



## REPÈRES

### 66%

des salariés s'estiment stressés et 17 % en souffrance, selon l'Observatoire du stress à France Télécom mis en place par les syndicats. La direction conteste le chiffre.

### 1 000 EUROS

C'est, en moyenne, le salaire net des employés des plates-formes d'appel. À cette somme s'ajoute une part variable (jusqu'à 10 % de la rémunération), qui dépend du respect des objectifs.

### 4 MILLIARDS D'EUROS

C'est le bénéfice net de l'opérateur en 2008.

# France Télécom invite ses salariés à se mettre dans le camp chaque semaine !

Quand on a la rémunération des actionnaires pour seule boussole, on en vient forcément à « créer le management qui va avec », nous explique un salarié de France Télécom. Douze ans après la privatisation de l'entreprise, la souffrance des salariés y est à son comble. 20 salariés se sont suicidés depuis février 2008. Comment en est-on arrivé là ? Révélation sur les méthodes de gestion de l'ex-opérateur public.

**J**eudi 6 août. Comme tous les matins, Sonia (1) vient prendre son service à l'agence France Télécom du Havre. Vers 11 heures, ses collègues la retrouvent sans connaissance. À ses côtés, quatre plaquettes de médicaments, ainsi qu'un cahier sur lequel elle a griffonné ces quelques mots :

« Vous avez joué, vous avez perdu. » La veille, elle confiait avoir été « éjectée de son service » par sa direction, réaffectée sur un autre secteur. Sonia a pu être réanimée. Mais à France Télécom, tous n'ont pas été découverts à temps. En un an et demi, on ne compte pas moins de 20 suicides, certains

directement liés au travail.

Un porte-parole de la direction du groupe interrogé par « 20 minutes.fr » reconnaît que « les suicides sont dramatiques », mais qu'ils ne « reflètent pas l'ambiance générale dans l'entreprise ». Les syndicats y voient au contraire le signe tangible d'un mal-être croissant. Avant de

mettre fin à ses jours, un cadre dénonçait dans une lettre un « management par la terreur ». Pour Philippe Meric, de SUD PTT, le terme est « fort mais assez juste ». Il s'élève surtout contre un « flicage » permanent : « Dans les centres d'appel, il y a des "vigies" placées de telle sorte qu'elles surveillent l'ensemble des employés. La durée des appels est très stricte. Dans certains cas, la communication est automatiquement coupée après 20 minutes. » Cette surveillance généralisée découle d'une réorganisation radicale du travail : « Les activités ont été parcellisées à



BERTRAND GUIRY / AFP

# salariés à foutre Résultat...

l'extrême. Aujourd'hui, une simple création de ligne ADSL mobilise 15 personnes! Simplifier une tâche permet de mieux contrôler celui qui l'effectue.»

De l'avis général, la rupture date de la privatisation, en 1997, qui a vu l'exigence de rentabilité supplanter la logique de service public qui prévalait jusqu'alors. «France Télécom a fait office de laboratoire, analyse Pierre Morville, membre de l'Observatoire du stress de l'entreprise. On est passé, d'un coup, au libéralisme le plus débridé.» «Dégager de la valeur pour l'actionnaire est devenu l'horizon

**Didier Lombard, PDG de France Télécom, octroie 3,6 milliards d'euros aux actionnaires en 2009. Les salariés, eux, ont droit à une crêpe s'ils sont «encore plus efficaces». Sinon, c'est le placard.**

indépassable de la boîte, renchérit un salarié. Chacun a désormais des objectifs à remplir: nombre de coups de fil à passer, de produits à vendre, etc. Ils ont inventé le management qui va avec.» Un management fondé sur ce mot d'ordre,

**22 000 postes supprimés en 2 ans sans licenciements. Comment? D'abord, on demande aux salariés: «Où en es-tu de ta recherche d'emploi, au fait?»**

presque un leitmotiv: mo-bi-li-té. Entre 2006 et 2008, 22 000 postes ont été supprimés, sans licenciements secs.

Aujourd'hui encore, la direction continue à pousser les employés vers la sortie, par le biais des «départs volontaires». D'après plusieurs sources, les salariés reçoivent un mail chaque semaine, qui

recense tous les postes disponibles dans la fonction publique. Une manière comme une autre de les inciter à prendre la porte. «Les mails sont destinés à accompagner ceux qui souhaitent bouger, se défend la direction. En aucun cas, nous ne forçons les gens à partir.» Imposée ou pas, cette mécanique du mouvement perpétuel place les responsables eux-mêmes en porte-à-faux. «J'ai vécu des situations schizophréniques, témoigne un ancien manager. J'ai déjà dû dire à un bon téléconseiller: "C'est très bien ce que tu fais. Au fait, où en es-tu dans ta recherche d'emploi?"

## LE STRESS, UN SUJET DE «NÉGOCIATION» POUR LA DIRECTION

À la suite d'une réunion avec les syndicats, le 25 août, France Télécom s'est engagée à l'«ouverture rapide d'une négociation» sur le stress au travail. Une série de mesures ont été annoncées: recrutement dans les prochains mois de médecins du travail, renforcement des équipes de ressources humaines de proximité et du réseau des assistantes sociales. Pour les syndicats, ces réactions vont dans le bon sens, mais ne sont pas suffisantes. «On ne peut pas être contre l'idée d'engager des médecins supplémentaires, admet Jean-Luc Planques, de la CGT. Le problème, c'est qu'il faut des mois pour en recruter.» Les syndicats regrettent surtout que les vraies raisons de la souffrance au travail n'aient pas été abordées: problèmes de management et réductions des effectifs. Depuis deux ans, l'opérateur a ouvert des cellules d'écoute, où les salariés peuvent évoquer leurs problèmes. «Nous avons onze espaces de parole dans toute la France», rappelle la direction. François Terseur, de la CFDT, est mitigé: «Ces cellules sont indispensables, dans la mesure où ça évite certains actes désespérés. Mais ça reste du replâtrage.»

Comment motiver quelqu'un qu'on pousse vers la sortie? «Ce manager a contesté ouvertement les méthodes de travail. «Quand on se rebelle, on vous placardise, raconte-t-il avec amertume. J'ai fait une croix sur ma carrière.» À France Télécom, comme ailleurs, le management repose sur une dialectique sanctions-valorisations. «Les résultats de chaque salarié sont affichés au mur, explique un employé. Ce n'est pas nominatif mais chacun se reconnaît.» Réponse d'un porte-parole de la boîte: «Je n'ai pas entendu parler de ces fichages. Mais de toute façon, on est une entreprise commerciale, pas une association caritative. Ce n'est pas choquant que les salariés aient des objectifs.» Si les «mauvais élèves» sont pointés du doigt, les bons sont

érigés en exemples et couverts d'éloges dans les journaux de l'entreprise. Détaillé dans un document interne, le programme Orange Stars a pour but «de célébrer des femmes et des hommes qui illustrent la vision de la marque». La direction organise régulièrement des jeux sur les plates-formes d'appel. Ces «challenges» sont conçus comme des rites destinés à «ressouder» l'esprit d'équipe. «Il y a des objets à gagner pour ceux qui atteignent leurs objectifs», explique Guy, employé à Nice. Il se remémore une scène confinante à l'absurde. «Pendant la Chandeleur, un produit vendu donnait droit à une crêpe! Avec sucre ou Nutella, selon les ventes qu'on réalisait. C'est de l'infantilisation!» ★

CYPRIN BOGANDA

## ▶ LA PAROLE À...

**LUCILLE M. (1), MÉDECIN DU TRAVAIL, QUI A DÉMISSIONNÉ DE FRANCE TÉLÉCOM EN 2007**

J'ai vu des salariés qui adorent leur métier mais qui sont brisés par le système du centre d'appel. Ils n'ont aucune autonomie, on leur impose de lire un script au téléphone. J'ai alerté à plusieurs reprises sur les risques psychosociaux liés aux reclassements forcés. Beaucoup de salariés sont en désarroi. Cela se manifeste par des dépressions et par une somatisation accrue: malaise, maux d'estomac, douleurs musculaires, etc.

**SYLVIE B. (2), SALARIÉE, 60 ANS. EN CONFLIT JURIDIQUE POUR HARCÈLEMENT MORAL DEPUIS 2003**

Cela fait dix ans que je suis en arrêt maladie. Des managers profitent des réorganisations incessantes pour mettre la pression sur les gens. J'ai engagé en 2003 une procédure judiciaire contre mon supérieur de l'époque, qui me harcelait: convocations sans motifs, propos humiliants, etc. La seule réponse de la direction a été de me muter! À un poste supérieur mais avec le même salaire... Mon manager n'a jamais été blâmé.

PROPOS RECUEILLIS PAR C. P.

(1) (2) Les noms ont été modifiés.