

FLORENCE PALPACUER

Université de Montpellier 1, ISEM

AMÉLIE SEIGNOUR

Université de Montpellier 2, MRM-ERFI



Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale

Le cas d'une restructuration dans les télécommunications

Cet article analyse le contexte stratégique, organisationnel et managérial de la crise sociale qu'a traversée une grande entreprise de télécommunication en France à l'automne 2009, alors qu'une vague de suicides de salariés survenus entre 2008 et 2009 connaissait une forte médiatisation. Les auteurs resituent, en premier lieu, ces suicides par rapport aux transformations majeures qu'a récemment vécues cette ancienne administration, en montrant qu'elles s'inscrivent dans la profonde mutation que connaît le capitalisme français. Ils analysent ensuite la manière dont ces mutations se sont incarnées dans une rhétorique managériale, porteuse de violence pour le corps social de l'entreprise.

« **J**e me suicide à cause de mon travail à X. C'est la seule cause. Urgence permanente, surcharge de travail, absence de formation, désorganisation totale de l'entreprise. Management par la terreur ! » écrit le 13 juillet 2009 dans sa dernière lettre un technicien marseillais, salarié de la principale entreprise de télécommunication du pays. Les trente-deux suicides qui se sont produits dans cette entreprise en 2008 et 2009¹, dont la moitié peut être directement corrélée à des pratiques de harcèlement organisationnel², sont alors fortement médiatisés par une presse qui, dans l'ensemble, met en accusation les pratiques managériales de cette entreprise et plus largement des grandes firmes.

Cet événement intervient au terme d'un processus de transformation radicale de l'entreprise, initié il y a vingt ans. En 1991, elle devient un exploitant autonome de droit public. En 1997, afin d'anticiper l'ouverture des télécommunications à la concurrence, elle adopte le statut de société anonyme, entre en Bourse à Paris et New York avant de devenir en 2004 une entreprise privée à part entière, après plusieurs cessions par l'État d'une partie de ses actions pour passer sous la barre des 50 %. Aujourd'hui, cette entreprise est la sixième mondiale de télécommunications, le premier fournisseur d'accès internet ADSL en Europe et le premier opérateur français de télécommunica-

tions. Elle sert plus de 182 millions de clients dans une trentaine de pays et emploie 181 000 salariés dont 100 000 en France³.

Narrée de la sorte, en occultant les acquisitions hasardeuses, le poids des idéologies et le vécu des salariés, l'évolution de l'entreprise semble être un succès et les suicides de salariés, des actes isolés, exogènes à la bonne marche de l'entreprise. La suite de cette communication montrera une autre facette de ces évolutions. Car l'histoire récente est aussi celle d'une entreprise qui a vécu en moins de deux décennies l'une des principales restructurations opérées en France ces dernières années : plus de 60 000 emplois y ont été supprimés en France entre 1998 et 2008⁴. Au fil des années, la firme a ouvert ses marchés internes – les fonctionnaires représentent aujourd'hui moins de 70 % de l'effectif global – et adopté un mode de management individualisé conduisant à un affaiblissement des collectifs et à une intensification du travail, générateurs de souffrance pour le corps social de l'entreprise. Ainsi, la multiplication des pathologies liées au travail et les suicides de salariés, font partie intégrante de l'histoire de l'entreprise, au même titre que sa réussite économique et commerciale.

Dès lors, c'est à partir d'une mise en contexte stratégique, managériale, culturelle et discursive de la crise sociale de septembre-octobre 2009, que cet article pro-

1. À la demande de l'Inspection du travail, la direction de l'entreprise a effectué un décompte du nombre de suicides de salariés de l'entreprise depuis le 1^{er} février 2008.

2. Lettres laissées mettant directement en cause le management de l'entreprise, mails, appels téléphoniques, échanges avec des membres de la famille et collègues.

3. Rapport annuel 2009.

4. Bilan social 2008 ; les chiffres incluent les flux entrants, dus notamment à l'intégration des filiales.

pose d'apporter des éléments d'analyse de la « violence au travail » (De Gaulejac, 2009 ; Ariès, 2002) présente dans cette entreprise. Rappelons que le thème de la violence au travail, loin d'être marginal, est un sujet d'étude auquel le BIT s'intéresse depuis une dizaine d'années, notamment à travers la publication en 2000 de l'ouvrage *Violence at work*, dans lequel, Chappell et Di Martino, montrent que les origines de cette violence, intimement liée aux aspects sociaux, organisationnels et économiques, ne sauraient être analysées indépendamment de la relation d'emploi. Dans le même ordre d'idée, sur la base d'un accord-cadre européen datant de 2007, les syndicats et le patronat français ont signé en mars 2010 un accord sur le harcèlement et la violence au travail précisant que « certaines formes de management et de fonctionnement » pouvaient favoriser l'émergence de ces phénomènes.

C'est pourquoi, dans une première partie, nous resituons cette crise dans le cadre des transformations vécues par l'ancienne administration, en montrant que son parcours est emblématique de la mutation du capitalisme français sur cette même période. La deuxième partie de notre étude s'attache, quant à elle, à mettre à jour les fondements idéologiques et les modes de légitimation de ces transformations, à partir de l'étude de trois corpus de textes datant pour le premier de 2006, c'est-à-dire de l'époque d'un important programme de réduction des effectifs, pour le deuxième de la crise sociale et médiatique de septembre 2009 et pour le troisième, d'octobre 2009, période au cours de laquelle la direction organise les « Assises de la refondation sociale » de l'entreprise. Nous concluons en soulignant la nécessité de mettre à jour et

de débattre la question de la finalité des restructurations d'entreprises.

Précisons que notre étude s'inscrit dans une perspective systémique, visant à analyser la manière dont une direction d'entreprise peut se trouver « prise » par l'idéologie dominante en vigueur tout autant qu'elle en a été prescriptrice. Plutôt que de pointer des attermolements ou « erreurs » de communication de certains dirigeants, nous montrons en effet les interdépendances sociales, politiques et économiques dans lesquelles leurs actions et discours s'insèrent. Dans le même ordre d'idée, cet article s'intéresse non pas aux suicides de salariés en tant que tels, mais à leur contexte d'émergence, managérial et langagier, même si ce sont ces drames qui nous ont incitées à analyser les processus à l'origine de la montée de la violence au travail au sein de la firme.

I – UNE ENTREPRISE AU CŒUR DE LA « GRANDE TRANSFORMATION »

Nous paraphrasons ici Polanyi (1944) pour mettre à jour la nature des mutations connues par le capitalisme français au cours des vingt dernières années et la manière dont l'entreprise étudiée s'est inscrite dans ces évolutions.

1. Restructurations des grandes firmes : entre financiarisation et rhétorique managériale

Depuis le milieu des années 1990, le capitalisme français se transforme sous l'effet d'un puissant mouvement industriel et financier qui prend naissance aux États-Unis dans les années 1980 et se diffuse dans l'hexagone en raison des politiques de dérégulation économique et financière mises en œuvre par le gouvernement (Schmidt, 2003). La libéralisation des marchés finan-

ciers autorise un nouveau type d'actionnaire, l'investisseur institutionnel, à exercer des pressions croissantes sur les firmes cotées en matière de rendement des capitaux investis, un capitalisme « actionnarial » succédant alors au capitalisme de « cœur financier » par lequel l'État français continuait d'exercer un contrôle important sur les grandes entreprises nationales (Maurin, 2000 ; Plihon, Ponssard, 2002). Même lorsque ces investisseurs n'occupent individuellement qu'une place minoritaire dans leur capital, comme c'est le cas pour la plupart des firmes du CAC 40, celles-ci se « financiarisent » en se pliant aux exigences de la « shareholder value »⁵ pour soutenir leur cours boursier, variable désormais stratégique dans le financement de leur croissance internationale. C'est en effet au-delà des frontières qu'elles déploient leurs stratégies de production et de marché et développent leurs marques, produits et systèmes de fabrication à grand renfort de fusions et acquisitions dans une course au leadership européen, puis mondial (Palpacuer *et al.*, 2006). Ces multinationales mettent alors en place des structures matricielles globales dans lesquelles les fonctions expert sont pilotées au niveau du groupe, l'utilisation de progiciels permettant d'homogénéiser les applications dans un système de *reporting* unique. Cette standardisation des dispositifs comptables et financiers s'accompagne d'un durcissement des objectifs de performance (Seignour, Palpacuer, 2005). Les fusions et acquisitions produisent leur lot de doublons dans les effectifs d'encadrement et les cœurs de métier évoluent, ren-

dant superflus nombre de postes et obsoletes les compétences liées aux activités traditionnelles. Ces redéploiements s'accompagnent d'une pression à la réduction des coûts et s'inscrivent dans une forme de « management par les ratios » qu'une idéologie gestionnaire naturalise en réifiant les notions de performance et compétitivité (De Gaulejac, 2005). Des plans de réduction d'effectifs sont ainsi construits, en traduisant mécaniquement les objectifs d'économie à atteindre en nombre de postes à supprimer (Beaujolin, 2010).

Les firmes de l'hexagone transfèrent ces pressions concurrentielles dans la sphère du travail (Capelli, 1999) en mettant un terme aux carrières traditionnelles. Par le biais des recrutements, mais aussi en accélérant les séparations, elles ouvrent leurs « marchés internes » (Piore et Doeringer, *op. cit.*) dont le compromis implicite, fondé sur un contrat psychologique liant les salariés, à « leur » entreprise est alors largement remis en cause. Amorcée dans les années 1980 avec l'apparition de systèmes d'appréciation, de rémunération et de carrières propres à chaque salarié, l'individualisation de la relation d'emploi ne cesse de croître sous l'effet de la diffusion au sein des espaces de travail d'une idéologie néolibérale (Castel, 1995 ; Coutrot, 1999) tandis que la relation d'emploi est redéfinie comme un contrat de court terme, facilement réversible.

Dans cette nouvelle ère, la communication est primordiale en tant que vecteur de diffusion d'une idéologie qui légitime les réformes à l'œuvre et vise à emporter l'adhésion des acteurs. Les outils et dispositifs

5. Ce terme désigne la nouvelle idéologie managériale prônant une orientation des finalités de l'entreprise vers un objectif d'accroissement du rendement des capitaux investis par l'actionnaire (numéro spécial de la revue *Economy & Society*, vol. 29. n° 1, février 2000).

de communication interne s'inscrivent en effet dans une communication informative et performative qui agit comme un vecteur de diffusion de la doxa managériale (Ariès, *op.cit.* ; Crozier, 1989). La rhétorique des discours produits par et sur le management est, quant à elle, fondée sur un double mode de légitimation. Résolument néo-libéral, le premier exalte, dans la lignée des travaux de Friedman (1962, 1982), les vertus du marché et de la concurrence, garants d'une gestion saine, et porteurs d'un potentiel d'émancipation fondé sur la liberté et la créativité individuelles. Une deuxième sensibilité privilégie les notions plus consensuelles de responsabilité sociale autour de la participation et l'adhésion des salariés, sans pour autant remettre en cause les principes fondateurs de l'économie de marché (Maurel *et al.*, 2009). La montée en puissance de ces discours participatifs, conjointement au durcissement des pressions concurrentielles, génère un phénomène de dissonance cognitive chez des managers désormais confrontés aux « injonctions paradoxales » de la concurrence et de la solidarité (Palpacuer *et al.*, 2010).

En effet, parallèlement à la sophistication des discours managériaux prônant l'adhésion aux orientations stratégiques prises par les directions, la pression au travail exercée par les managers – eux-mêmes fortement contraints – sur les salariés s'intensifie (Théry, 2006). Malgré l'élévation des niveaux de qualification des salariés, la standardisation des procédés produit une déqualification du travail qui, couplée à la

montée en puissance d'un management fondé sur « l'anonymisation, la rationalisation, l'objectivation et l'abstraction » (Courpasson, 1999), génère des phénomènes de souffrance au travail (Dejours, 2000). C'est dans un tel contexte que la transformation de l'entreprise étudiée nous apparaît archétypale de l'évolution des grandes firmes au sein de l'hexagone.

2. De l'opérateur public à l'acteur de marché⁶

À partir de la fin des années 1980, le secteur public français traverse une double crise d'identité et de légitimité, symptomatique d'une interrogation forte sur la place et les missions de l'État (Laufer et Burlaud). Il cherche alors à acquérir une nouvelle légitimité fondée sur un principe de rationalité économique, en important les modes de management de l'entreprise néolibérale de statut privé, sans tenir compte de ses spécificités. En 1994, le président de l'entreprise étudiée écrivait : « Le corps social de X a été à la fois surpris et frappé, l'été dernier, par l'annonce de la transformation en société anonyme [...] Il serait dangereux de sous-estimer les aspects déstabilisants d'une telle transformation sociale au moment où elle se produira : dissolution des solidarités existant au sein des anciens corps, sentiment de rupture d'équité [...] La demande réitérée d'assurances formelles quant au maintien dans la fonction publique est aussi l'expression d'un attachement aux valeurs du service public dont le débat a mis en lumière le caractère quasiment viscéral⁷. »

6. Toutes les informations sur lesquelles s'appuient nos analyses dans cette section proviennent de rapports émanant de la direction de l'entreprise (rapports annuels, bilans sociaux, rapports « Responsabilité d'entreprise et développement durable »).

7. Rapport au ministre, 1994.

En s'inscrivant dans le monde marchand et en passant d'une logique de production à une logique commerciale, l'entreprise a fait bien plus que changer de statut : elle a changé de métier et d'identité.

Évolutions stratégiques, financières et organisationnelles

Bien que la stratégie de la firme, originellement fondée sur une expertise technique, ait suivi une orientation commerciale dès 1986, c'est en 1995 qu'elle prend un virage majeur. Elle entre en Bourse en 1997 et adopte l'année suivante une double stratégie de diversification de l'offre et de croissance externe. Avec l'acquisition de sa filiale anglaise, elle devient numéro 2 sur le marché européen des télécommunications. En 2002 toutefois, suite à l'explosion de la bulle internet combinée à une série d'investissements hasardeux, le cours de l'action atteint son plus bas niveau tandis que l'entreprise devient la deuxième la plus endettée au monde. En 2003, le gouvernement recapitalise le groupe à hauteur de 9,2 milliards d'euros. La stratégie de l'entreprise est désormais centrée sur la réduction des coûts. En 2006, le PDG initie un grand programme de restructuration visant à mutualiser réseaux, plateformes et systèmes d'information dans une architecture globale. Ce programme est fondé sur une stratégie de diversification vers de nouveaux domaines de croissance comme les contenus (musique, cinéma, etc.), la publicité en ligne ou l'e-santé. L'entreprise poursuit la

dématérialisation de son activité en se donnant l'objectif de « passer d'une logique d'accès aux réseaux » à « une logique d'accès aux services ». Elle adopte une structure matricielle articulant au niveau global domaines d'activité et fonctions de support, une troisième entrée géographique étant maintenue uniquement pour le marché des particuliers. En 2009, un nouveau programme vient prendre le relais du précédent pour « renforcer les synergies » entre les pays du groupe en rationalisant le portefeuille d'offres et en simplifiant l'utilisation des produits par la clientèle.

Parallèlement à ces orientations stratégiques, le groupe s'est financiarisé. L'État français a progressivement réduit ses parts à 26,7 % du capital de l'entreprise⁸ dont près des deux tiers sont passés aux mains d'investisseurs institutionnels⁹. Lors de la présentation des résultats annuels 2005, la direction s'engageait à distribuer entre 40 % et 45 % du cash-flow organique aux actionnaires. À l'issue du programme de restructuration de 2006-2008, l'entreprise a dépassé ses objectifs pour atteindre 8 milliards d'euros de cash-flow généré en 2008, et le dividende a progressé de 39 %.

La dimension humaine de ces transformations

En 1997, l'entreprise compte 162 000 salariés dont 90 % sont fonctionnaires. Onze ans après, ils ne sont plus que 100 000, dont 70 % de fonctionnaires. Plus de 60 000 personnes ont ainsi quitté l'entreprise¹⁰. Les

8. L'évolution du pourcentage de l'État dans le capital de l'entreprise est la suivante : 1997 : 76,8 % ; 1998 : 63,2 % ; 2001 : 55,5 % ; 2004 : 42 % ; 2007 : 27,34 % ; 2009 : 26,7 %.

9. Le capital de l'entreprise, de 10 457 395 644 euros, est réparti au 30 juin 2008 de la façon suivante : les actionnaires institutionnels en possèdent 64,5 %, l'État français 26,9 %, les actionnaires individuels 5 %, les salariés 3,7 %.

10. En revanche, le groupe compte 1 810 000 salariés plus de 80 000 travaillant hors de France, notamment 16 % en Pologne, 12 % au Royaume-Uni, 2 % en Espagne (rapport « Responsabilité d'entreprise et Développement durable », 2009).

fonctionnaires ne pouvant pas être licenciés, la direction met en place en 1996 un dispositif de départs en préretraite qui concernera 42 000 salariés. Arrivé à son terme fin 2006, il est remplacé en raison de son coût par un programme qui vise à réduire les effectifs de 22 000 personnes en trois ans¹¹. Outre les départs en retraite, les mobilités vers la fonction publique et l'essaimage sont fortement encouragés par la hiérarchie, à tel point que les organisations syndicales dénoncent l'existence de pratiques de harcèlement visant à pousser les salariés, en particulier les seniors et mères de famille, à quitter l'entreprise (Minella, 2009 ; Du Roy, *op. cit.*).

Un vaste programme de mobilité interne est également adopté. Chaque salarié se voit contraint, si besoin est, de changer de poste de travail tous les trois ans. Entre 1997 et 2007, ce sont 100 000 salariés qui changeront de métier, dont 40 000 techniciens qui prendront des postes de commerciaux, exerçant dès lors un métier très éloigné de leur compétence et des valeurs d'intérêt général qui fondaient leur identité professionnelle originelle. La mobilité, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, c'est aussi une désaffiliation qui désagrège les collectifs de travail et tend à supprimer tout affect dans l'organisation pour transformer les salariés en ressources fluides et substituables, selon le principe de liquidité cher à Bauman (2000)¹². Cette déshumanisation du travail, également patente dans la standardisation de la relation clientèle des téléopérateurs, sera dénoncée fin 2007 par

le Syndicat national des professionnels de la santé au travail dans un courrier qui révèle « des atteintes à la déontologie médicale et à l'indépendance des médecins du travail » et demande au PDG « qu'il use de toute son autorité pour que cesse ce trouble qui, à terme, pourrait avoir des conséquences délétères sur la santé des salariés »¹³.

II – L'AMBIVALENCE DE LA RHÉTORIQUE MANAGÉRIALE

Dans ce contexte de transformation de l'entreprise, la direction de la communication, rebaptisée en 2007, direction « culture, changement et communication », joue un rôle majeur pour expliquer aux salariés les mutations en cours et standardiser les représentations et comportements au travail. Sous couvert de réduire les différences entre filiales, de créer une culture managériale commune et de valoriser les notions de changement, de dynamisme et d'autonomie des salariés, des opérations telles les « challenges » organisées par le management, s'apparentent à la manipulation de personnels fragilisés par les restructurations et infantilisés par les pratiques managériales et langagières en vigueur dans l'entreprise. Ainsi, lorsque la direction déploie, avant la crise, une communication qui s'adresse exclusivement à l'élite managériale, celle-ci témoigne d'une violence sociale, – évacuée des discours managériaux grand public – liée aux transformations de la firme. Cette violence, est généralement occultée dans les réactions discursives de la direction face

11. La diminution nette est de 17 000 personnes, résultant de 6 000 recrutements et 22 000 départs.

12. La mobilité fonctionnelle, quant à elle, engendre perte de repère des identités professionnelles (Pezé, 2009) et déqualification, réduisant par là même le pouvoir de négociation des salariés.

13. *Libération*, le 5 octobre 2009.

à la crise, ou bien limitée à des pratiques managériales locales et individuelles sans que ses origines stratégiques et idéologiques ne soient dévoilées et mises en cause.

1. Le discours à l'élite, révélateur de la violence sociale et de ses fondements idéologiques

Les trois thèmes centraux émergeant de cette première allocution témoignent d'un système de valeurs orienté vers la performance financière, le management par les ratios et la légitimation de la violence dans les rapports sociaux au sein de l'entreprise.

Performance financière et image de l'entreprise

Le PDG amorce ce discours dans une perspective résolument financière, en exprimant sa satisfaction quant à la capacité de l'entreprise à générer des flux de liquidités (« À la fin du premier semestre, on a dit on est confortable, on sait que pour 2006 on sera sur les sept milliards d'euros de cash-flow »), et à séduire les analystes financiers (Pendant les *road show*, l'atmosphère a complètement changé. Au début de l'année, on nous regardait sur le thème : c'est un vieil opérateur, est-ce qu'on les reverra dans

MÉTHODOLOGIE

Notre démarche méthodologique appréhende les discours managériaux de l'entreprise en tant que révélateurs de la violence sociale inhérente aux restructurations, et en tant que dissimulateurs des origines idéologiques, de cette violence. Nous avons, à cette fin, sélectionné trois corpus de textes. Tout d'abord, une allocution confidentielle prononcée le 20 octobre 2006, durant la période de restructuration, par les PDG et DRH devant les membres de l'Association des cadres supérieurs et dirigeants de l'entreprise¹⁴. Cette allocution est particulièrement intéressante car il est rare que de tels discours, réservés à l'élite des entreprises, permettant de mieux appréhender les perceptions, souvent masquées, des dirigeants, soient connus du grand public et des chercheurs. Nous avons ensuite choisi des discours à visée plus large, émis pendant la crise en septembre 2009, symptomatiques d'une stratégie d'évitement de la direction quant à sa responsabilité face aux drames humains qui s'y déroulent : il s'agit de la conférence de presse que donne le PDG le 12 septembre 2009 suite à l'annonce du 30^e suicide – depuis début 2008 –, et des interviews qu'il accorde à différents médias les 15 et 16 septembre. Enfin, le troisième corpus inclut le discours inaugural aux « Assises de la refondation sociale » de la firme – 6 octobre 2009 –, ainsi que deux interviews datant d'octobre 2009¹⁵, qui traduisent une volonté persistante d'occulter les fondements politiques et idéologiques de la crise que vit l'entreprise. Une analyse thématique, à partir des champs sémantiques les plus représentés, nous permet de mettre à jour les postures managériales adoptées vis-à-vis des salariés, avant et pendant la crise.

14. Il sera anonymement diffusé à une audience plus large – sous sa forme écrite – que durant les quelques semaines de la crise sociale et médiatique de l'entreprise à l'automne 2009.

15. L'une donnée sur Europe 1 le 9 octobre 2009, l'autre au *Figaro* le 17 octobre 2009, suite à l'annonce d'un 32^e suicide de salarié.

six mois ? (...) Cette fois-ci, les conversations étaient très agréables. Ils ont compris notre stratégie ». Ces cash-flows doivent assurer le remboursement de la dette ainsi que le soutien des marchés à la stratégie de croissance internationale de l'entreprise (« Si on veut que les actionnaires restent avec nous, il faut distribuer des dividendes au même niveau que nos concurrents »).

Darwinisme social et management par les ratios

Il loue ensuite l'efficiencia des salariés, qui parviendront à survivre à la restructuration engagée (« Le point positif, c'est que pour les salariés qui arriveront à suivre la transformation, on a la chance d'avoir des personnes formées, fidèles, bien dans l'entreprise et qui savent faire fonctionner la machine » ; « mes fonctionnaires sont passés par le chaudron de X et ils sont très bons »). L'objectif de réduction des effectifs est présenté selon une « culture de l'évidence » – par opposition à une « culture de l'argumentable » – (Breton, 1991) qui le naturalise (« j'ai toujours dit que je voulais emmener tout le monde au 22 000 près ») et selon une approche froide et rationalisée (« nous avons décidé de mettre en place des procédures pour alléger les effectifs »). Les valeurs paternalistes qui caractérisaient l'ancienne culture du groupe sont tournées en dérision pour expliquer les lenteurs de mise en œuvre du programme de mobilité externe (« 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 toutes les personnes concernées sont recasées ! On leur a créé des postes. Il faut qu'on sorte de la position mère poule. »). Les résistances des techniciens à évoluer vers les

fonctions commerciales sont stigmatisées comme un manque de courage (« Ils ne veulent pas aller face aux clients »).

Autoritarisme, menace et violence au travail

Les choix stratégiques ayant présidé aux transformations de l'entreprise sont présentés comme inévitables (« La maison ne survivra pas si les fonctionnels ne veulent pas aller face aux clients »), et le ton se fait menaçant (« 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'y arrive pas, je serai obligé d'y venir »). De fait, le durcissement du système managérial est déjà programmé : « [Le DRH] va vous expliquer ce que nous avons en tête. C'est plus interventionniste que par le passé. C'est notre seule chance de faire les 22 000 (...). Il faut bien se dire qu'on ne peut plus protéger tout le monde. (...) En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre. ») Le DRH explique alors : « 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 (...) On est donc dans une situation critique, d'où le discours très direct du Président. Il m'a demandé de présenter lundi au comité de direction générale, un crash programme pour accélérer [la restructuration]. Donc on ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique. » Ce discours véhicule un mélange de rationalisation et de menace et révèle la manière dont les salariés sont appréhendés au sein du programme de restructuration : « Il faut s'interroger sur la valeur créée non pas par les gens, mais par les postes qu'ils occupent. C'est la détection systématique avec inscrip-

tion obligatoire des personnes concernées à l'espace développement. Il s'agit de mettre un peu de process et de systématiser la démarche. 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. ». Ce discours éloigné des préceptes d'un management intégrateur, agit comme un révélateur de la mutation des valeurs de l'entreprise, la culture paternaliste cédant la place à l'éviction brutale des personnes en vue d'obtenir des résultats chiffrés en matière d'effectifs et de rentabilité financière.

2. Face à la crise : du déni à l'intégration partielle des responsabilités

L'étude des interviews adressés à la presse ou allocutions destinées à l'ensemble des salariés de l'entreprise – fait apparaître deux phases dans la manière dont le top management réagit à la crise sociale de 2009. Les premiers discours visent à occulter toute responsabilité relative aux suicides de salariés en invoquant des contingences externes à la politique managériale de l'entreprise. Toutefois, confrontée à de nouveaux suicides fortement médiatisés ainsi qu'à des pressions gouvernementales accrues, l'élite managériale, partiellement remaniée, met ensuite en œuvre une communication à visée participative. Celle-ci n'identifiera néanmoins jamais la question du sens du travail et des finalités des restructurations comme causes structurelles du mal-être des salariés.

Septembre 2009 : naturalisation des suicides et transfert des responsabilités

Dans sa première réaction publique, le PDG adopte un ton autoritaire dénué d'empathie

lorsqu'il affirme vouloir « mettre un point d'arrêt à cette mode du suicide qui, évidemment, choque tout le monde ». Il envoie le jour même une note interne aux employés pour leur recommander de répondre de manière factuelle aux éventuelles questions du public à partir d'un script qui leur est immédiatement adressé. L'expression « mode des suicides » fait la une des journaux, conduisant le dirigeant à tenter d'en atténuer la portée en arguant d'une erreur sémantique.

La stratégie discursive de naturalisation des suicides s'appuiera alors sur des analogies évoquant des manifestations démoniaques (« spirale infernale ») ou des processus biologiques (« effet de contagion »), lesquels motiveront l'organisation d'une « conférence sanitaire d'urgence ». Cette naturalisation justifiera la réticence de la direction à communiquer sur la question (« Mais attention : plus on en parle publiquement, plus on donne des idées à des personnes en situation de fragilité. Ma conviction est qu'aujourd'hui il y a un effet de contagion » ; « Je m'en suis occupé, mais sans en parler, car je craignais que cela ne fasse boule de neige »). La seule responsabilité assumée est celle d'avoir communiqué de façon directe sur la nécessité – naturelle – de transformer l'entreprise (« J'ai passé mon temps à dire que les technologies changeaient, qu'il ne fallait pas rater de virages, et nous en avons d'ailleurs évité de nombreux. Ce discours est celui de la transparence et de la réalité. Il a été bien compris par le top management. Mais il est créateur d'anxiété pour la base »). La responsabilité des suicides est alors reportée sur les acteurs sociaux – représentants syndicaux et journalistes – qui ont rendu l'information publique (« D'autres ont médiatisé le pro-

blème, et l'effet de contagion a eu lieu »). Une autre ligne de réponse, vite abandonnée car elle contredit le contenu des lettres laissées par les salariés, consistera à rationaliser les suicides par une approche statistique afin de démontrer qu'ils ne sont pas surreprésentés dans l'entreprise par rapport à leur fréquence dans l'ensemble de la population française (« Nous sommes une communauté de 100 000 personnes et, malheureusement, ce sont des drames qui arrivent »). Enfin, la troisième posture rhétorique transfère la responsabilité de ces suicides vers les salariés (« Le mal-être des personnels fragiles est réel et nous avons eu des alertes cet été » ; « Il peut y avoir parmi nous des gens qui ont subi des chocs dans le passé, qui sont fragiles, et donc il faut absolument qu'on détecte ces personnes pour parler avec eux et pour faire baisser la pression »¹⁶) les psychologues, managers RH et professionnels de la santé – alors que l'équipe dirigeante était alertée des risques dès 2007 par le syndicat des professionnels de la santé au travail et par l'observatoire du stress et des mobilités forcées. Ce sont les salariés eux-mêmes – refusant d'avouer leurs difficultés et de se faire aider – qui sont mis en cause : « Pour ceux qui veulent s'exprimer, il y a toute une structure qui est là pour leur permettre de décrire ces situations-là pour que le management puisse traiter ces sujets. Parce qu'effectivement il peut y avoir des problèmes de proximité que nous ne connaissons pas et donc il faut que les gens puissent s'exprimer ». Un déficit de formation des managers historiquement issus de professions techniques est également pointé : « Nous les avons formés au management des hommes, mais peut-

être pas suffisamment. Donc dans les mesures qu'on a prises on va rajouter des blogs de formation (...) Il faut leur donner une compétence supplémentaire. »

Durant cette première phase, la rhétorique managériale se caractérise par une combinaison d'autoritarisme, de rationalisation, et d'externalisation des causes premières et/ou des responsabilités des suicides vers des acteurs autres que les dirigeants du groupe. Elle continue ainsi de véhiculer les présupposés du darwinisme social présent dans le programme de restructuration et de prôner le principe de liberté de choix des salariés (« pour ceux qui veulent s'exprimer... »). Les changements opérés dans les finalités, métiers et valeurs de l'entreprise sont systématiquement occultés en tant que causes du mal-être des salariés. Dans son ouvrage sur le management au sein de cette entreprise, Yvan Du Roy évoque la tendance plus générale dans laquelle s'inscrit cette réaction : « Face aux risques psychosociaux, la réponse des grandes entreprises est de créer des cellules psychologiques ou de mettre en place des numéros verts. Comme s'il s'agissait d'accompagner des victimes d'une catastrophe, d'un crash aérien ou d'un grave accident de la route. Comme si le stress frappait au hasard, ici ou là, un salarié un peu plus fragile que les autres, ou qui a eu la malchance de tomber sur un petit chef harceleur. Un coup du sort en somme, une fatalité. » (2009, p. 189). Marie Pezé, premier médecin du travail ayant ouvert un service de « souffrance au travail » dans un hôpital français, souligne cependant que « les pathologies du patient en souffrance au travail sont à l'interface de leur histoire personnelle, de l'organisation

16. Interview donnée sur RTL, le 16 septembre 2009.

du travail, des choix économiques et éthiques d'une société [...] Psychologiser la souffrance au travail, c'est refermer le couvercle sur les modes d'organisation » (2009, p. 7).

L'adoption rapide d'un modèle néolibéral, l'autoritarisme hérité de la bureaucratie traditionnelle de l'entreprise et le biais rationaliste de la formation des élites dans les grandes écoles d'ingénieurs françaises, se sont combinés pour produire un climat de travail délétère au sein de l'entreprise, et faire échouer les premières tentatives managériales visant à « ramener la situation à la normale » selon les termes du PDG : deux nouveaux suicides se produisent les 28 septembre et 15 octobre, motivant un changement dans l'organigramme de l'entreprise. Le numéro deux, devenu emblématique de la stratégie de réduction des coûts dans l'entreprise, est alors remplacé par l'actuel PDG.

Octobre 2009 : la responsabilité de l'entreprise en question

Lancées début octobre, les Assises de la refondation sociale visent à construire de nouvelles orientations de politique générale. Le discours introductif est centré sur l'importance du climat social dans l'entreprise selon une approche consensuelle et participative classique : « Aujourd'hui, l'objectif que nous devons avoir en commun est d'établir ensemble le nouveau contrat social de l'entreprise. Il faut donner aux salariés les moyens de s'épanouir dans leur travail. Je ne peux accepter que certains de nos salariés arrivent stressés au travail (...) Mettre l'humain au cœur de notre organisation, c'est bien sûr un élément positif pour nos salariés, mais cela doit l'être pour toutes les parties prenantes de [l'entre-

prise], il en va de notre responsabilité sociale ». Gel des mobilités internes systématiques jusqu'à la fin de l'année civile, mobilité non obligatoire pour les seniors à trois ans ou moins de la retraite, communication plus conviviale et partenariale, figurent parmi les cinq mesures énoncées. En réalité, le discours du PDG, avant tout centré sur la fonction symbolique et phatique du langage, ne contient que peu de propositions concrètes (personnalisation des espaces de travail, calendrier des vacances, etc.), lesquelles paraissent dérisoires au regard des enjeux de la transformation de l'entreprise. Seul l'arrêt des mobilités internes constitue un élément significatif de changement de l'organisation du travail.

Le 9 octobre, sur Europe 1, le dirigeant reconnaît pour la première fois une part de responsabilité dans les drames humains survenus dans son entreprise : « On n'a pas... je n'ai pas pris en compte suffisamment les signaux faibles qui arrivaient (...) 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. À force de vouloir courir après la performance, le (management) local n'avait plus de degrés de liberté. » « On a raté les indications des équipes sur les terrains qui percevaient une réalité *différente* de celle que nous percevions. », poursuit-il, reconnaissant avoir fait « trop vite » des « transformations majeures ». Toutefois, à aucun moment les orientations stratégiques du groupe ne sont mises en cause et la pertinence de ces changements mise en débat.

Enfin, le 17 octobre, le PDG tient à un journaliste du *Figaro* les propos suivants : « En dépit de la crise que nous traversons, ils tra-

vailent, l'entreprise tourne. *Pourtant*, cet attachement viscéral à X fait aussi que certains attendent tout de l'entreprise, qui devient comme une grande famille où tout prend un tour affectif. » Cette posture critique envers la tradition paternaliste de l'entreprise n'est pas sans ambivalence puisque dans le même discours, le dirigeant mobilise lui-même un ressort affectif pour justifier les restructurations, en évoquant en ces termes le ressenti des salariés suite aux 22 000 départs orchestrés en trois ans : « Ils ont tort de penser qu'on ne les aime plus : tout ce qu'on fait vise justement à les garder tous. »¹⁷. Cette posture contradictoire symbolise selon nous l'ambivalence des politiques managériales qui tentent aujourd'hui de mobiliser l'engagement des salariés dans le projet collectif de l'entreprise tout en précarisant leur appartenance à ce projet par des pratiques de management individualisé où la stabilité et la sécurité de l'appartenance au collectif ne sont plus assurées. Ce mélange de dénégation et d'affect, non dénué de perversité, est en lui-même porteur d'une forme de violence sociale moins facilement décelable, mais également porteuse de souffrance au travail pour les salariés.

CONCLUSION

Les suites de la crise sociale et médiatique ont permis d'établir le rôle des pratiques managériales dans la montée de la souffrance au travail au sein de l'entreprise étudiée. Ainsi, en décembre 2009, la direction rendait public les résultats d'une étude à grande échelle sur le stress et les conditions de travail réalisée par un cabinet de conseil

pour le compte du comité d'entreprise. Près de 78 % des salariés furent enquêtés et signalèrent une détérioration de leurs conditions de travail (65 %), une insatisfaction concernant leur poste (55 %), du stress régulier au travail (40 %), et une santé détériorée (39 %). Alors que 96 % des salariés déclaraient avoir été fiers de travailler dans cette entreprise par le passé, seuls 39 % d'entre eux partageaient encore ce sentiment au moment de l'enquête (Delgenes et Chenais, 2009). Le rapport du cabinet de conseil identifiait le changement d'orientation stratégique comme une source majeure de déqualification des personnels et les restructurations comme responsables de la déstabilisation des relations sociales. Mais c'est aussi la perte du sens du travail qui y était pointée comme un problème majeur. Ceci corrobore les propos d'un syndicaliste de l'entreprise, liant la détérioration sociale de l'entreprise au manque de but social : « un sentiment d'inutilité sociale se développe au sein de l'entreprise X, générateur de mal-être et de stress à un niveau très intense. Les salariés ne se reconnaissent pas dans le projet exclusivement financier du top management. Ils considèrent qu'ils n'ont plus de futur et cela est parfois insupportable » (Crozier, *in* Guerrier, 2009).

Un rapport remis à la justice par l'inspection du travail le 4 février 2010 mit également à jour les effets structurels du programme de restructuration, en s'appuyant notamment sur le discours à l'élite que nous avons ici analysé, tout en pointant le caractère systématique du harcèlement organisationnel par lequel les salariés étaient poussés à la mobilité. Ce rapport a motivé l'ouverture d'une information judiciaire

17. *Le Figaro*, 17 octobre 2009.

pour « homicide involontaire par imprudence » à l'encontre de l'entreprise, requalifiée en « harcèlement organisationnel ». Les principaux membres de l'équipe dirigeante quittèrent l'entreprise. Par ailleurs, deux dispositifs furent mis en œuvre par les pouvoirs publics cette même année : d'une part, un accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail signé le 26 mars entre syndicat et patronat, dont les dispositions furent rendues obligatoires dans les entreprises françaises par un arrêté du 23 juillet 2010 ; d'autre part, un plan « Santé au travail 2010-2014 », élaboré après une concertation avec les partenaires sociaux et les représentants des acteurs de la prévention, fut officiellement lancé le 12 juillet 2010¹⁸.

Ce cas de restructuration, à travers la forte crise sociale et médiatique qu'il a déclenché dans le pays, nous semble inviter les chercheurs à un questionnement portant sur les logiques à l'œuvre dans les restructurations actuelles, les transformations plus larges de la gouvernance des grandes entreprises dans lesquelles elles s'inscrivent, et les conséquences sociales et sociétales dont elles sont porteuses à travers les nouveaux rapports que les entreprises entretiennent avec le contexte social et sociétal où elles puisent leurs ressources productives. Il souligne ainsi, à notre sens, la nécessité de réintroduire de manière critique la question des finalités dans l'analyse des restructurations et de leurs effets sur les salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- Ariès P. (2002). *Harcèlement moral ou nouveau management*, Paris, Éditions Golias.
- Bauman Z. (2000). *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- Beaujolin R. (2010). « Les restructurations dans les grandes entreprises : entre quête de liquidité, enfermements et résistances *Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion* », Palpacuer F., Leroy M. et Naro G. (coords.), Ed. Hermès Sciences, p. 117-136.
- Burgi N., Crinon M., Fayman S. (2008). « De l'art de programmer la maltraitance au travail », report prepared for the Observatory of Stress and Forced Mobility, France Telecom, octobre.
- Chappell D., Di Martino V. (2000). *Violence at work*, Genève, BIT.
- Castel R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Gallimard.
- Courpasson D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dejours C. (2000). *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- De Gaulejac V. (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.

18. Le plan cible en particulier les troubles musculo-squelettiques (TMS), les risques cancérigènes ainsi que les risques psychosociaux. La notion de risques psychosociaux englobe toutes les formes de stress engendrées par les conditions de travail ou les relations professionnelles, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés. Le harcèlement et la violence au travail font partie intégrante de ces risques et du dispositif.

- Delgenes J.-C., Chenais M. (2009). « France Télécom : État des lieux sur le stress et les conditions de travail », *Technologia*, 14 décembre.
- Du Roy Y. (2009). *Orange stressé, le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte.
- Laufer R. and Burlaud A. (1980). *Management public – Gestion et Légitimité*, Paris, Dalloz.
- Maurel O., Brabet J., Daugareihl I. (2009). *La Responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*, Paris, La documentation française.
- Morin F. (2000). “A transformation in the French model of shareholding and management”, *Economy and Society*, vol. 29, n° 1, p. 36-53.
- Minella A.-M. (2009). *Management par le stress à France Télécom*, <http://www.observatoiredestressft.org/index.php/le-management-par-le-stress-a-france-telecom>, dernier accès le 7 janvier 2010.
- Palpacuer F., Seignour A. et Vercher C. (2010). “Financialization, Globalization and White Collar Management: Towards a Market-Based HRM Model in Large Corporations in France”, *British Journal of Industrial Relations*.
- Pezé M. (2009). *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*, Paris, Éditions Pearson.
- Plihon D. and Ponsard J.P. (2002). *Montée en puissance des fonds d'investissement*, Paris, La documentation française.
- Polanyi K. (1944). *The great transformation*, New York, Farrar, Rinehart & Co.
- Schmidt V. (2003). “French Capitalism Transformed, yet still the Same”, *Economy and Society*, vol. 32, n° 4, p. 526-554
- Seignour A. et Palpacuer F. (2005). « Globalisation et Emploi », *Gérer et Comprendre*, décembre, p. 23-36.
- Théry L. (2006). *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise et Société ».

