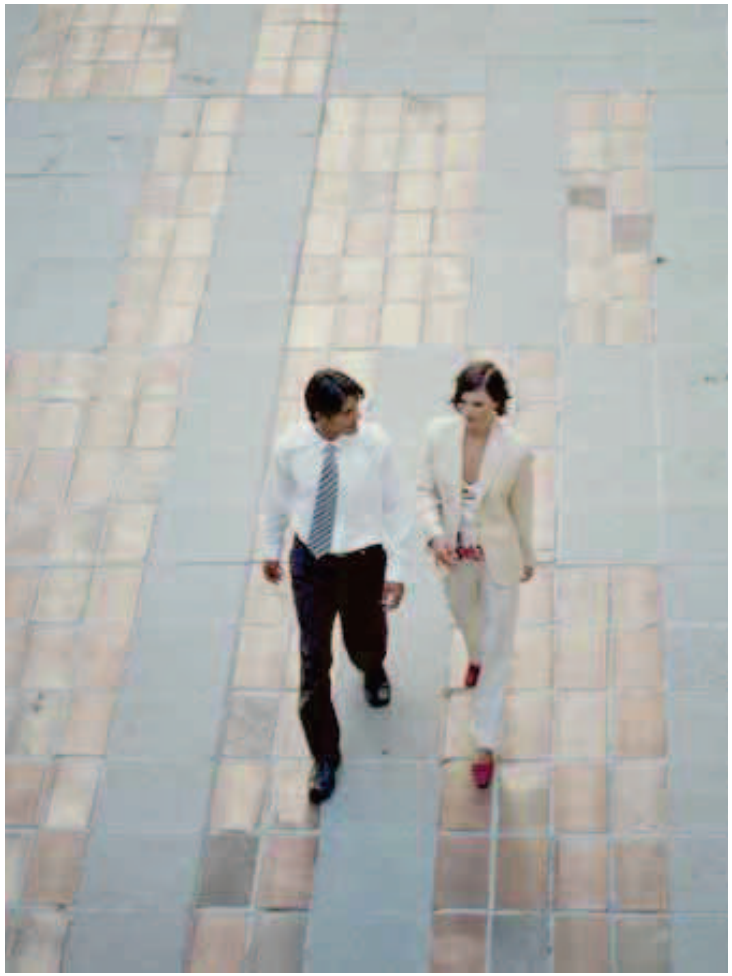
,

Qu'est ce que l'Espace Développement ?

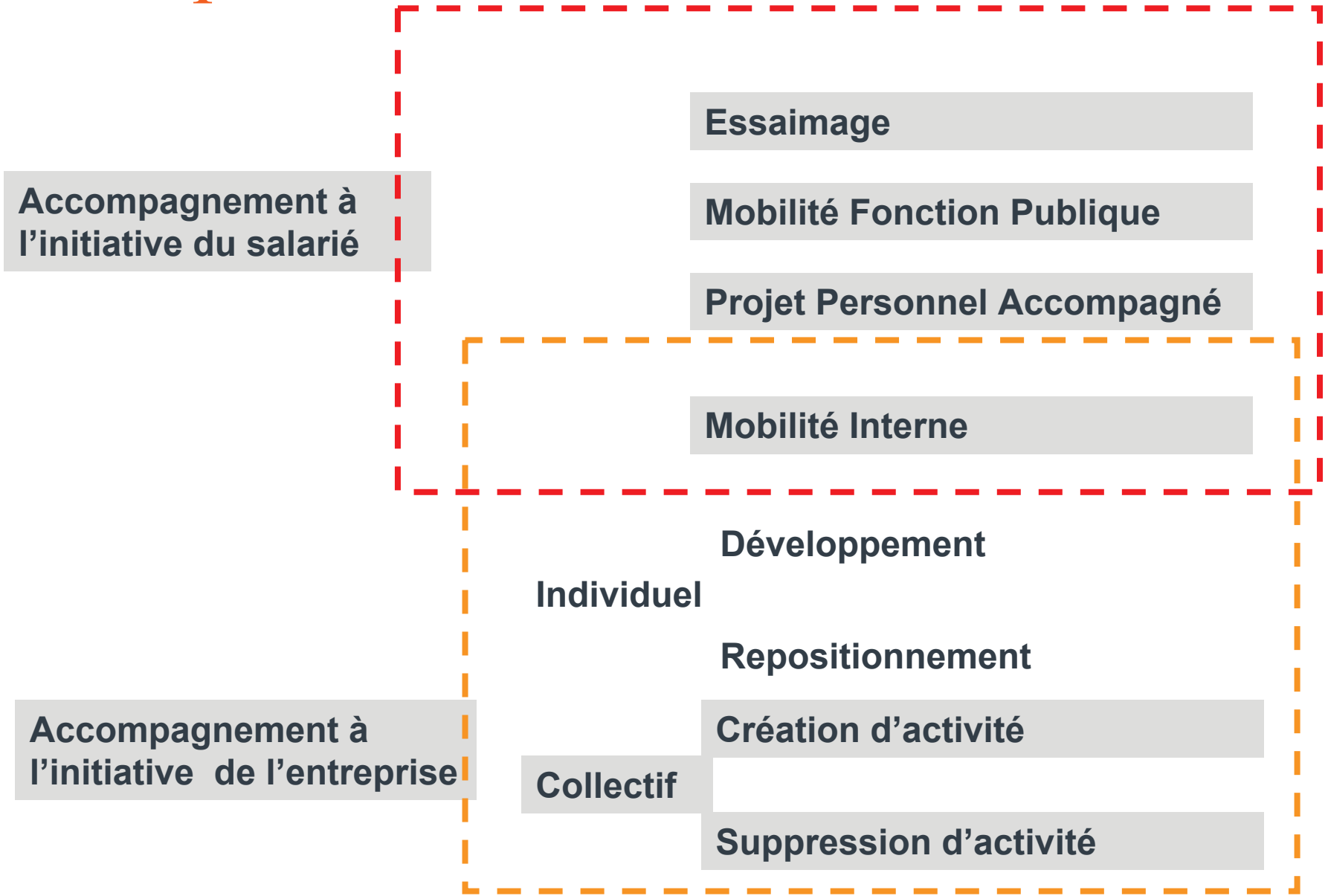
Lieux de **conseils** et de services spécialisés dans l'**accompagnement de projets** professionnels: orientation, développement, mobilité,…

Ils accompagnent les salariés et les managers de la phase de réflexion jusqu'à la concrétisation en fonction des projets et de la demande.

Situés sur tous les points du territoire en France Métropolitaine les ED sont organisés pour offrir **des services de proximité.**

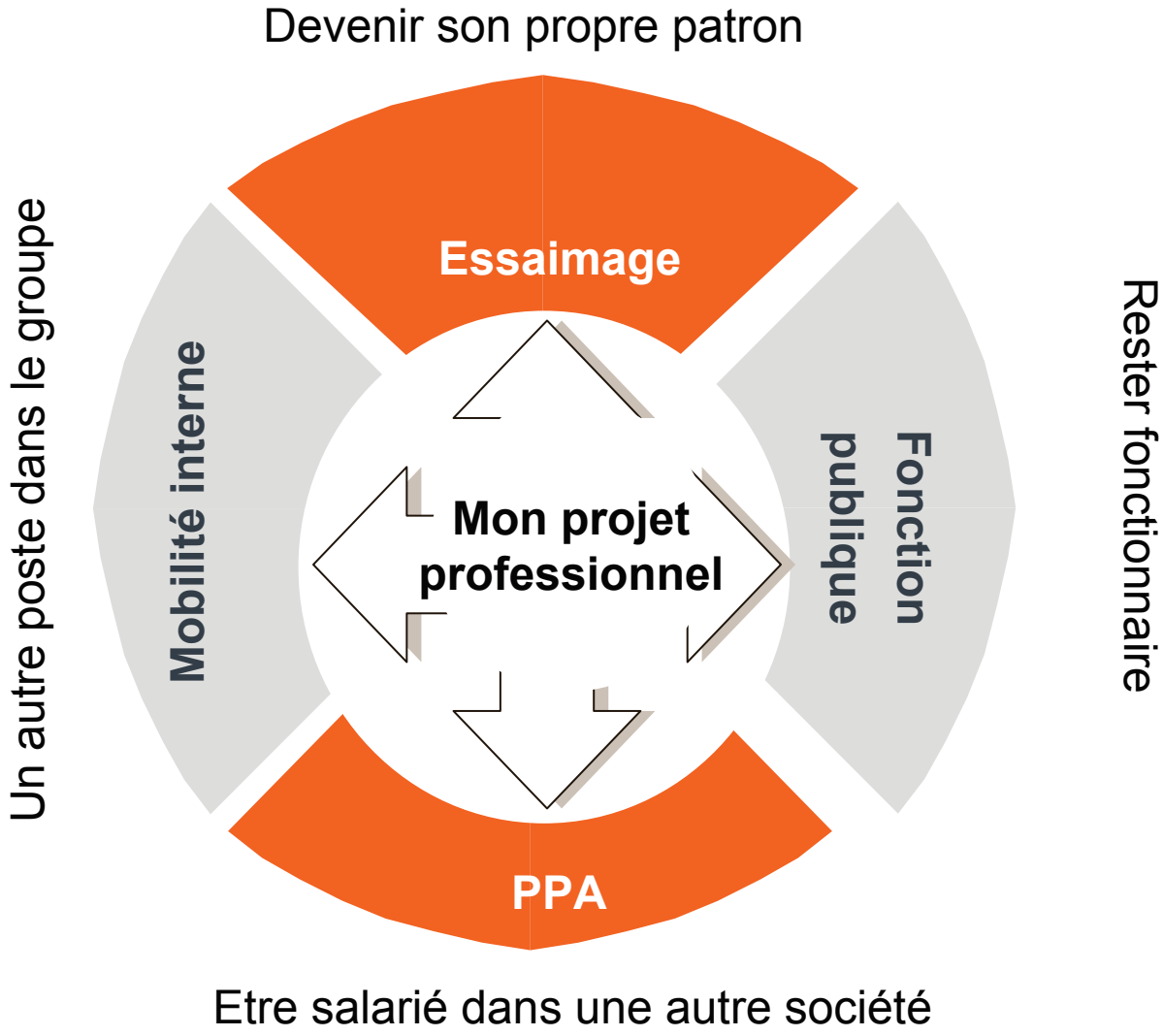


Champ d'intervention



Pourquoi avoir un projet professionnel ?

Maintenir, développer sa valeur professionnelle pour anticiper les évolutions



Exemples de prestations de l'ED

Des services personnalisés au cours d'entretiens individuels pour vous aider à réaliser un bilan professionnel

Des ateliers thématiques (exemple conduite du changement, 60 minutes pour comprendre, atelier miroir, rendez-vous métiers, …) qui vous permettent de construire un réseau relationnel

Des délégués essaimage dans chaque ED pour aider à réfléchir à la viabilité du projet et à définir un business plan.

Dans quels cas rencontrer un Conseiller Développement de l'ED ?

- **Pour réfléchir, par le biais d'entretiens individuels ou d'ateliers collectifs, à son expérience professionnelle, ses compétences (bilan professionnel interne) et préparer son projet professionnel**

- **Pour disposer d'un accompagnement personnalisé pour la concrétisation et la réussite du projet notamment dans le cas de mobilité externe.**

- **Pour connaître les évolutions métiers et avoir de la visibilité sur les opportunités de l'emploi en interne et en externe**

Comment contactez l'ED ?

N° Vert: 0 800 02 22 02

act:

L'essaimage ou l'esprit d'entreprendre chez France Télécom

Des opportunités pour tous,
un projet pour chacun

Qu’est ce que l’Essaimage ?

C'est l'action, pour un salarié, de **créer ou de reprendre une entreprise,** proche ou pas du cœur de métier de FT, en France ou à l'étranger, **entreprise dans laquelle il devra nécessairement travailler**

C’est une démarche ouverte à tous**, quel que soit le projet, qui bénéficie d’un accompagnement personnalisé**

Au départ réservé au domaine de la R&D**, l’Essaimage s’est par la suite élargi à toute nature d’activité déontologiquement correcte et non susceptible de concurrencer les activité du Groupe**

Différents types d'Essaimage (1/2)

Essaimage personnel : tout type de projet

Exemple d'essaimage à R&D:
- Librairie
- Boulangerie industrielle
- Crêperie
- Bowling
- Médecine chinoise
- Consulting
- Commerce de fleurs
- Restauration

Différents types d'Essaimage (2/2)

Essaimage développement : dans des métiers proches du cœur de métier du Groupe FT, venant compléter la gamme des produits et services de FT (logiciel de gestion de risques, dépannage informatique à domicile, logiciels d'assistance, créations de sites web, cabinets d'audit, dépôt-vente en ligne, détection & identification de réseaux souterrains, ss traitance tests de synchro/installation live box, mobistores, télésurveillance, etc...)

Essaimage start-up : création d'entreprises à fort développement, financées par du capital risque, avec ou sans transfert de propriété intellectuelle de France Télécom

Exhalia, certimail, Refresh IT solutions, **Netcentrex**, Streamezzo, **Highwave optical**, …

= large palette de possibilités

Quels intérêts ?

… pour les salariés

Prendre en main son avenir professionnel

Concilier aspirations professionnelles et personnelles

Acquérir de nouvelles compétences

Quels intérêts ?
… pour France Télécom

- Développer **l'esprit entrepreneurial**

- **Participer à la politique de l'emploi en améliorant** sa fluidité **et en permettant le développement et l'apport de nouvelles compétences**

- **Valoriser son** patrimoine intellectuel

- **Jouer pleinement son** rôle sociétal

Quels intérêts ?
… pour nos partenaires locaux

Renforcer le dynamisme du tissu économique local **par la création d'entreprise et en générant des emplois (+ 3.000 emplois créés depuis 98) en PME/PMI**

Susciter l'émergence de nouveaux marchés

(Pme innovantes et à fort potentiel de développement sur les nouveaux marchés orientés vers les valeurs de croissance)

Les principes d'action de l'essaimage

- **Accompagner un projet, pas un départ**
- **Confidentialité**
- **Viabilité du projet**
- **C'est le salarié seul qui prend sa décision**
- **Formations**
- **Accompagnement : du temps et de l'argent en fonction du projet.**

Les conditions pour pouvoir bénéficier du dispositif ?

Tout salarié du Groupe

(maison mère ou filiale « consolidées)

- Détenir **3 ans d'ancienneté minimum**
- **Projet a priori réalisable et viable**
- **Ne pas concurrencer les activités de FT**
- **Détenir une participation au capital de l'entreprise créée et y travailler**

Quel accompagnement ?

- **Formation/accompagnement** (avec des experts du domaine, au cas par cas les CCI, Chambres de Métiers ….)
- **Aménagement du temps de travail**
- **Logistique diverse** (remboursement de frais de transport, matériel....)
- **Prime d'essaimage** (aides accordées en fonction des projets)
- **Suivi** pendant 2 ans **(ou plus au cas par cas)**
- **Accompagnement** en cas de réintégration

Quelles modalités de départ ?

Le porteur de projet garde un lien avec l'entreprise pendant une durée variable, selon son statut

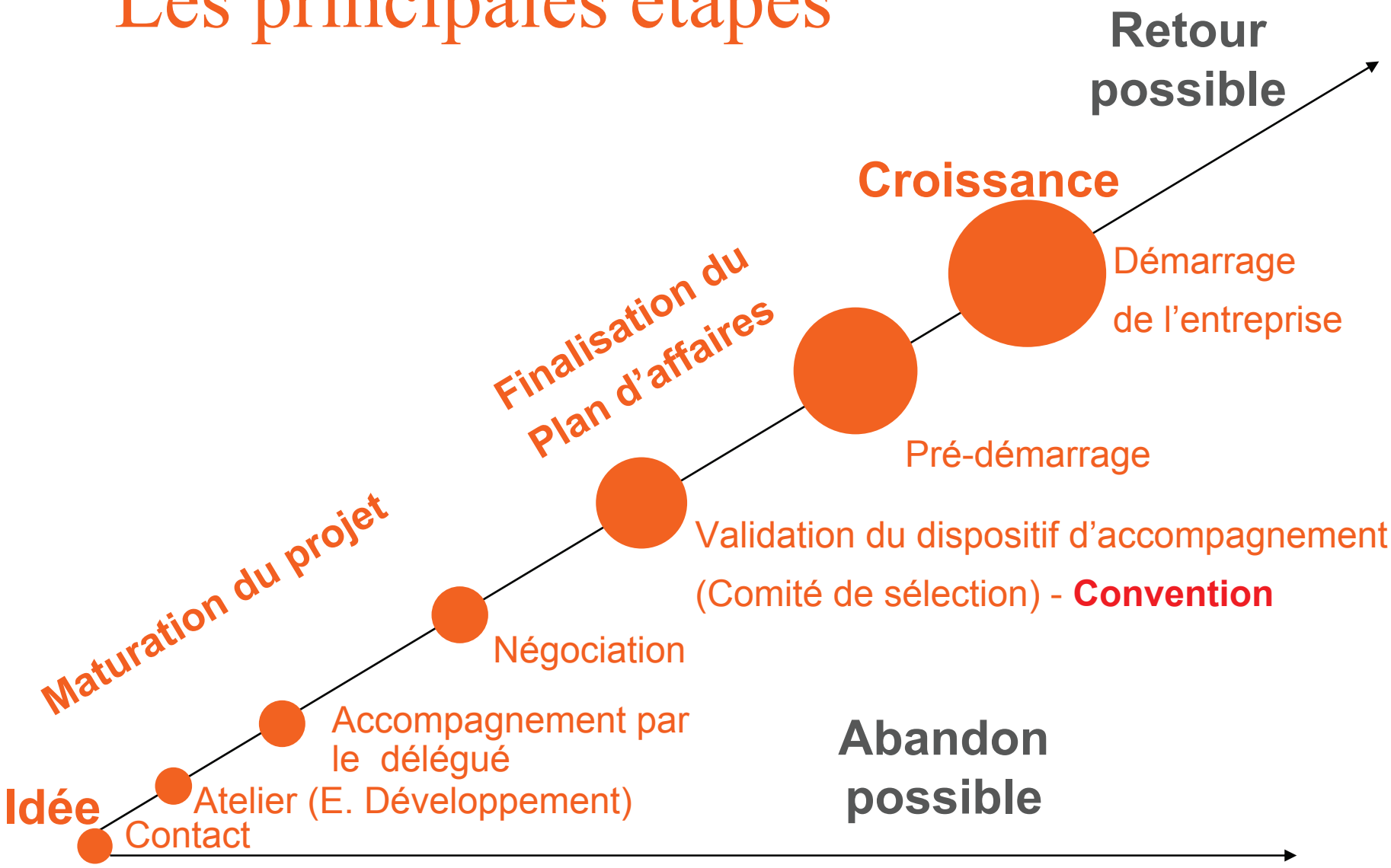
Pour les Agents fonctionnaires :

2 ans de disponibilité pour création d'entreprise + des disponibilités pour convenances personnelles **(maximum 10 ans sur toute la carrière)**

Pour les Agents contractuels :

2 fois un an de congé pour création d'entreprise + 2 ans de congés pour projet externe (renouvelable 1 x) + 11 mois de congé sabbatique **(maximum 83 mois)**

Les principales étapes



Et en cas de retour ?

Retour à France Télécom garanti, pendant les période de disponibilité ou de congés, en cas d'échec ou d'abandon

Pour les AFO jusqu'à 3.3, réintégration dans le bassin d'emploi d'origine et suivi par l'Espace Développement en liaison avec le délégué Essaimage après préavis de 2 mois

Pour les cadres AFO de niveau 4.1 et au-delà suivi par l'Espace Développement de départ, en liaison avec le délégué Essaimage après préavis de 2 mois, réintégration si possible dans le bassin d'emploi d'origine > bassins limitrophes > national

Pour les ACO, les conditions de retour sont fonction de la clause de mobilité du contrat de travail (préavis de 3 mois)

Statistiques de l'essaimage
(cumul depuis avril 1998)

2 238 dossiers

+ 3 000 emplois créés

1 053 créations/reprises

95 retours (Tx retour < 9%)

act:

Le dispositif Fonction Publique

Les 3 Fonctions publiques

Les 3 Fonctions Publiques

Fonction Publique d 'Etat

Environ 3,5 millions de fonctionnaires qui travaillent:

- dans un service de l 'Etat *(Ministères, préfectures, Education Nationale…)*
- dans un établissement public (INRIA, CNRS, DDASS ….)
- dans certaines entreprises publiques *(La Poste)*

Depuis 2004 , environ 1150 salariés FT intégrés

Fonction Publique Hospitalière

Environ 0.80 million de fonctionnaires qui travaillent:

- dans un établissement public sanitaire et social

(Hôpital, Maison de retraite,)

Depuis 2004 , environ 150 salariés FT intégrés

Fonction Publique Territoriale

Environ 1.6 millions de fonctionnaires qui travaillent:

- dans un service d 'une collectivité locale *(commune, communautés d'agglo, département, région)*
- dans un établissement administratif rattaché à une collectivité locale *(office HLM)* ou à un établissement public intercommunal *(syndicat des eaux)*

Depuis 2004 , environ 700 salariés FT intégrés

Le rôle du manager

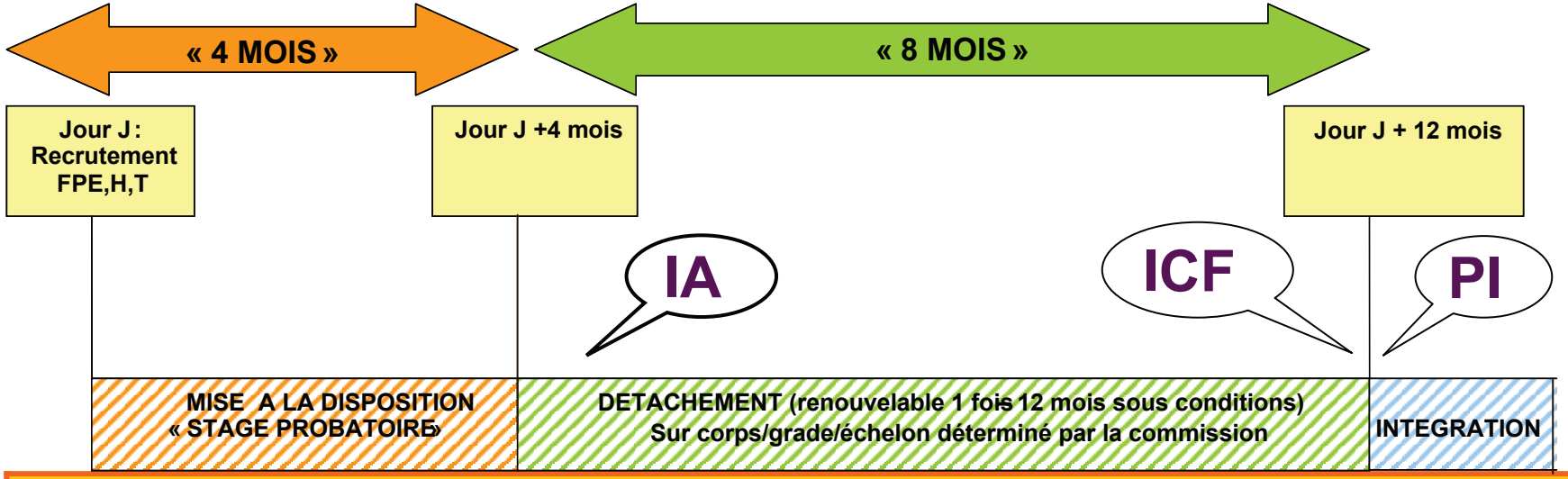
Identifier les salariés ayant des compétences en adéquation avec les postes proposés en FP.

Communiquer et proposer les postes correspondant au profil de leurs collaborateurs, de manière proactive.

Etre en soutien du salarié tout au long du process

Le dispositif d'accompagnement (4+8) prévu dans le décret du 26 juillet 2004, s'achève au 31/12/2008

Le dispositif 4+8 ?



ICF : Indemnité **C**ompensatrice **F**orfaitaire éventuelle (*) : s 'effectue lorsque la personne rejoint un poste FP à un indice brut inférieur à celui qu'elle détient à FT.

Possibilité de conserver l'indice FT détenu à la date du détachement comme base de cotisation retraite(*)

IA : Indemnité **A**ccompagnement éventuelle (**) : SI rémunération totale (TIB+CFT) dans l 'entité d 'accueil est inférieure à celle perçue dans le Groupe (différentiel sur la base de 2 années)

PI : Prime d'intégration 4 mois de salaire brut

Les formations

Formations pendant les 4 mois de mise à la disposition

France Telecom peut financer, pendant les 4 mois de mise à la disposition, des formations d'adaptation au poste (pas de reconversion lourde pour un changement de métier au sein de la FP)

C'est l'entité d'accueil qui établit la liste des besoins (si possible avant le début de la MaD, ou dès l'arrivée du salarié) et qui choisit le prestataire de formation.

C'est France Telecom qui passe la commande et règle la dépense.

Cas particulier des ACO

- La mobilité vers la Fonction Publique pour un ACO est facilitée depuis la mise en place du PPA

- La Décision DRHG/GPC/46 du 12 juin 2006 permet aux ACO, dans le cadre d'un Projet Personnel Accompagné (PPA), de demander à bénéficier d'un « congé pour projet personnel externe » d'une durée de 2 ans renouvelable 1 fois, avec possibilité de réintégration à FT. Cumulatif avec un congé sabbatique (11 mois selon le Code du Travail)

- L'ACO a la possibilité de passer un concours interne ce qui augmente ses chances d'intégrer définitivement la FP

Quelques exemples de départ

Ils étaient…	Ils sont devenus…
Ingénieur R&D	Professeur de Mathématiques
Technicien	Architecte SI Ministère de l'Education
Ingénieur R&D	Directrice de maison de retraite
Chargé de mission audit management à FTRD	Adjoint Directeur clientèle à l'hôpital H. Mondor
Ingénieur R&D	Parlement européen
Conseillère Mobilité FP	DRH au conseil Régional de Marseille
Resp unité soutien R&D activités informatique et systèmes	Responsable informatique Hôpital de Millau

Merci

Ordre du jour (2/2)

13h30 -15h00 Présentation du dispositif du PPA

15h00 -16h00 Atelier freins

16h00 -16h15 Pause

16h15 - 17h00 Restitution et échanges

17h00 - 17h15 Conclusion

act:

Le Projet Personnel Accompagné (PPA)

Préambule

Extrait de la décision DRHF/GPC/010/2007 du 23 février 2007 de GP Cherouvrier sur le plan d'action PPA 2007

« Un des volets importants du programme ACT est de permettre un accompagnement pour les salariés souhaitant réussir un projet professionnel à l'extérieur de l'entreprise.

Ce dispositif doit être connu de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Cela nécessite de sensibiliser l'ensemble de la filière RH (BP RH et ED) et les managers, à l'importance de leur rôle auprès des salariés.

Je compte sur vous pour les mobiliser (…) »

Le projet Personnel Accompagné

Le Projet Personnel Accompagné

est un passage « protégé »

- car il est assorti d'un droit au retour

mais il y a une « traversée » à entreprendre

- qui nécessite de lever les freins des salariés et des managers

Le dispositif du PPA

Dispositif permettant à tout collaborateur du groupe France Télécom…

quelle que soit sa fonction ou son statut (AFO et ACO),

ayant plus de trois ans d'ancienneté

sous réserve qu'il ne concurrence pas les activités de FT

… de demander à bénéficier d'un accompagnement pour réussir une **évolution professionnelle externe** à l'entreprise

réaliste, construite et viable, ne relevant pas de la création ou la reprise d'entreprise :

- Prise de poste dans une autre entreprise
- Projet de reconversion professionnelle en externe

Ce dispositif prévoit une possibilité de retour au sein du Groupe

Ce dispositif n'est pas un droit mais est soumis à la décision de l'entreprise (manager + RH)

La contribution des différents acteurs

- **Le manager**

  Informe et explique à ses collaborateurs le dispositif du PPA

  Travaille en collaboration avec les autres acteurs et participe à la décision finale (package)

- **Le Conseiller Développement**

  Aide le salarié à formaliser son projet

  Vérifie la faisabilité du projet et notamment sa viabilité

  Vérifie l'adéquation homme/projet

  Peut proposer des projets à des porteurs potentiels

- **Le RH BP**

  Contribue à la recherche et l'adéquation du projet du salarié avec ses aspirations personnelles et professionnelles

L'accompagnement du PPA

L'accompagnement est fonction de **l'intérêt conjoint** de l'entreprise et du salarié

Il peut prendre **diverses formes** avec la possibilité de retour et les **combiner** :

- Accompagnement financier
- Formation
- Aménagement du temps de travail
- Aides diverses (frais de déménagement, frais de transport,….)

Le package global de l'accompagnement ne peut excéder 6 mois de SGB (sauf dérogation soumise à la Direction de la mobilité externe pour décision à double niveau)

Les modalités de départ

Le porteur de projet garde un **lien avec l'entreprise**

Pendant une **durée variable**, selon son statut et en fonction des dispositifs légaux existants

pour les fonctionnaires :

- 10 ans de disponibilité pour convenances personnelles (maximum 10 ans sur toute la carrière)

pour les contractuels :

- 11 mois de congé sabbatique
- puis 2 ans de congés pour projet externe (renouvelable 1 fois)
  ➔ maximum 59 mois en cumulant ces dispositifs

et en cas de retour ?

Retour à France Télécom garanti, pendant les périodes de disponibilité ou de congés, en cas d'abandon et **suivi par l'ED de départ**

pour les AFO de A à E inclus (classes 1 à 4.2)

- **réintégration dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ après préavis de 2 mois; (à défaut dans un bassin d'emploi limitrophe périmètre DR)**

pour les AFO de niveau F et G (à partir de 4.3)

- **réintégration dans le bassin d'emploi d'origine au moment du départ si possible après préavis de 2 mois (à défaut sur le bassin d'emploi national)**

pour les ACO,

- **réintégration en fonction de la clause de mobilité de leur contrat de travail et uniquement à la fin de chaque période de congé après préavis de 3 mois.**

L'établissement du dossier PPA

Le **Conseiller Développement**

Evalue l'incidence du projet sur la situation du salarié :

- incidence sur le niveau de rémunération
- incidence sur les conditions de travail

Rapproche le projet des projets similaires sur l'ED et évalue le niveau de l'accompagnement en cohérence et en partenariat avec le RH BP

Le **RH BP**

Evalue les contraintes d'exploitation liées au projet notamment :

- l'opportunité d'accorder un PPA au salarié
- le type d'accompagnement possible (formation, aménagement du temps de travail, aide financière)

Détermine la situation de concurrence et les clauses éventuelles

Evalue la situation du salarié au sein de son équipe :

- récence et importance de la formation reçue
- récence de la prise de fonction

Informe **le manager** et travaille en synergie avec lui

act:

Cas pratiques de PPA

Exemples de cas de PPA (1/7)

Exemple 1 : Juriste avec 3 ans d'ancienneté. Difficulté de recrutement sur ce type de métier. Le salarié souhaite travailler dan une autre entreprise où il bénéficie d'une rémunération supérieure. Il y a un fort risque de contagion auprès des autres juristes de son entourage.

R : Métier rare → pas de PPA (ou éventuellement selon le contexte PPA avec uniquement le droit au retour si intérêt pour FT de récupérer un spécialiste avec une expérience externe)

Exemple 2 : Salarié depuis moins de 5 ans à FT. Il est sur un poste de back office à FT qui suite à une réorganisation est implanté dans une autre localité. Il quitte son poste pour un poste équivalent, à salaire identique, dans une très grande entreprise localisée à l'endroit recherché par le salarié. *R : poste supprimé → déploiement à FT ou, en vérifiant si nouvelle entreprise non concurrente, PPA (droit de retour) avec accompagnement financier simple*

Exemples de cas de PPA (2/7)

Exemple 3 : Salarié fonctionnaire parisien 20 ans d'ancienneté, vendeur, qui veut s'installer en province. Il a trouvé un poste correspondant à sa compétence dans une autre entreprise non concurrente, avec salaire légèrement inférieur.

R : poste prioritaire, recherche de poste sur le bassin emploi souhaité et si négatif PPA pour atteindre nos ambitions (droit de retour) avec prise en charge déménagement + prime étudiée selon prise de risque

Exemple 4 : Salariée fonctionnaire qui souhaite poursuivre une carrière professionnelle en dehors du groupe ; sur poste de back office, mais a réussi à trouver un emploi de responsable commerciale auprès d'une entreprise non concurrente. Elle souhaiterait également bénéficier, pour faciliter son intégration, d'une formation sur des éléments de marketing et de gestion. Elle appréhende le risque de se retrouver dans une situation du privé.

R : poste non prioritaire → PPA (droit de retour) + prime 3 mois maxi incluant le coût de la formation

Exemples de cas de PPA (3/7)

Exemple 5 : Mère de trois enfants qui souhaite prendre sa retraite mais estime ne pas avoir les moyens nécessaires pour assurer son train de vie. Elle a trouvé auprès de sa mairie une place d'assistante maternelle dans la crèche municipale. Cette situation amène une baisse de salaire assez conséquente que ne sauraient couvrir les dispositions habituelles

R : retraitable → prime départ retraite + PPA (pas de retour car retraite) pour prime 3 mois maxi

Exemple 6 : Salarié de droit privé avec plus de 5 ans d'ancienneté. Il est commercial sur le marché entreprise mais plus spécialement sur le secteur de la vente indirecte. Contactant des partenaires, il lui a été faite une proposition pour devenir directeur commercial. L'entreprise d'accueil est petite et récente. Les espérances de gain à terme peuvent être importantes, mais dans un premier temps, le salaire est plus faible que celui proposé par FT.

R : si entreprise non concurrente : PPA + accompagnement du risque suffisant pour éviter retour (Traitement du dossier par la Direction de la mobilité Externe

Exemples de cas de PPA (4/7)

Exemple 7 : Pour des raisons de services, le site situé dans une petite ville de province doit fermer. Le reclassement dans le bassin d'emploi est difficile.

Un salarié a réussi à trouver à proximité un emploi rémunéré auprès d'une entreprise. Le salaire est inférieur de 30 % au salaire que percevait le salarié à France Télécom. Le salarié a 53 ans, il est fonctionnaire mais n'a pu trouver un emploi dans le cadre de la fonction publique.

Le fait de déménager dans une autre ville lui pèse compte tenu du fait que son épouse travaille sur place

R : Poste supprimé → PPA(droit de retour) + prime > 6 mois (recours à la Direction de la mobilité Externe)

Exemples de cas de PPA (5/7)

Exemple 8 : Direction d'une ONG. Ce salarié de FT est volontaire pour une mission d'une durée de 2 ans dans une ONG. Il sera salarié de cette ONG mais son salaire est divisé par 2 par rapport à celui qu'il percevait au niveau de FT.

Sa mission est particulièrement importante pour réduire la fracture numérique dans les pays d'Amérique latine et l'ONG compte grandement sur sa présence.

Le contrat initial est de deux ans, mais le salarié compte bien avoir d'autres missions humanitaires par la suite.

Il occupe un emploi de technicien dans une unité d'intervention. Il souhaite pouvoir bénéficier d'une aide de FT en raison de son caractère humanitaire

R : Poste non prioritaire → PPA (droit de retour) + prime 6 mois maxi

Exemples de cas de PPA (6/7)

Exemple 9 : Ancien dirigeant syndical, ce salarié est appelé à revenir travailler sur un plateau après 20 années de détachement syndical. Il a plus de 15 ans de service actif, et à deux ans de pouvoir en bénéficier. Il ne souhaite pas réintégrer sachant qu'il a été coupé de l'exploitation pendant trop longtemps. Cependant, il a la possibilité de travailler comme pigiste pour un journal local. Il envisage d'utiliser une structure de portage pour exercer son activité. Les gains aujourd'hui sont insuffisants.

Il demande un PPA avec une aide personnalisée suffisante pour lui permettre de vivre de ses piges (tout en montant en compétence). Par la suite les piges lui permettront d'avoir un complément à la retraite suffisant pour vivre

R : réintégration non souhaitée → PPA limité à 2 ans + prime 6 mois → jointure avec service actif à 55 ans (prévu dans convention)

Exemples de cas de PPA (7/7)

Exemple 10 : M et Mme travaillent tous deux à France Télécom. Ils ont décidé de quitter le groupe pour monter un gîte dans le Périgord qui est leur région d'origine. Ils sont âgés de 50 ans tous les deux. Lui sera gérant de la société et ne percevra pas de salaire. Elle sera employée comme réceptionniste dans la nouvelle entreprise de son mari.

Les investissements initiaux sont lourds (1 M€). Ils en financeront une partie par la vente de leur appartement à Paris 350 K€ et ils possèdent tous deux un PEG d'un montant de 40 K€ chacun. La somme de leur SGB est d'aujourd'hui proche de 120 k€ (70 K€ pour lui et 50 K€ pour elle). La banque accepte de leur prêter 400 K€, ce qui permettrait compte tenu des gains espérés d'avoir un remboursement complet au bout d'une période de 10 ans.

R : Postes non prioritaires → essaimage pour entrepreneur et PPA pour salariée + accompagnement global (business plan, étude de marché, recherche banque et prise en charge déménagement)

Merci

Ateliers

- Les freins managériaux :
  quels sont-ils et comment les lever ?

- Les freins des salariés :
  quels sont-ils et comment y faire face lorsqu'on est manager ?

act:

ANNEXES

interne Groupe

Annexe 1
Les freins et les leviers d'action managers et salariés

Les freins et leviers d'action

- Accompagner le changement est difficile pour tous y compris **pour les managers** !

- Le rôle des managers est fondamental dans l'identification des **freins** rencontrés auprès des **salariés**.

- Leviers:

  Ecoute, empathie, questionnement, argumentation, attitude positive,…

- Soutien des Espaces Développement et des BP RH

LES FREINS MANAGERIAUX(1)

ELEMENTS DE REPONSES

Difficulté à détecter les personnes susceptibles d'être concernées	• Explorer la difficulté rencontrée par le manager • Rappeler la définition du dispositif • Présenter les profils possibles • Rapprocher la situation du salarié pressenti avec les profils possibles
Résistance à se séparer des bons éléments	•« Il existe un objectif global dans le groupe. Le manager a cette responsabilité de laisser partir un collaborateur qui veut quitter FT » • Cependant si il s'agit d'un expert qui veut partir, avant que sa décision ne soit arrêtée, il est important d'examiner comment le retenir et le fidéliser » •«Dans d'autres cas en tant que manager vous ne pouvez pas empêcher quelqu'un de partir à l'extérieur, mais les conditions ne seront pas les mêmes » •Un manager a un objectif :« Viser un départ dans de bonnes conditions ». Il y va de la notoriété de FT. • « Un bon élément? En quoi l 'était il? •« Qui peut monter en compétences dans votre équipe? Regardons? »

LES FREINS MANAGERIAUX(2)

ELEMENTS DE REPONSES

Absence d'adhésion à la politique de mobilité de FT dont celle relevant du PPA	• S'appuyer sur les informations figurant dans ACT • Souligner les enjeux de la mobilité externe •C'est dans le rôle du manager d'orienter des salariés vers les ED et de les soutenir tout au long de leur projet
Difficulté à dire à son collaborateur qu'il peut évoluer en dehors de FT	« Depuis une vingtaine d'années changer d'entreprise est devenu de plus en plus fréquent « Faire carrière dans une entreprise », si vous utilisez ce terme, aujourd'hui appartient de plus en plus au passé. On parle plutôt de trajectoire professionnelle et de changement d'emploi Pour certains 4 à 6 changements professionnels dans une vie « « Nous avons plusieurs exemples de PPA »

LES FREINS MANAGERIAUX(3)

ELEMENTS DE REPONSES

Difficulté à intégrer la notion de turn over inexistante ou peu présente dans la culture FT. L'idée de flux n'est pas concevable par certains managers

« La compétitivité d'une entreprise nécessite de penser en termes de flux dynamique. Il y a des emplois qui disparaissent et d'autres qui émergent. Il y a des compétences qui appartiennent au passé et d'autres que nous n'avons pas encore pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Nous avons à penser en termes de flux de compétences à trouver pour demain et aussi de compétences à renouveler.

Difficulté à recomposer son équipe après le départ d'un salarié contributif

- « Nous allons examiner ensemble si vous le voulez bien la situation de votre équipe »
- « Nous allons revisiter l'organisation que vous avez, si vous en êtes d'accord : Il ne s'agit pas de bouleverser toute votre organisation, plutôt de recomposer votre équipe, de ré- attribuer les activités essentielles, d'organiser le travail autrement. »

LES FREINS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIÉS(1)

ELEMENTS DE REPONSES

Se fragiliser en se déclarant partant	•Si le mot fragilisé est utilisé, relancer: « Vous fragiliser c'est-à-dire –Vis à vis de quoi? – Vis-à-vis de qui? • A l'opposé de fragilité il y a force. •« Si je vous disais quelles sont vos forces? Ou bien •« Je comprend vos craintes reprenons les une à une et cheminons
L'attachement à l'entreprise **« FT est tout pour moi »** **« FT je ne connais que çà »** **« Je ne verrai plus mes collègues »** **« Et si je regrette d'être parti de FT »**	• Oui FT…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 • « Le PPA est un dispositif pour vous accompagner, pour vous aider à mûrir votre décision en étudiant très précisément votre situation » • « Oui c'est vrai ,et en même temps vous allez rencontrer ailleurs d'autres personnes, créer des nouveaux contacts » • « Oui au moment de partir ceux qui partent l'imaginent et ceux qui sont partis disent que leur départ leur a été finalement profitable»

LES FREINS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIÉS(2)

ELEMENTS DE REPONSES

Le souhait de partir parce que « ras le bol » et sans projet

« Oui je pars parce que j'en ai assez »

- C'est préférable de mettre à plat les raisons de ce « ras le bol ».
- Examiner ensuite les pistes possibles d'avenir
- C'est de loin préférable pour vous de partir avec un projet personnalisé, construit »

Peur d'aller vers l'insécurité

« Je sais ce que je quitte, je ne sais pas ce que je vais trouver »

« Me tromper d'entreprise, de structure »

- « …Oui… je vous comprends. » Ce qui est nouveau fait peur…suscite des craintes… (laisser parler.)
- Et pourtant regardez dans votre vie les décisions que vous avez prises… «quand vous vous êtes jeté à l'eau!!... » Vous pouvez ou pas m'en parler… (laisser le temps de réfléchir)
- Allons pourquoi ne pas l'envisager aujourd'hui ?...
- « Le sentiment d'insécurité se modifie grâce à l'action que l'on mène: Quels premiers pas pouvez vous faire dans ce sens? »
- « Que savez vous…sur cette entreprise?...sur cette association? »
- « Je pense qu'il est utile et important d'approfondir vos informations, de rencontrer des personnes dans les métiers qui nous intéressent »
- Regardez depuis que ces structures existent le chemin qu'elles ont parcouru. Rappelez vous aussi que dans le PPA il y a la possibilité d'un retour à FT.
- Faites vous confiance! Vous avez des talents méconnus !

LES FREINS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIÉS(3)

ELEMENTS DE REPONSES

Peur liée au contexte du marché de l'emploi en local	« …Oui …je vous comprends. Qu'est ce que vous redoutez? » « Il est important de connaître précisément les données du marché de l'emploi, « Aller approfondir les offres dans les métiers qui vous intéressent • Auprès des Chambres des métiers • Dans les Mairies….qui sont là aussi pour çà.
Refus de changer ses habitudes, son organisation quotidienne	« Racontez moi. » Quelles sont vos contraintes? • Contraintes – contraintes? Ou contraintes qui peuvent s'assouplir. Cherchons les options • Qui pourrait vous relayer sur ceci ou cela Ou bien • Quand nous changeons, nous créons! Nous remanions notre organisation quotidienne et…à un certain moment il y a le plaisir de l'avoir fait!

LES FREINS ETHIQUES

ELEMENTS DE REPONSES

« Quitter la notion de service public »

- Explorer ce que signifie Service Public pour la personne
  - les avantages
  - les inconvénients

Pour les BP et CD

Être les instruments d'une politique de départs difficile à assumer

Notre mission

- Donner du sens à la politique de mobilité de groupe
- Cette politique de mobilité est nécessité 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 très importante

Votre collaborateur dit : « pourquoi pas »

Analyser les motivations et lever les freins

Qu'est-ce qui pourrait t'intéresser ?
Quelles seraient tes motivations ? (métier, évolution professionnelle, géographique, privilégier le statut).
Analyser les compétences professionnelles, extra-professionnelles, s'informer sur ses diplômes et autres formations.
Aborder les freins, les questions qu'il se pose, le rassurer (ne pas « ficher » qu'il fait connaître sa volonté de s'informer, poursuite des activités/responsabilités jusqu'avant le départ si départ il y a …) .
Quelles sont les informations qui te manquent ?
As-tu consulté le site Esp@ce Développement ?

Votre collaborateur dit : « non »

Faire réfléchir au sujet , resituer les enjeux si possible

- Pourquoi ? Travail à réaliser par le manager sur les freins, lever les objections,

- Lui faire toucher du doigt les éventuels changements de situation, d'organisation, sous forme d'hypothèse : si demain ton service se réorganise, que ferais-tu ?

- Si tu devais changer de poste, chercherais-tu un poste à FT ou dans la Fonction Publique…

Si le non est en lien avec une représentation négative des métiers en croissance ou de la FP par exemple, il est important de rétablir la vérité en lui apportant vous même de l'information, en l'incitant à faire une découverte du métier in situ (mise à disposition de quelques jours);

Si la personne reste sur son non, n'insistez pas, mais pensez à revenir sur le sujet, en réunion d'équipe, en diffusant de l'information générale

Un salarié qui dit : « oui »

Analyser les motivations et faire un accompagnement de premier niveau

- Qu'est-ce qui t'intéresse ? (Quelle FP ? Quel type de poste ?).
- Détecter ses motivations (professionnelle, géographique …).
- Faire une première analyse des compétences professionnelles et extra-professionnelles, s'informer sur ses diplômes et autres formations.
- Quelles sont les démarches que tu as déjà effectuées ?
- As-tu déjà pris contact avec l'Esp@ce Développement ? (si non, l'inciter à le faire, en lui expliquant les avantages)
- Lui proposer un soutien de l'ED pour réfléchir plus en détail à son projet professionnel et à sa mise en oeuvre, à la formalisation de son CV et sa lettre de motivation…
- L'informer à nouveau des moyens mis à sa disposition : structure d'accompagnement, formation… Lui conseiller de s'inscrire aux formations d'accompagnement

interne Groupe

Annexe 2
Les congés pour mobilité externe

Les congés pour mobilité externe

Collaborateurs sous convention collective et agents contractuels de droit public		
Essaimage	**Durée**	**Durées cumulées**
Congé création d'entreprise	1 an renouvelable 1 fois	2 ans
Congé sabbatique	11 mois	2 ans et 11 mois
Congé pour projet personnel externe	2 ans renouvelables 1 fois	6 ans et 11 mois
Projet personnel accompagné	**Durée**	**Durées cumulées**
Congé sabbatique	11 mois	11 mois
Congé pour projet personnel externe	2 ans renouvelables 1 fois	4 ans et 11 mois
Agents fonctionnaires		
Essaimage	**Durée**	**Durées cumulées**
Disponibilité pour création d'entreprise	1 an renouvelable 1 fois	2 ans
Disponibilité pour convenance personnelle	10 ans au plus	12 ans au plus
Projet personnel accompagné	**Durée**	**Durées cumulées**
Disponibilité pour convenance personnelle	10 ans au plus	10 ans au plus

interne Groupe

Annexe 3
L'accompagnement des mobilités

L'accompagnement de la mobilité

- La DG 46

http://anoo.rh.francetelecom.fr/rh/default/EN/all/rh_textes/p1150464880301.htm

Le FIGARO

14 juin 2007 - C'est le pari de Didier Lombard, président de**France Télécom**, qui a lancé ... Le volet social de ce**programme** baptisé « **ACT** » prévoit 10 000

Le grand chantier social de France Télécom

L'opérateur supprime 22 000 postes pour s'adapter à la concurrence. Les salariés concernés ont trois possibilités : changer de métier au sein du groupe, demander un transfert vers une administration, créer leur entreprise.

RESTER compétitif dans un secteur des télécommunications très concurrentiel, alors qu'on emploie plus de la moitié de ses salariés, soit 108 000 en France dont 70 % de fonctionnaires. C'est le pari de Didier Lombard, président de France Télécom, qui a lancé un vaste plan de transformation de l'entreprise en 2006. Le volet social de ce programme baptisé « ACT » prévoit 10 000 mouvements internes sur trois ans et 22 000 suppressions de poste entre 2006 et 2008. Une véritable révolution !

Inquiets, 25 % des salariés de **France Télécom** se sont mis en grève le 31 mai, à l'appel de l'ensemble des syndicats qui dénoncent des « *pressions* » de la direction pour pousser les salariés au départ. « *Il y a des pressions énormes sur les personnels. Ce ne sont plus des départs naturels, ce sont des départs forcés* », affirme un responsable de FO. Sud-PTT et la CFE-CGC préparent de leur côté un « *observatoire du stress et de la mobilité forcée* », qui devrait voir le jour en juin.

La direction de France Télécom ne comprend pas. « *Tous les grands opérateurs européens sont confrontés aux mêmes difficultés. Mais contrairement aux autres, nous n'avons pas fait de plans sociaux ni d'externalisation des sureffectifs* », explique Olivier Barberot, directeur des ressources humaines du groupe. Deutsche Telekom, qui a déjà placé, en 2003, 30 000 salariés dans une filiale baptisée Vivento, vient de connaître l'une des plus grandes grèves de son histoire après avoir demandé à ses salariés de réduire leur salaire. « *Nous, nous avons réussi pour le moment à garantir les hausses de salaires. Nous parlons de 22 000 départs et 6 000 embauches, soit 16 000 suppressions de postes. Or, la moitié a déjà été réalisée. Il ne reste donc que 9 000 départs, soit moins de 5 % des effectifs ! Un turnover courant dans toute entreprise* », poursuit Olivier Barberot.

Un coût de 7 à 8 milliards d'euros

La moitié du plan a été réalisée en un an, en avance sur les objectifs. Mais c'est justement ce qui inquiète les salariés : plus de la moitié des départs déjà réalisés ont eu lieu dans le cadre des congés de fin de carrière (CFC), un dispositif très avantageux pour les salariés puisqu'il permet à ceux qui ont quinze ans d'ancienneté de partir en préretraite dès 55 ans avec 70 % de leur salaire plus une prime égale à 70 % leur salaire annuel. Or, ce dispositif, mis en place en 1996 pour dix ans, est arrivé à son terme le 31 décembre dernier. Les salariés espéraient qu'il serait reconduit. Ce n'est pas le cas, car son coût est prohibitif : au total, il aura coûté entre 7 et 8 milliards d'euros à France Télécom !

Le plus dur reste donc à faire. En dehors des départs en retraite classiques et des démissions, les salariés dont le poste est menacé ont quatre possibilités : partir pour créer sa propre société, rejoindre une autre fonction publique, changer de métier au sein du groupe ou partir vers une autre entreprise à travers le plan personnel accompagné. France Télécom a mis en place une politique active d'essaimage pour aider les salariés qui le souhaitent à se mettre à leur compte. Restaurants, gîtes ruraux, club de plongée, hôtel au Cambodge, exploitation de crevettes au Cap-Vert, les projets les plus divers ont vu le jour ! « *Le taux de réussite est de 87 %, ce qui prouve bien que nous ne les envoyons pas au casse-pipe ! Nous les accompagnons, et apportons chaque fois un soutien financier, des conseils, des formations* », indique Brigitte Dumont, directrice du programme ACT. En cas d'échec, le salarié a la garantie de pouvoir revenir. Au lancement du programme en 2003, Thierry Breton, alors président du groupe, tablait sur 700 transferts par an. Quatre ans plus tard, le dispositif n'a séduit que 1 300 salariés.

Des efforts de formation

Autre solution, le transfert vers une autre fonction publique : fonction publique d'État, fonction publique territoriale ou fonction publique hospitalière. Mais ces administrations ont la réputation d'avoir des grilles salariales moins intéressantes. « *Nous avons mis en place des montages financiers qui permettent de compenser l'écart de rémunération quand c'est le cas* », indique Olivier Barberot, affirmant que 1 000 salariés devraient choisir cette voie cette année.

Enfin, reste la mobilité interne. Muter ses nombreux personnels techniques et administratifs vers des fonctions commerciales est l'un des grands paris de l'entreprise. Autre défi : l'apparition de nouveaux métiers. « *Négocier l'achat de droits avec Madonna, racheter des catalogues de films, autant de nouveaux métiers qui nécessitent de nouveaux profils. Nous devons aussi rajeunir la pyramide des âges* », constate Brigitte Dumont. L'entreprise a augmenté de 25 % son budget de formation, ouvert une vingtaine d'écoles, et mis en place une cinquantaine de parcours de professionnalisation. Mais le plus difficile est de convaincre les salariés de sauter le pas !

MARIANNE, septembre 2009

France Télécom: tous ne mourront pas mais tous seront touchés

Mardi 15 Septembre 2009 à 12:12 | Lu 26624 commentaire(s)

BÉNÉDICTE CHARLES-MARIANNE

S'ABONNER À MARIANNE IMPRIMER AUGMENTER LE TEXTE DIMINUER LE TEXTE

Un document interne de France Télécom publié par Bakchich permet d'en savoir plus sur les méthodes de management enseignées aux cadres maison. Et laisse peu d'espoir quant à la gestion des ressources humaines dans une entreprise qui n'a plus rien d'humain.

Du même auteur

- **Ben Laden : pas de cadavre, pas de crime?**
- **Lénine, Staline et la musique**
- **C'est mercredi c'est Sarkozy: le Président fait son cinéma**

«Réussir act » : publié ce matin sur , ce document interne d'Orange daté de 2007 et destiné à la formation des managers permet de comprendre un peu mieux les méthodes de gestion du personnel en vogue chez France Télécom, alors que l'entreprise a connu hier une nouvelle tentative de suicide d'un de ses salariés, retrouvé inanimé sur son lieu de travail à Metz après avoir absorbé une dose massive de calmants.

Rédigé dans l'insupportable jargon des cabinets de conseil en ressources humaines, le « Réussir act » explique (ou du moins tente de le faire) aux cadres maison comment « mettre en mouvement » les salariés. C'est-à-dire, en français normal, comment leur faire accepter une mobilité forcée, qu'elle soit interne (vers une autre service, dans une autre ville) ou externe (vers l'Anpe). Le document détaille ainsi les différentes réactions du salarié à qui on annonce que son poste étant supprimé, il va devoir faire autre chose et ailleurs. Cela s'appelle « exemple de posture de résistance ». Il y en a trois : «Pourquoi moi ? » « On ne va pas décider pour moi » « Je n'y arriverai jamais ». On le voit, pour France Télécom, le salarié est un être somme toute assez peu complexe. Il a des réactions basiques, et de besoins simples comme ceux d'un enfant : « Sécurité », « reconnaissance », nous dit le « Réussir act ».

Mais il y a pire que cette infantilisation pointe ainsi le chapitre consacré au « processus de deuil » (sic) que vit le salarié qui doit renoncer définitivement à son poste. Très librement inspiré des célèbres travaux de la psychiatre américaine Elisabeth Kübler-Ross sur les cinq étapes du deuil (choc-colère-marchandage-dépression-acceptation), il définit six étapes : l'« annonce » (du changement de poste ou de ville), le « refus de comprendre » (« incompréhension, négation, rejet total»), la « résistance » (« inertie, argumentation, révolte, sabotage » — on notera que dans les l'esprit des managers de France Télécom, le simple fait qu'un salarié « argumente » est comparable à un sabotage), la « décompression » (« tristesse, absence de ressort, désespoir, dépression »), la «résignation » (« absence d'enthousiasme et de convictions, attitude dubitative, nostalgie du passé ») et enfin l' « intégration » (« changement accepté, pas de nostalgie, changement plus considéré comme tel, action de soutien »).

On passera sur le mauvais goût d'un tel pensum, rédigé alors que l'entreprise connaissait déjà une vague de suicides (13 entre janvier 2007 et juillet 2008) pour se concentrer sur le chapitre suivant, «accompagner le processus de deuil», qui conseille les managers sur l'attitude à adopter à l'égard des personnels concernés. Que dire à un salarié en phase de « décompression » (« Désespoir, dépression ») ? Réponse du « Réussir act » : « C'est l'évolution des besoins qui est à la source du changement ».

Cela se passe de commentaires et laisse peu d'espoir sur l'avenir des salariés de France Télécom.

Tous ne mourront pas. Bien sûr. Mais tous seront touchés. C'est certain.

MEDIA PART . Décembre 2009

Le jour où France Télécom a lancé son "crash programme"

20 octobre 2006. Devant des cadres supérieurs, Didier Lombard et les dirigeants de France Télécom annoncent l'accélération de la restructuration de l'entreprise. Mediapart et Santé & Travail s'en sont procuré le compte-rendu. Les propos sont crus, brutaux, martiaux parfois. Relire ce document trois ans et 34 suicides plus tard fait frémir : la tragédie est annoncée...

C'est un document que beaucoup à France Télécom ont oublié mais que *Mediapart* et *Santé &Travail* se sont procuré. Il s'agit du compte-rendu très précis de 14 pages (répétitions et maladresses syntaxiques comprises) d'une réunion de cadres supérieurs avec l'état-major de l'opérateur téléphonique, qui s'est tenue le 20 octobre 2006. Il correspond en tous points au compte-rendu mis en ligne à l'époque par le syndicat Sud (disponible sous ce lien).

Dans le petit amphithéatre de la Maison de la Chimie, à Paris, 200 cadres dirigeants de France Télécom sont conviés par Acsed, l'association des cadres supérieurs de France Télécom, réputée proche de la direction. Toute la matinée, ils vont débattre de la "transformation sociale" de l'entreprise avec des invités de marque : le PDG Didier Lombard, en poste depuis 2005 ; son numéro deux, Louis-Pierre Wenes, chargé des opérations en France et redoutable «tueur de coûts» ; le directeur des ressources humaines, Olivier Barberot ; le directeur financier, Gervais Pelissier. La réunion est informelle : pensant (à tort) ne pas être enregistrés, les cadres dirigeants ne prennent pas de gants pour parler de la transformation sociale en cours. Le ton est tranchant, martial parfois. Le DRH tente de galvaniser les troupes avec la métaphore guerrière du *«combat»*. Dans un langage très cru, les dirigeants de l'entreprise y annoncent l'*«accélération»* de la vaste restructuration alors lancée depuis quelques mois.

Celle-ci a commencé début 2005, quand Didier Lombard est arrivé aux manettes. Après son prédécesseur Thierry Breton (parti au ministère de l'Economie), qui a en partie désendetté le groupe et déjà supprimé plus de 20 000 emplois, Didier Lombard veut aller plus loin. Il lance le programme NEXT, réorganisation en profondeur qui doit durer deux ans, entre 2006 et 2008. Obnubilé par la féroce concurrence mondiale, il veut internationaliser le groupe, tourner l'entreprise vers le client, dégager plus de cash pour les actionnaires. Et continuer à réduire les effectifs. Le plan Act ("Anticipation et compétences pour la transformation") est lancé. Objectif: supprimer 22 000 postes, recruter 6 000 personnes, en réorienter 10 000 vers des secteurs dédiés aux clients (par exemple les centres d'appel). Le tout, sans plan social, car une grande partie des salariés sont des fonctionnaires. Fin 2008, l'objectif sera atteint : 22 450 personnes auront quitté l'entreprise, 14 000 auront changé de métier. Entre 2001 et 2008, 44 700 postes auront été supprimés, dont 94 % étaient des emplois de fonctionnaires.

Didier Lombard se lâche

Le 20 octobre 2006, Didier Lombard est le premier à s'exprimer. Il est en forme, en confiance parmi ses pairs. Après un long développement sur la stratégie industrielle et commerciale, le PDG est interrogé sur l'*«équation de l'emploi»*. Il se lâche, fustige l'esprit de l'ancienne entreprise publique : *«La maison est une mère poule qui récupère les gens y compris en créant des emplois artificiels là où il n'y en a pas besoin. On supprime des fonctions support, une semaine après les personnes concernées sont toutes recasées (...) Il faut qu'on sorte de la position de mère poule.»* Le patron se fait menaçant. *«Souvent, ils* [les salariés] *ne veulent pas aller face au client, mais la maison ne survivra pas si les fonctionnels ne veulent pas aller face aux clients. C'est une transformation profonde. Si on n'arrive pas à faire ça, on n'échappera pas à des mesures plus radicales. Pour le moment je n'en veux pas. Mais si on n'arrive pas à faire ça je serai obligé d'y venir.»* Les règles vont changer, explique Lombard : *«Olivier Barberot va vous parler de ce que l'on a en tête. Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé. (...) En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre.»* Et comme si ça ne suffisait pas, Didier Lombard martèle : *«Il faut bien se dire qu'on ne peut plus protéger tout le monde. »* Quelques lignes plus haut, il évoque *«les salariés qui arriveront à suivre la transformation»*. Il semble donc déjà persuadé que certains n'y arriveront pas.

Lorsqu'il prend la parole, Olivier Barberot, le DRH, annonce très clairement la couleur : *«Le président m'a demandé de présenter lundi au comité de direction générale un "crash programme" pour accélérer Act. »* Et pour ceux qui n'auraient pas saisi, le DRH enfonce le clou : *«On ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique»*, continue le DRH. Les salariés devront *«systématique[ment]»* s'inscrire aux "espaces développement" censés les reconvertir, à France Télécom, dans la fonction publique ou ailleurs. Une *«liste nominative»* doit être fixée dans chaque unité. *«Quitte à déclencher quelques grincements de dents à partir du mois de novembre en étant plus systématique, plus orienté vers les process, je pense qu'on devrait déjà avoir des résultats sensibles»*, dit encore Barberot.

« C'est la logique business qui commande »

«Ce qui compte ce sont les clients. Ce qui compte c'est de faire de la croissance profitable, reprend le DRH. *On part des clients. On regarde les sites économiquement viables. Puis on rencontre les gens car tout se complique car ce ne sont plus des chiffres qui sont en jeu. On est dans une considération humaine. Mais c'est la logique business qui commande».*

Olivier Barberot conclut pourtant son intervention d'une phrase prémonitoire. *«Lorsqu'un manager envoie un mail pour informer un cadre qu'il se retrouve sur un plateau le lundi matin, il faut d'abord aider le manager dans sa fonction. Si ACT c'est ça et si le crash programme se passe comme ça, la maison se retrouvera devant de grandes difficultés.»* C'est exactement ce qui s'est produit. Très vite, le volontariat affiché est devenu subi. Les réorganisations ont été imposées, les managers souvent désorientés par leur triple casquette : supérieur hiérarchique, DRH et parfois confident.

Vient le tour du numéro deux, Louis-Pierre Wenes. Son discours est martial. L'homme, officier de marine et ancien du célèbre cabinet de conseil AT Kearney, n'est pas un tendre. Il se présente en stratège, volontairement déconnecté du terrain: *«Moi je sais où l'on doit aller, je sais vérifier que le mouvement se produit mais je ne sais pas dire ce qu'il faut faire à Perpignan»*. La décision est sous-traitée aux managers locaux : *«Le manager doit évaluer les conséquences. Combien je vais pouvoir emmener de personnes sur cette activité, combien je suis obligé d'en laisser au bord de la route»*.

Les dirigeants de France Télécom en semblent alors persuadés : France Télécom propose des conditions exceptionnelles à ceux qui quitteront volontairement l'entreprise. Témoin la sortie d'Olivier Barberot, le DRH : *«Il n'y a pas beaucoup d'entreprises dans le monde qui, au moment où elles se restructurent (...) proposent des reconversions, des mobilités, et laissent dix ans pour revenir avec une année de salaire sur la table. Il ne faut quand même pas exagérer. (...) On est une entreprise totalement privée, totalement en concurrence. Il faut mettre les gens en face de la réalité de la vie.»*

Trois ans après, la « réalité de la vie » s'est imposée en retour à la direction de France Télécom sous la forme de 34 suicides de salariés. En langage de multinationale, "Crash programme" se traduit par "programme accéléré". Mais aujourd'hui, après la mort de plusieurs salariés liant leur suicide à leurs conditions de travail, le mot prend une tournure bien plus sinistre...

« Tout était planifié »

En octobre 2006, le compte-rendu de cette réunion de cadres supérieurs avait circulé par courrier électronique et fait l'objet de tracts syndicaux. Interrogé par nos soins, Guy Salziger, président de l'Acsed, affirme que ce *«mot-à-mot»* a *«fuité»* et *«n'a été validé ni par l'association, ni par la direction de France Télécom»*. Il n'en dément pourtant pas le contenu. En novembre 2006, son association a publié dans un journal interne un résumé très édulcoré de cette journée, que nous nous sommes procuré, l'Acsed ayant refusé de nous le transmettre : les phrases les plus brutales des dirigeants n'y sont pas retranscrites. *«Notre compte-rendu résume l'esprit, l'essence de la conversation et se concentre sur la stratégie de l'entreprise»*, se défend Guy Salziger.

«C'était la première fois que les intentions de la direction étaient énoncées de façon aussi directe», se souvient François Terseur, élu CFDT. Selon Sébastien Crozier, président du syndicat CGC-Unsa, *«les propos du président de France Télécom au cours de cette réunion montrent que tout était planifié, parfaitement organisé. Sa responsabilité est totalement engagée. C'est d'ailleurs en partie à cause de ces propos de 2006 que nous avons demandé sa démission»* - sans succès pour l'instant, puisque Didier Lombard doit en théorie ne quitter la direction qu'en 2011.

Le 9 octobre 2009, Didier Lombard, patron de France Télécom, admettait sur Europe 1 avoir mené *«trop vite»* des *«transformations majeures»*: *«On a... je n'ai probablement pas prêté une attention suffisante à quelques indicateurs. On a sous-estimé un certain nombre de paramètres humains, en particulier dans notre organisation. A force de vouloir courir après la performance, le (management) local n'avait plus de degrés de liberté.»*

Pourtant, depuis 2006, les rapports de médecins du travail, des comités d'hygiène et de sécurité, des inspecteurs du travail pointaient une aggravation croissante de la souffrance au travail. Et selon l'expert Technologia mandaté par la direction pour effectuer un vaste audit social, c'est justement l'*«accélération des changements»* à partir de 2006 qui a conduit à une *«contraction de la population salariée et une dégradation des conditions de travail»*... La série dramatique de suicides a mis en avant les méthodes de management musclées de l'entreprise : mobilités forcées, restructurations permanentes, fermetures de sites. Les cadres étaient contraints de changer de poste tous les trois ans. Toujours selon Technologia, 40 % de la part variable de la rémunération des managers dépendait des réductions d'effectifs réalisées... *«Il s'agissait d'industrialiser le programme ACT»*, traduit François Terseur de la CFDT. L'objectif de réduction des coûts de personnels primait.

Dans la plainte pour "harcèlement moral" et "mise en danger de la vie d'autrui" déposée le 15 décembre par le syndicat Sud-PTT contre plusieurs membres de la direction dont Didier Lombard, dont nous nous sommes procuré une copie, des extraits de cette journée du 20 octobre sont cités. Selon Caroline Angeli, alors responsable fédérale chez Sud, les propos de Didier Lombard étaient parfaitement calculés. *«Il savait que tout cela fuiterait*, dit-elle. *Deux mois après sa réunion, fin décembre 2006, le dispositif de départs anticipés à la retraite ("CFC") qui avait permis de faire partir des gens de 55 ans à la retraite dans des conditions plutôt convenables arrivait à expiration. Or l'entreprise souhaitait continuer sur le rythme important de destructions d'emplois. Cette intervention était un message stratégique fort en direction de l'encadrement.»*

« Ce sera de ma faute »

Interrogé pour cette enquête, Guy Salziger, le président de l'Acsed, a d'abord défendu la direction : *«Next est un succès, il*

faut quand même le dire. Il n'y a pas eu de départs forcés, pas de mesures radicales, pas de crash programme. Nous avons accompagné tout le monde. L'entreprise n'a laissé personne au bord du chemin.» Quelques heures plus tard, le même Guy Salziger nous a fait pourtant parvenir un texte rédigé par son *«conseiller spécial»*, Bernard Malteste, à paraître prochainement dans la revue des adhérents de l'Acsed. Le discours a changé: *«C'est vrai que l'humain n'était pas au centre des préoccupations d'autant que certains prônaient, pour réussir cette transformation indispensable, pour rester dans la cour des grands opérateurs, de "casser les solidarités" et de "manager par le stress". (...) Il y a forcément eu des exagérations (mobilités internes forcées, missions d'aucune utilité...) et des comportements à condamner. Mais tout le monde était focalisé sur les résultats et parfois au détriment de l'humain. Tout le monde a eu sa part de responsabilité dans cet engrenage et personne n'a condamné vigoureusement les mauvaises pratiques et les outrances. (...) La réduction des frais généraux était un leitmotiv et la transposition des méthodes anglo-saxonnes une panacée. Les "cost-killers" ont été à l'œuvre mais souvent sans nuance»*. Ce mea culpa de l'Acsed, association très liée à la direction de France Télécom, pointe bel et bien la faillite totale d'un système. Dont Didier Lombard revendiquait personnellement la responsabilité : *«Si la transformation se passe mal, ce sera de ma faute ; si elle se passe bien, ce sera votre réussite.»*, avait-il déclaré le 20 octobre 2006...

l'info part de là

MEDIAPART

François Desriaux (Santé &Travail) et Mathieu Magnaudeix (Mediapart.fr)

23 Décembre 2009

Date: 20/06/2007
OJD: N.C.
Page: 1
Edition:(FRA) Fil Eco
Suppl.:
Rubrique:

Mots: 290

Deux syndicats créent un observatoire du stress à France Telecom

PARIS, 20 juin 2007 (AFP) -Deux syndicats de France Télécom, Sud et la CFE-CGC, ont lancé mercredi un "observatoire du stress" pour soutenir les salariés "poussés vers la sortie" dans le cadre d'un plan de 22.000 "départs volontaires" annoncé en 2006, qui doit être mené à bien d'ici à 2008.

Cet observatoire a pour but "d'aider les salariés poussés vers la sortie" et de lutter contre "l'isolement individuel face aux pressions", a déclaré Pierre Morville, délégué syndical central CFE-CGC lors d'une conférence de presse.

"Depuis la privatisation en 2003 et surtout depuis la mise en place du plan prévoyant 22.000 suppressions d'emplois, on assiste à un phénomène d'accélération du stress à France Télécom", a ajouté Patrick Ackermann de Sud-PTT.

Entretiens individuels "de plus en plus fréquents", propositions de mutation "sans alternative": le responsable syndical dénonce "un système d'exclusion, une machine à mettre les gens sur la touche".

Première initiative de l'observatoire: un questionnaire à destination des salariés a été mis en ligne dès mercredi matin. Un premier bilan de la situation pourra être établi "mi-août", selon M. Morville qui table sur 10.000 réponses.

Les deux syndicats souhaitent ainsi "interpeller la direction", déplorant le manque de concertation et de négociation avec les partenaires sociaux.

De son côté, la direction dit "observer de près" la question du stress: "c'est un objet de réflexion et d'action au sein du groupe", a-t-elle expliqué à l'AFP.

"On sensibilise, on forme régulièrement le management à cette question", a-t-elle ajouté, rappelant qu'elle est à l'initiative d'une étude sur le sujet.

France Télécom a annoncé en février 2006 un plan de départs volontaires de 22.000 personnes en trois ans, accompagnée de 6.000 embauches d'ici à 2008.

cca/im/LyS

Afp le 20 juin 07 à 15 33.

Ref : AFP_TX_PAR_20070620_133315_CEL49.

Tous droits de reproduction réservés

Lettre des organisations syndicales CFDT, CFTC, CGC, CGT, FO, SUD au président de France Telecom

Paris le 04 août 2009

Monsieur le Président,

L'actualité est à nouveau marquée par des drames au sein de l'entreprise, trois nouveaux suicides sont intervenus depuis la mi-juillet.

La lettre laissée par notre collègue de l'UPR SE à Marseille met à nouveau en cause la politique de management de la direction de France Télécom. Une enquête du CHSCT est en cours et devra déterminer les circonstances qui ont mené ce collègue à ce geste désespéré.

Depuis des mois les organisations syndicales vous sollicitent pour aborder les sujets des risques psychosociaux et le risque suicidaire.
Alors que vous refusez systématiquement d'entendre les propositions des organisations syndicales tant au CNSHSCT qu'à la commission stress, il est inadmissible que vous vous serviez de ces instances comme alibi pour occulter la responsabilité pleine et entière de l'employeur vis à vis de la santé de son personnel.

Les causes de la souffrance au travail sont identifiées et les rapports de la médecine du travail en attestent : intensification du travail, suppressions d'emplois, fermetures de services et déplacements de salariés, changements de métier, mobilités contraintes, pressions sur les départs, absence de formation, de reconnaissance, perte d'identité de nombreux métiers, management par l'intimidation, la menace, perte de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle…

Il est urgent d'y mettre un terme et que l'entreprise prenne enfin en considération autre chose que la seule rentabilité financière de court terme dans ses choix de gestion. Les salariés ont besoin d'actes concrets et de reconnaissance.
C'est, possible ! D'après votre présentation des résultats du 1er semestre, la santé de l'entreprise est bonne. Celle des actionnaires l'est assurément ! Quid de celle des salariés

Nous vous demandons :

- De montrer clairement aux salariés que vous êtes déterminé à chasser la souffrance au travail de notre entreprise et que c'est désormais une priorité du Comex, en cohérence avec l'engagement de Politique Santé qui date déjà de 2005.
- D'assurer sans délai votre obligation en tant qu'employeur : protéger la santé physique et mentale des salariés
- De répondre enfin favorablement à la demande de négociations dès la rentrée pour la déclinaison dans le groupe des dispositions de l'accord interprofessionnel sur le stress intégrant les questions d'organisation et de conditions de travail, de méthode de management…
- D'inscrire à l'ordre du jour du CNSHSCT du 10 septembre la question des suicides à France Télécom
- De prendre en compte ces évènements dans la future intervention de l'ANACT

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'assurance de notre considération

Pour la CFDT, Catherine Borel
Pour la CFTC, Patrice Diochet
Pour la CGC, Pierre Morville
Pour la CGT, Joëlle Roeye
Pour FO, Damien Crespo ;
Pour SUD, Patrick Ackermann

Interview du responsable Télécoms de la CFDT Télécoms Paris

mercredi 16 septembre 2009
par CFDT Paris [spip.php?auteur2]
popularité : 1%

La CFDT Paris a interrogé Jean-Bernard BERTHELIN, responsable du secteur Télécom au syndicat CFDT SF3C (Postes Télécoms Paris).

Comment expliques-tu cette vague de suicide à FT ?

L'évolution de France Télécom s'inscrit dans la durée : une entreprise qui s'est énormément transformée depuis 10 ans, une entreprise vieillissante, avec beaucoup moins d'effectif qu'avant. En 3 ans, 22 000 départs et 6 000 recrutements : soit un delta de 16 000 suppressions de poste. On y ajoute beaucoup de pression de la part des managers et des directeurs, eux même victimes de pression. Et enfin, le contexte politique qui pèse sur les relations sociales. Les drames survenus dans la dernière année sont notamment le résultat de ces facteurs. Par exemple, France Télécom concentre les effectifs, ferme des sites. Cela entraine des remises en cause sur la vie de famille, les lieux d'habitation, les conditions de travail, les trajets... Au bout d'un moment, trop c'est trop et nous en sommes là. Cependant, il faut préciser que même si FT a une part de responsabilité, il ne faut pas tout lui imputer quand même.

Un observatoire du stress existe depuis environ deux ans : pourquoi la CFDT n'y est pas ?

C'est une opération médiatique orchestrée entre SUD et CGC, qui d'ailleurs le reconnaissent. La CFDT sensibilise depuis bien avant l'installation de cet observatoire sur les problèmes de santé au travail, sur le stress. Ce n'est pas un observatoire -tel qu'il est conçu- qui va faire bouger les choses. Pour la CFDT, c'est dans les services que ça se passe, et dans les confrontations entre personnel et direction, dans les institutions représentatives du personnel ad hoc. Les CHSCT (Commission Hygiène, Sécurité et Conditions de travail) ont un rôle majeur en la matière, mais malheureusement, les CHSCT font souvent des propositions qui ne sont pas retenues ni même écoutées avec l'attention qu'elles devraient avoir.

Quelles sont les actions que prévoient la CFDT dans les prochains mois ?

Nous avons débattu de plusieurs moyens d'action :

La CFDT va œuvrer, y compris juridiquement, pour la reconnaissance du suicide en accident de travail. Au delà des conséquences financières pour la famille, la dimension symbolique de cette reconnaissance serait une avancée importante. Nous allons aussi faire de la pression médiatique un moyen d'action pour peser plus fort sur ce qu'on préconise et ce qu'on demande comme évolution sociale dans l'entreprise depuis des années. Même si c'est évidemment consternant de devoir en arriver à une telle situation pour qu'enfin on nous écoute.
La CFDT va être très vigilance sur le recrutement des RH de proximité. Cela ne doit pas être une manière de faire passer encore plus en force (une fois la pression médiatique retombée) les mobilités forcées à partir du 1er novembre 2009 (date de la fin du gel des mobilités).
Nous allons également tenter d'aboutir sur la négociation GPEC qui devrait selon toute vraisemblance revenir à l'ordre du jour. Depuis des années, France Télécom tente d'obtenir la signature des syndicats sur la GPEC, mais les propositions et quelques avancées consenties par l'entreprise sont très insuffisantes.
La CFDT va aussi mettre France Télécom (et l'État) devant ces contradictions qu'il faudra désormais assumer médiatiquement. Par exemple, les assistantes sociales ne sont plus qu'une poignée, nous voyons des médecins de prévention particulièrement intéressants sur l'approche qu'ils ont et la production en matière de réflexion et propositions, mais qui ont quitté l'entreprise car ils n'ont ni les moyens ni l'indépendance pour mener à bien leurs missions. C'est vers eux qu'il faut se tourner aujourd'hui, et pas vers des plateformes téléphoniques de psychologues qui n'est en aucun cas une réponse sérieuse et suffisanteà la problématique.

Pourquoi France Télécom, qui n'est pas la pire et pas la seule à restructurer, est-elle plus touchée ?

Déjà, précisons que ce n'est pas la seule. On pense à Renault, mais aussi à des métiers difficiles comme la Police qui est touchée par les suicides. Mais pour faire un parallèle avec la direction de Renault, celle-ci a eu la sagesse, suite à la vague de suicides, d'objectiver les managers par rapport à cette situation. France Télécom en est loin : au lieu de chercher les raisons de ce phénomène, elles cherchent des boucs émissaires. Les cadres sont encore montrés du doigt, eux qui « n'ont pas su expliquer les changements ». C'est oublier un peu vite la pression très forte qu'ils subissent pour atteindre des objectifs toujours plus haut avec moins de personnel et moins de moyens.

De plus, cela fait dix ans que France Télécom s'organise et se ré-organise tout le temps : la concentration des effectifs et des sites font qu'on a coupé des couches de hiérarchie, et donc de dialogues ou de tampons. Les services et unités sont aussi de plus en plus grands et étalés sur des zones géographiques immenses. Moi, je suis une division appelée ROSI avec des sites en IDF, mais qui vont aussi de Lille à Marseille et de Nancy à Bordeaux. Dans le service spécifique dans lequel j'interviens, une seule unité peut couvrir toute la France. Les Délégués du Personnel et Délégués syndicaux cavalent partout. Par exemple, si on se contente d'un CHSCT par trimestre avec une visite de site entre deux, (c'est le schéma traditionnel), il nous faudrait plus de 5 ans pour faire le tour des différents sites ! Tout cela se paye à un moment. Les managers ont des équipes implantés au 4 coins de la France, des relations distendues... Il faut ajouter que France Télécom n'échappe pas à la politique des délocalisations d'activités et de la sous-traitance sur des zones à bas coûts sociaux : on pense notamment à l'Europe de l'Est (Roumanie, Pologne, ...) Inde, Égypte... Et les déclarations de Didier LOMBARD nous laissent penser que ce n'est pas prêt de s'arranger.

Pour finir dans les possibles explications, il y a la gestion des Seniors (sachant que FT place le curseur des Séniors à 45 ans !) : tout laisse penser qu'ils veulent partir de l'entreprise au plus vite. Jusqu'à la fin 2006, il existait un système de départ anticipé (CFC) à 55 ans. La CFDT ne l'avait pas signé ça car il n'y avait pas de contreparties d'emploi et d'embauche, et qu'on estime que les Seniors ont encore un rôle à jouer dans l'entreprise et qu'il n'est pas viable de les « mettre tous dehors ».Mais il faut savoir que le dispositif du CFC a été utilisé par 90% des personnes qui pouvaient le faire. C'est vraiment le signe du malaise qui règne dans l'entreprise.

▸ **Propos recueillis par Christophe DAGUE**

Mal être à FT

La CFTC dénonce la non assistance à salarié en danger !

Les faits

France Télécom est en constante évolution et en perpétuelle transformation depuis maintenant plusieurs années.

Les raisons pour les salariés d'être soumis aux pressions et harcèlements divers sont nombreuses :

- **pression des objectifs commerciaux** et **financiers,**
- **pression au départ,**
- **prédominance du « diktat » de la Bourse** aux dépens des valeurs humaines,
- **réorganisations incessantes** de l'entreprise provoquant des délocalisations,
- **remise en cause des acquis et de la vie personnelle** des salariés impactés,
- **fermetures de services**, etc....

Face à toutes ces causes, les salariés de France Télécom ressentent un « mal vivre » qui se traduit souvent par des arrêts maladie de courte et de longue durée, un renfermement sur soi-même, et à l'extrême, par des suicides... Et, ce n'est pas systématiquement pour des raisons personnelles, comme semble s'en défendre la Direction de France Télécom...

Une solution ?

Il faut **que l'entreprise sorte de la logique purement économique** du « marche ou crève » !

Il faut **que l'entreprise prenne enfin en considération autre chose que la seule rentabilité financière** de court terme dans ses choix de gestion.

CFTC

vous défendre comme Personne

CFTC Postes / Télécoms
12, villa d'Este 75013 PARIS
Tel : 01 53 94 77 20
Fax : 01 53 94 77 21
www.cftc-postelecom.org

France Télécom/Orange
Août 2009
TMT09-023

Mal être à FT

La réaction de la CFTC

La CFTC agit concrètement, que ce soit au sein des Comités Nationaux et locaux d'Hygiène et Sécurité ou par son réseau de délégués syndicaux au plus près du terrain.

La CFTC exige plus d'humanité dans les services, de considération et de reconnaissance de la part de France Télécom envers ses salariés.

Pour la CFTC, France Télécom, entreprise connue et appréciée de la population, ne peut plus aujourd'hui ignorer cette souffrance.

La CFTC poursuit son combat et va l'intensifier afin de lutter efficacement contre ce « cancer » du stress et du mal être au travail.

Pour la CFTC, si France Télécom ne réagit pas par la mise en place d'une vraie politique sociale humaine et tournée vers ses salariés, c'est une condamnation à mort qu'elle prononcera pour ces femmes et hommes en situation délicate.

La CFTC ne saurait se résoudre à de telles extrémités et pèsera de tout son poids pour faire évoluer positivement cette situation.

* * * * * *

La CFTC a écrit au PDG, Didier Lombard, en date du 4 août afin de lui demander :

- qu'il montre clairement aux salariés sa détermination à chasser la souffrance au travail,
- qu'il montre clairement que ce dossier est une priorité du Comité Exécutif,
- qu'il assure protéger la santé physique et mentale des salariés,
- qu'il accepte notre demande de négociation pour la déclinaison, à France Télécom, des dispositions de l'accord interprofessionnel sur le stress,
- que la question des suicides soit inscrite à l'ordre du jour du prochain Comité National Hygiène Sécurité et Conditions de Travail.

Pour la CFTC à France Télécom,
sa signature
« vous défendre comme Personne »
prend ici tout son sens.

CFTC

vous défendre comme Personne

CFTC Postes / Télécoms
12, villa d'Este 75013 PARIS
Tel : 01 53 94 77 20
Fax : 01 53 94 77 21
www.cftc-postelecom.org

France Télécom/Orange
Août 2009
TMT09-023

1er Octobre CGT, CFDT, SUD, FO, CFTC,CFE/CGC appellent les salariés à cesser le travail à 15 heures

Re-humaniser France Télécom

jeudi 1er octobre 2009
par ud cgt 13

Le 1er octobre auront lieu les obsèques de notre camarade et collègue d'Annecy. L'émoi causé par ce nouveau suicide est considérable. La colère grandit.

Dans de nombreux services des initiatives sont décidées par les personnels pour exiger des mesures immédiates de la part de la direction.

Elles témoignent de la volonté des salariés :

- de s'attaquer aux causes de cette souffrance et du mal être au travail.
- de redonner tout son sens au travail, c'est le travail qui est structurant,
- d'avoir un contenu, une organisation et des conditions de travail qui redonnent aux femmes et aux hommes la place centrale qui doit être la leur dans l'entreprise.

L'ensemble des organisations syndicales appelle le personnel à cesser le travail et à se rassembler à 15h00 le 1er octobre en hommage à notre camarade et collègue d'Annecy, à toutes celles et ceux qui ont mis fin à leur vie et pour exiger des mesures applicables immédiatement dans les services.

Il faut que les choses changent en profondeur et durablement

La CGT lors de la rencontre du 30 septembre des organisations syndicales avec M. Lombard a exigé :

- la généralisation et pérennisation des annonces faites à Annecy,
- l'arrêt des restructurations et des mobilités forcées,
- de supprimer la date limite du 31 octobre pour la suspension des mobilités liées aux restructurations,
- de stopper toutes suppressions d'emploi, de recruter en externe, de transformer en CDI notamment tous les CDITP, CDD et contrats d'apprentissages à l'issue de leur formation,
- de redonner aux salariés le pouvoir d'agir,
- de reconstruire une organisation du travail collective qui s'appuie les coopérations entre collègues et entre services,
- d'instaurer des pauses collectives dans chaque service avec des espaces de convivialité et de liberté.
- l'arrêt immédiat de la surveillance permanente, du flicage et des pressions de toutes sortes, des challenges, des scripts, des processus d'évaluation et d'auto évaluation individualisés de la performance axés sur le comportement et les objectifs financiers, ignorant qualité de travail, reconnaissance et soutien,
- un processus de mise en place d'élus DP et CHSCT sur chaque lieu de travail,
- D'en finir avec la sous-traitance et amorcer un processus de réintégration des activités et des emplois qui les accompagnent.
- de recréer des services RH sur chaque site avec les emplois nécessaires,
- de donner aux cadres de proximité actuels et à venir les moyens d'accomplir leur rôle d'encadrant autre que d'assurer le flicage et la réussite des objectifs financiers, en capacité de prendre des décisions et avant tout à l'écoute du personnel,
- un accord senior ambitieux qui aille bien au-delà des mesures actuelles proposées, avec pour chaque départ une embauche.

Signatures: 0

Date	Nom	Sites Web	Message

Annexes 4

Documentation de la Partie 3 :

« De l'émergence de dissonances communicationnelles au risque de fragilisation de la relation managériale »

Fédération Syndicaliste FORCE OUVRIERE de la Communication

DT SUD EST

HARCELEMENT STRATEGIQUE à FRANCE TELECOM

Des cadres viennent de saisir le syndicat FO afin de pouvoir témoigner librement de leur vécu à FT.
C'est bien évidemment avec émotion, compte tenu du contexte dramatique dans lequel nous évoluons actuellement, mais aussi avec une franche détermination, que nous leur donnons la parole.
Nous avons aussi voulu faire **comprendre pourquoi FO agit contre la direction et sa politique de management**. Pour cela, nous vous invitons également à lire avec attention les propos de deux psychanalystes reconnus : Mme Marie PEZE et Mr Christophe DEJOURS.
FO dédie ce numéro aux cadres qui sont aujourd'hui en mission et que l'on regroupe sur tels ou tels sites, créant ainsi de **véritables « ghettos » de cadres sans affectation**...

DES CADRES OSENT PARLER !

Je suis DRH à France Télécom

"Je suis directeur des ressources humaines d'une Unité. Je reste anonyme parce-que je dois nourrir ma famille et que si l'on apprend que je parle, on me brisera, comme l'on brise les cadres de cette entreprise depuis trois ans. "

Le directeur des ressources humaines du Groupe annonçait jeudi dernier sur RTL :
« Je déteste parler des chiffres, mais ce que je constate c'est que les chiffres sont en baisse. Mais chaque cas est un drame : 1, 2, c'est pas le sujet. Mais y a pas de série, y a simplement le fait qu'on est devenu plus sensibles, et le sujet, effectivement, est devenu public, c'est une alarme, ça veut dire que l'anxiété est plus forte, ça veut dire qu'il faut renforcer les mesures d'accompagnement. »

"J'affirme ici que ***les chiffres sont tout ce qui compte au contraire !***
Il y a encore quelques mois, ***les responsables de départements et de groupes avaient pour objectif de pousser vers la sortie « x »*** *personnes de leurs équipes.* ***Des calculs étaient réalisés*** *pour approximer le nombre de candidatures que chaque manager devait récolter pour atteindre ses objectifs. "*

"Depuis, la stratégie a légèrement changé ; ***on individualise les fermetures de services.***
Comment ? C'est simple, ***on compartimente les projets pour qu'ils passent inaperçus en évitant soigneusement toute présentation au Comité d'établissement****; on met la* ***pression sur les individus*** *en leurs précisant à plusieurs reprises qu'il est temps qu'ils effectuent un Time To Move ! Et on attend qu'ils partent en vacances pour les remplacer et, à leurs retours,* ***on les met devant le fait accompli et on leurs octroient une mission en leur promettant notre aide...*** *"*

"Le management que l'on me demande de mettre en pratique est-il « dégueulasse » ? Oui, certainement. C'est même illégal...
Suis-je un « dégueulasse » parce que je travaille pour des « dégueulasses » ? Je ne sais pas... J'espère que non, mais je commence à douter. "

Je suis Responsable de Département Technique à France Télécom

"Nos hauts directeurs tentent de minimiser et de circonscrire un phénomène qui a pris une ampleur historique. ***Le moral des troupes est au plus bas.*** *Dans chaque service, dans les couloirs,* ***les gens ne parlent que de la mobilité forcée qu'untel ou untel subit. Les suicides commencent à écœurer les managers en poste.*** *"*

"J'ai lu Le Parisien sur internet où ***le directeur des ressources humaines du groupe annonce que le nombre de suicides « n'est pas en augmentation ».*** *Il précise même des chiffres qui étaient restés secrets jusqu'ici : 28 suicides en 2000, 29 suicides en 2002. Dans Le Monde sur internet, on peut lire :* ***« On n'observe pas de rupture,*** *ajoute le DRH concernant les suicides, il y en avait eu 29 pour la seule année 2002, 22 en 2003, 12 en 2008. »*

Mais vous oubliez une chose, Monsieur le Directeur, c'est que maintenant les suicides ont lieu sur le lieu de travail.

Un homme vient de se poignarder sur son lieu de travail.

Une femme vient de se défenestrer sur son lieu de travail.

Moi, j'ai pleuré Monsieur le Directeur, et vous... ?

Mais je sais que vous n'êtes qu'en service commandé. Alors, je vous pose la question : « que fait la direction générale ? » Elle promet d'arrêter les mobilités jusqu'au 31 octobre prochain..."

"Je ne sais peut-être pas grand-chose. Mais il y a une chose que je vais vous apprendre Monsieur le Directeur. ***Cette décision est ressentie comme une humiliation de plus sur le terrain.*** *Nous, managers, ne pouvons plus évoquer quoi que ce soit avec nos subordonnés. Pour eux, de plus en plus,* ***nous représentons le diable !***

Et pourquoi ? Parce que ***nous n'avons plus aucune marge de manœuvre*** *: nous avons ordre d'appliquer la DG 46 de manière restrictive ce qui, je vous prie de le croire, ne facilite en rien notre action !*

Vous donnez l'impression de ne pas traiter le problème, Monsieur.

Par contre, et cela est beaucoup plus inquiétant, vous donnez l'impression d'être... le problème...

Respectueusement, Monsieur le Directeur. "

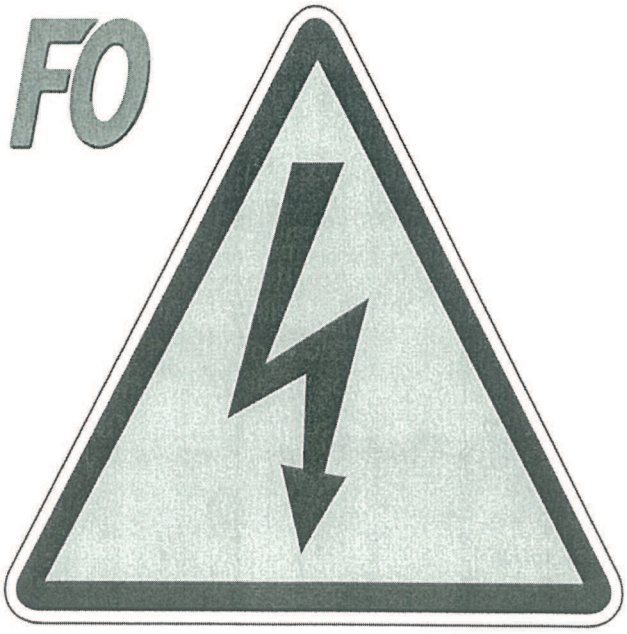
****

Je suis Responsable de Département Vente à France Télécom

"J'ai beaucoup écouté la radio, lu les journaux. J'ai entendu les discours du Directeur des Relations Sociales Groupe et du Directeur des Ressources Humaines Groupe.

Mais, à aucun moment, ***je n'ai entendu le Directeur France s'exprimer.***

C'est lui pourtant qui orchestre d'une main de fer ce qui se passe en France. *C'est lui qui fait le tour de France pour vérifier si ses directives sont suivies à la lettre. Alors on ne peut pas s'empêcher de se poser la question :* ***« la situation d'aujourd'hui, n'est-ce pas lui, n'est-ce pas sa philosophie, son action, ses résultats... ? »***



Quant on est manager aujourd'hui à France Télécom, on se pose des questions, on cherche... On cherche quoi, me direz-vous ? Et bien on cherche pourquoi on se sent si mal. On cherche pourquoi on ferait bien un autre métier.

Nous sommes comme tout le monde, on a une famille à nourrir et un appartement à payer".

Date: 29/11/2006
OJD: 142581
Page: 1-15
Edition:(FRA)
Suppl.:
Rubrique:

ÉCONOMIE

Comment France Télécc prépare 22000 départs

Sur le Net, le discours musclé de la direction pour arriver à 22000 départs.

Les mots dits de France Télécom

«*Pour moi, j'aurai échoué si on ne fait pas les 22000 départs. Pour le groupe, c'est 7 milliards d'euros de cash-flow.*» «*On ne va plus être sur un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique.*» Le groupe dont il s'agit est France Télécom et les 22000 départs sont programmés sur trois ans (2006-2008).

Ces propos crus ont été tenus le 20 octobre lors d'une table ronde organisée avec l'Association des cadres supérieurs et dirigeants de France Télécom (Acsed), forte de 2000 membres. A la tribune, outre Didier Lombard, le PDG, deux grosses pointures, Olivier Barberot, directeur exécutif chargé des ressources humaines, et Louis-Pierre Wenes, directeur exécutif des activités en France, répondent aux questions.

Les interventions sont plutôt musclées (lire ci-contre). L'entreprise, engagée depuis plusieurs années dans un programme massif de suppressions de postes, est en retard sur son tableau de route. D'où la rudesse des pistes évoquées dans une entreprise qui met un point d'honneur à n'avoir jamais licencié personne contre son gré. Les propos échangés lors de cette table ronde circulent en ce moment sur l'Internet (1). Ils vont être épluchés ce matin par les organisations syndicales de France Télécom, au cours d'un CCE extraordinaire convoqué à leur demande pour demander à la direction de s'expliquer.

Panachage. Le chiffre des 22000 départs n'est pas nouveau. Il a été annoncé en juin 2005 par Didier Lombard en même temps que son programme de conquête du marché pour la période 2006-2008. Il s'agit d'un panachage de départs naturels en retraite, de congés anticipés de fin de carrière (CFC), de transferts de personnel vers les collectivités locales et la fonction publique, et autres mesures incitatives. Des estimations ont été données. Ainsi, 4800 personnes sont supposées prendre le guichet CFC avant la fin de l'année. Et 4500 sont censées se reconvertir en devenant auxiliaire de justice, prof de maths ou secrétaire de mairie. France Télécom employait, fin 2005, 121000 salariés en France. Si elle s'allège de 22000 personnes alors qu'elle compte recruter 6000 nouveaux talents, elle comptera 105000 salariés fin 2008...

«Intoxication». Joëlle Roye, déléguée syndicale CGT, dénonce des «*fuites*» arrangées, «*une campagne détestable d'intoxication relayée par tous les canaux possibles pour cultiver un climat de peur*». La direction veut clairement arriver aux 22000 départs et, pour forcer un peu la main des hésitants, «*tous les moyens sont bons*», dit-elle. Et de pointer l'incohérence d'un discours qui insiste «*d'un côté sur la nécessité d'avoir un personnel motivé et qui se livre, de l'autre, à une sorte de harcèlement*». Chez France Télécom, on réfute ces accusations et on explique qu'il est encore trop tôt pour donner des chiffres sur le plan de marche des réductions d'effectif pour 2006. Et d'insister sur les dispositifs innovants qui seront évoqués aujourd'hui, sur l'employabilité des seniors, par exemple. ◆

CATHERINE MAUSSION

(1) Notamment sur www.sudptt.fr

Tous droits de reproduction réservés

Date: 29/11/2006
OJD: 142581
Page: 1-15
Edition:(FRA)
Suppl.:
Rubrique:

Libération

Florilège des recommandations des dirigeants aux cadres du groupe, en octobre :

«Il y a des gens qui refusent de bouger»

Extraits des propos tenus par l'état-major de France Télécom le 20 octobre, lors d'une table ronde avec des cadres supérieurs du groupe.

Sur les 22 000 suppressions d'emplois

«A la fin du premier semestre, on était en ligne. Toutefois, en faisant une extrapolation linéaire sur les trois ans, il y avait un bémol qui était un fort retard des mobilités vers la fonction publique. On est moins bon que l'année dernière, ça veut dire qu'on est franchement mauvais sur quelque chose qui est pourtant une voie plutôt naturelle de départ. Si on extrapole les chiffres et si on ne se mobilise pas très fortement d'ici la fin de l'année, on risque d'être à 1000 au-dessus de l'objectif en France qui se reporteront donc sur 2007... On est donc dans une situation critique. D'où le discours très directif du président [Didier Lombard, ndlr]. *Il m'a demandé de présenter lundi au comité de direction générale un crash programme pour accélérer ACT* [anticipation et compétences pour la transformation, un programme qui doit redéployer 10 000 salariés dans l'entreprise, ndlr]. *Donc on ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique.»* (Olivier Barberot)

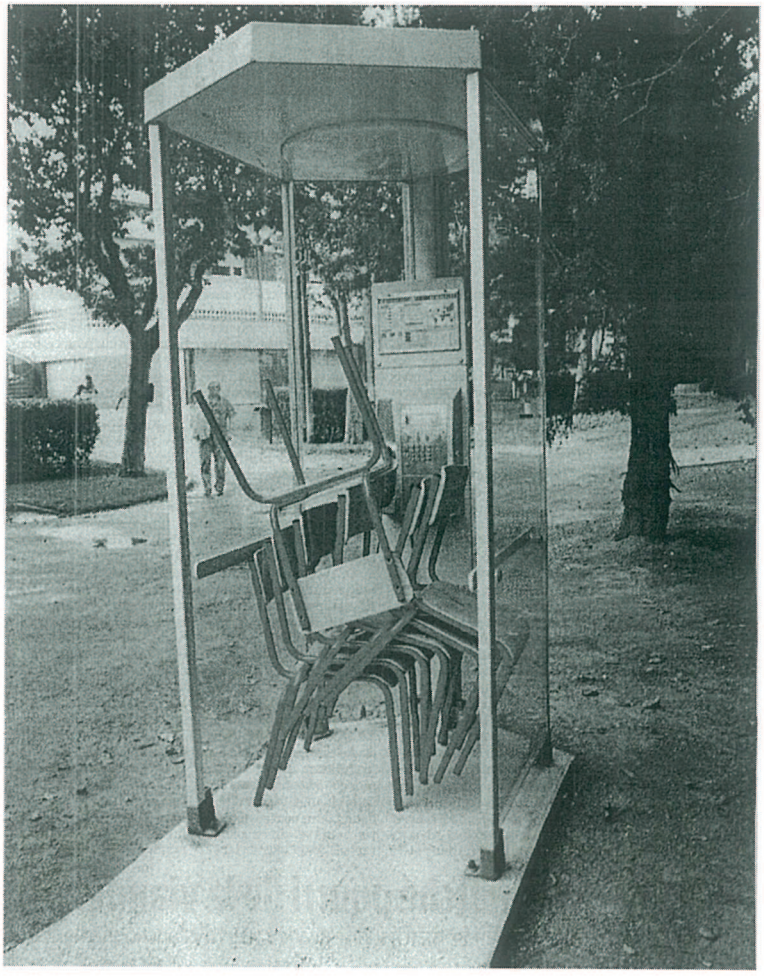
Au sujet d'une expérience menée pour favoriser la fluidité de l'emploi

Il s'agit de se lancer dans *«la détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'espace développement: mission d'intérim, examen systématique des possibilités de parcours pro dans la maison, priorité aux métiers de la vente et postes stratégiques, et, sinon, établissement dans un délai fixé à l'avance d'un PPA* [projet personnel accompagné] *ou d'essaimage* [aide à la création d'entreprise]. *Il s'agit de [...] systématiser la démarche qui a été commencée en DT* [direction territoriale] *Est. Ceci est difficile, car ce n'est plus dire de façon abstraite qu'il faut réduire les effectifs de 30, c'est fixer une liste nominative et commencer une démarche de coaching et d'accompagnement soit vers un domaine prioritaire, soit à l'extérieur du groupe.»* (O.B.)

A propos des plateformes d'appel

«Il y a beaucoup de secteurs dans lesquels la situation sera plus critique que dans d'autres. Par exemple [...] les services de renseignements. Les employés de ces centres ont une employabilité très réduite. Est-ce que l'entreprise va savoir traiter cette problématique? C'est une question de trajectoire. Si je suis brutal, je peux dire que demain je peux supprimer 3000 personnes et je pense que cela ne se verrait pas. [...] On va être obligé de rentrer dans le problème de ces personnes qui ont une employabilité très faible. Il y a des gens qui refusent de bouger lorsqu'on ferme un site et qu'on leur demande de travailler 23 km plus loin.» (Louis-Pierre Wenes)

C.Ms.



Tous droits de reproduction réservés

Date: 17.09.2009
OJD: 728834
Page: 63
Edition: PRINCIPALE (FR)
Suppl.:
Rubrique: ACTUALITE

PARIS MATCH

Didier Lombard, P-DG de France Télécom : « Il y a une culpabilité, à tous les niveaux »

INTERVIEW **MARIE-PIERRE GRÖNDAHL**

Paris Match. Vous ne vous êtes pas exprimé, jusqu'ici, sur la vague de suicides qui frappe votre groupe...

Didier Lombard. J'avais choisi de m'atteler à ce sujet depuis des mois, sans le médiatiser, pour éviter la spirale infernale que nous vivons en ce moment. La seule chose qui m'importe aujourd'hui, c'est de l'arrêter. Plus rien n'a d'importance pour l'instant, sauf cela: enrayer cette épidémie de suicides. J'ai parlé longuement, le 14 septembre, aux 500 "top managers" du groupe. Chacun d'eux parlera ensuite à ses équipes jusqu'à ce que tout le monde puisse écouter et s'exprimer à son tour. Il y a une douleur interne très forte, parfois une culpabilité, à tous les niveaux. L'entreprise doit parler. Il faut mettre les choses à plat, à tous les échelons hiérarchiques. C'est aussi pour cette raison que j'ai pris, dès le mois d'août, la décision de stopper les mutations internes.

Avez-vous défini des méthodes particulières?

J'attends beaucoup de l'état des lieux que va réaliser, d'ici à fin novembre, un cabinet indépendant, choisi par les organisations syndicales. Nous étudions ce que d'autres groupes, notamment Renault, ont mis en place lorsqu'ils ont été confrontés à des drames similaires. Mais nous avons besoin de l'aide de tous, sans aucune limite de budget. Besoin de nos 70 médecins du travail, de nos équipes de ressources humaines – que nous allons renforcer avec 100 personnes supplémentaires sur le terrain –, de tous nos salariés. Nous devons détecter les personnes en souffrance et les aider. L'humain prend le pas sur le reste. Et France Télécom est une société humaine. Ma vision personnelle de l'entreprise correspond à une tribu, à une famille. Pas à une multinationale désincarnée. Je suis bouleversé par ce qui se passe.

Avez-vous parlé en direct à des salariés?

Beaucoup m'ont écrit. Et ce week-end, j'ai passé plusieurs heures en leur compagnie, en province. Les équipes sont tétanisées, ce que je comprends très bien. Il faut trouver des moyens pour lâcher la pression localement. Il est vrai que la maison change. Depuis 1997, la transformation est d'une ampleur considérable. Mais le groupe, contrairement à certains concurrents étrangers, n'a pas licencié les anciens pour n'embaucher que des nouveaux. Nous avons peut-être choisi le chemin le plus pentu. Mais l'Etat, actionnaire, est solidaire.

Tous droits de reproduction réservés

Date: 30/09/2009
OJD: 121630
Page: 23
Edition:(FR)
Suppl.:
Rubrique: Technologies de l'in...

Les Echos
LE SUJET BIEN DE L'ÉCONOMIE

Un climat social détérioré par la « déflation des effectifs

La vague de suicides chez France Télécom traduit un malaise profond au sein d'une entreprise en restructuration perpétuelle. Les syndicats ont décidé de porter plainte contre X pour mise en danger de salariés. Paroles de cadres au bord de la crise de nerfs.

En trente-cinq années passées chez France Télécom, Gabrielle n'avait jamais été en arrêt maladie. Mais cette cadre fonctionnaire a craqué, elle aussi. Ce qui la fait souffrir ? La « *trouille affolante* » de tout le monde, chef et collègues. Le « *climat de précarité* », avec trois nouveaux postes en quatre ans. Le « *terrible* » entretien semestriel où atteindre ses objectifs ne suffit plus. « *On nous répète à chaque fois qu'on coûte trop cher. L'objectif est de nous inciter à partir à la retraite à 50 ans. Le pire, c'est que ces managers harceleurs sont valorisés, promus, et on dit même qu'ils reçoivent des primes en fonction du nombre de gens qu'ils ont fait partir.* »

Effectivement, les bonus des directeurs locaux du groupe peuvent diminuer s'ils ne remplissent pas leurs objectifs de « *déflation des effectifs* », confirme Guy, chef de département. Il a suivi la formation de l'école interne de management, où l'on apprend à « *accompagner les collaborateurs dans leur mobilité* ». « *La réalité est plus abrupte*, regrette-t-il. *Quand vous devez faire – 6 % durant le semestre, alors que le taux de départs naturels est de – 2 %, vous conseillez à ceux qui le peuvent de partir.* »

Le « trio infernal »

« *Le rythme des départs a toutefois ralenti*, note le DRH, Olivier Barberot, *en un an, 1.100 personnes ont quitté le groupe contre 2.700 l'année précédente. De plus, les salariés, qui ont un droit de retour dans l'entreprise pendant six à dix ans, sont plus nombreux que par le passé à saisir cette occasion : 10 % contre 5 % auparavant.* » Depuis 2006, la pression s'est faite plus forte. Cette année, France Télécom a mis fin au dispositif de préretraite, mais les objectifs de « déflation des effectifs » restent maintenus, de nombreux dispositifs à la clef, essaimage, reclassement chez les sous-traitants, etc. Aux yeux des syndicats, qui ont décidé hier de porter plainte contre X pour mise en danger de salariés au travail, la direction est clairement fautive. « *Ils ont commis des fautes professionnelles graves !* » s'exclame Christian Pigeon, chez SUD. Le syndicaliste accuse le « trio infernal » : Didier Lombard, Olivier Barberot, et surtout Louis-Pierre Wenes, le directeur des opérations France. Cet ex-consultant arrivé chez France Télécom à l'époque de Thierry Breton pour réduire les coûts a dressé contre lui une bonne partie de l'entreprise.

« *La direction est complètement désemparée, elle est incapable de comprendre ce qui se passe* », juge Patrice Diochet, de la CFTC. « *Ces gens-là ont toujours fait du business, et maintenant ils sont face à un "produit" qui s'appelle le social. Ils ne savent pas faire. On ne gère pas les hommes comme les achats.* »

Les syndicats ne sont pas prêts à se satisfaire des mesures annoncées par Didier Lombard (numéro vert, renforcement de la médecine du travail, etc.). Si la fin du programme de mobilité des cadres est bienvenue, ils veulent que les restructurations, suspendues jusqu'au 31 octobre, ne reprennent pas. Et demandent des embauches.

« *Nous réclamons 5.000 emplois tout de suite, après les 22.000 suppressions d'emploi décidées il y a trois ans* », lance Christian Pigeon. « *C'est sûr qu'il y a un avant et un après, aujourd'hui tout le monde admet qu'il faut parler de la souffrance au travail* », reconnaît-on chez France Télécom.

SOLVEIG GODELUCK

Tous droits de reproduction réservés

Date: 30/09/2009
OJD: 121630
Page: 1-23
Edition:(FR)
Suppl.:
Rubrique: Technologies de l'in...

Les Echos
LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

France Télécom aspiré dans un tourbillon social et politique

● La suspension du plan de mobilité interne qu'a annoncée le PDG, Didier Lombard, après le suicide d'un vingt-quatrième salarié est jugée insuffisante par les syndicats ● Avec la gauche, ceux-ci réclament la démission des dirigeants de France Télécom ● L'UMP demande d'autres méthodes de gestion

Le suicide d'un salarié de France Télécom en Haute-Savoie lundi – le vingt-quatrième en dix-huit mois – a relancé les critiques à l'égard de son PDG, Didier Lombard. L'annonce de la suspension du plan de mobilité interne qui obligeait les cadres à changer de poste tous les trois ans n'a pas calmé les troupes. Du côté des syndicats, on demande maintenant la démission du président et de son adjoint, Louis-Pierre Wenes, responsable des plans d'économies de coûts. Plusieurs débrayages spontanés ont été signalés hier. Chez les politiques, après l'audition de Didier Lombard devant la commission des Affaires sociales du Sénat, les députés PS, PC et certains sénateurs UMP ont exigé le départ des deux dirigeants. Mais, à droite, on en appelle surtout à un changement des méthodes de gestion et de la politique sociale.

TÉLÉCOMS

Le vingt-quatrième suicide d'un salarié de l'opérateur en dix-huit mois a poussé les députés PS, PC, les syndicats et certains sénateurs UMP à demander la démission de son président, Didier Lombard. L'annonce de la fin des mobilités forcées n'a pas calmé les salariés, qui ont débrayé sur plusieurs sites.

Le patron de France Télécom sous pression maximale après un nouveau suicide

L'onde de choc est désormais nationale. Après le suicide d'un salarié de France Télécom en Haute-Savoie lundi – le vingt-quatrième en dix-huit mois –, la consternation, puis la colère, a gagné une partie des 100.000 salariés de l'opérateur historique dans l'Hexagone. Et le PDG du groupe, Didier Lombard, est désormais soumis à une pression maximale. Ainsi, plusieurs débrayages ont été signalés hier, à Bordeaux, à Lyon ou encore à Annecy, lieu de travail du désespéré. Ce dernier était passé dans les dernières semaines d'une agence spécialisée dans les services aux entreprises à un centre d'appels. Didier Lombard, qui s'est déplacé lundi en Haute-Savoie, s'est fait huer par des salariés qui travaillaient avec lui.

L'annonce, lundi soir, par le PDG de France Télécom de la suspension du plan de mobilité interne, qui contraignait les cadres à changer de poste tous les trois ans – un plan baptisé « Time to Move » – n'a pas calmé les troupes.

Méthodes « impersonnelles »

De retour à Paris, Didier Lombard et son numéro deux, Louis-Pierre Wenes, le directeur général adjoint en charge de l'activité en France et responsable à ce titre des plans d'économies de coûts, ont dû affronter le feu des critiques. D'abord, sur RTL le matin, l'épouse du salarié qui a mis fin à ses jours, a indiqué que « *c'est une mutation qui l'a fait basculer* [...] *parce qu'on lui a donné un non-choix* ». Elle a stigmatisé les méthodes « *impersonnelles* » de l'entreprise et le « *manque de communication entre les individus* ». Ensuite, le PDG s'est rendu au Sénat dès 9 heures pour être auditionné par la commission des Affaires sociales. L'ambiance était tendue : « *Ça a été sévère pour lui* », selon l'un des sénateurs ayant participé à l'audition. « *On a peut-être un patron compétent, qui connaît bien la technologie et les produits de France Télécom, mais en ce qui concerne l'approche humaine, le compte n'y est pas* », réagissait hier Alain Gournac, sénateur UMP. Quelques bévues de langage – Didier Lombard a indiqué par exemple « *être sur le sujet* » en parlant des 24 suicides – ont sonné l'hallali. « *Il faut donner un nouveau chef au groupe pour rassurer les salariés* », a lâché Yannick Bodin, sénateur PS, à la sortie de l'audition.

Dans la foulée, les députés PS et PC ont demandé la démission du PDG de France Télécom. A droite, Jean-Pierre Raffarin a bien tenté de défendre Didier Lombard, mais il a tout de même appelé à un changement dans les méthodes de gestion de l'entreprise. Le sénateur de la Vienne a

Tous droits de reproduction réservés

Résumés

Communication managériale et conduite du changement : une politique de mobilité en question chez Orange France

Résumé

L'incertitude du contexte économique et la pression concurrentielle placent au cœur des préoccupations RH des grandes entreprises la question de la mobilité. L'objet de la thèse est d'analyser les effets de la communication managériale appliquée à celle-ci, sur la construction identitaire des cadres. Cette recherche montre les limites et les risques inhérents au processus de communication mis en place, en particulier chez Orange France avant la crise sociale de 2009. Elle s'intéresse au concept de mobilité et à la façon dont les entreprises s'en sont emparées pour construire une véritable doxa au service de leurs politiques. Un travail d'aller-retour entre l'analyse des écrits institutionnels et la parole des cadres, met en lumière les procédés argumentatifs, narratifs et sémiotiques mobilisés. Les conclusions de ce travail réinterrogent la notion d'éthique relationnelle dans la conduite du changement en entreprise.

Mots-clefs : Mobilité, communication managériale, cadres, doxa, conduite du changement, éthique relationnelle, identité.

Managerial communication and change management : a policy of mobility in question in Orange France

Summary

The uncertainty of economic environment and competitive pressure put the issue of mobility at the center of HR concerns in major companies. This work consists in analyzing the effects of managerial communication, applied to mobility, on the building of managers identity. This research shows limits and risks specific to communication process, especially in Orange France, before the social crisis of 2009. It focuses on the concept of mobility and on the way companies have seized it to build a real doxa to serve their policies. Working back and forth between the analysis of institutional written messages and managers words, this approach highlights the argumentative, narrative and semiotic involved processes. The conclusions of this work raise a further concern about the concept of relational ethics in companies.

Key words : Mobility, managerial communication, managers, doxa, change management, relational ethics, identity

Thèse préparée au Celsa, Université Paris IV- Sorbonne
77, rue de Villiers
92 200 Neuilly sur Seine