

L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom : logiques et modes d'action d'une structure originale

CORINNE DELMAS
Sociologie, université
de Lille 2

JEAN-ROBIN MERLIN

Sous différentes dénominations, la thématique du stress et de la souffrance au travail occupe depuis quelques années une place non négligeable dans la sphère médiatique, à plus forte raison lorsque surviennent des séries de suicides. Dans le cas de France Télécom, la médiatisation de cette tragédie est liée à l'action d'un Observatoire du stress et des mobilités forcées. Il s'agit ici de restituer les logiques syndicales et les jeux d'acteurs ayant abouti à la création de ce lieu d'expertise, avant d'aborder ses logiques et formes d'action et les modalités de leur articulation. Nous concluons sur le succès et les limites de cette expérience¹.

Une alliance improbable...

L'observatoire est créé le 20 juin 2007 par deux organisations syndicales, la CFE-CGC et Sud-PTT. Une conjonction de facteurs a contribué à cette alliance improbable.

Il faut tout d'abord citer les spécificités de France Télécom. Si ce que certains appellent le « management par le stress » n'existe pas seulement dans cette entreprise, celle-ci se caractérise par un contexte particulier qui peut contribuer au mal-être que semblent vivre de nombreux salariés. Le changement de culture d'entreprise inhérent à la privatisation de l'opérateur s'est traduit par une modification de l'organisation du travail, des mobilités, des fermetures de sites augmentant la pression sur les salariés. Cette restructuration constitue l'une des plus importantes réalisées au cours des deux dernières décennies. Créée en 1988 et succédant aux PTT, France Télécom passe au début des années 1990 du statut d'administration à celui d'entreprise publique, avant de devenir, en 1996, une société anonyme. En 1990, elle opte pour un redéploiement interne de ses effectifs dans le cadre d'une restructuration massive. Ainsi, ce sont

1. Nous nous appuyons ici sur les premiers résultats d'une enquête associant observations, entretiens et analyse documentaire.

plusieurs dizaines de milliers de personnes qui ont changé de fonction, de statut, de lieu de travail. Les conséquences de cette transition d'une culture de service public à une logique commerciale sont multiples : ébranlement de la légitimité des collectifs de travail², dégradation des conditions de travail, mobilités forcées, perte de sens au travail et incertitude génératrices de stress... Ces redéploiements auraient instauré un « climat terrifiant »³ pour l'ensemble des salariés, encadrement compris. Or, ces réorganisations se font dans l'opacité, en raison de la taille du groupe et de l'absence de toute culture de droit du travail dans cette ancienne entreprise publique, dont l'État demeure le principal actionnaire et dont les effectifs comptent encore plus de 60 % de fonctionnaires. Les instances représentatives du personnel n'y sont mises en place qu'en 2005.

Outre ces facteurs liés au management, la création de l'Observatoire du stress doit être appréhendée à la lumière de la configuration syndicale interne. Sud-PTT est issu d'une scission de la CFDT fin 1988, au sein de l'administration des PTT. Avec plus de 22 % des voix aux élections des comités d'établissement, c'est aujourd'hui le deuxième syndicat de France Télécom. La CFE-CGC est pour sa part un syndicat en pleine progression tant sur le plan électoral que sur celui des effectifs, avec une nouvelle équipe « de syndicalistes combattifs et vivaces » qui anime désormais ce syndicat ouvert aux nouveaux salariés recrutés dans le privé. Une partie de ces militants, venant d'un fournisseur d'accès à Internet racheté par France Télécom, ne correspondrait « pas vraiment à l'image courante du syndicalisme CGC, souvent perçu comme relativement conciliant à l'égard des directions d'entreprise »⁴. Ces particularités éclairent le positionnement réactif de ce syndicat : « On était dans une position où pour nous la seule chose qui valait, c'était la défense du droit du travail ! [...] c'est certainement cette particularité sociologique qui a fait qu'on a fait ce syndicat qui s'est développé dans les cadres du droit privé, qu'on a eu... une attitude je dirais critique par rapport à un certain nombre de choses qui apparaissaient à un certain nombre de fonctionnaires comme faisant partie de la vie » (entretien avec Pierre Morville).

La dernière loi de privatisation de décembre 2003 aboutit à la naissance d'une société anonyme purement privée. Une sénatrice communiste en charge du dossier de France Télécom, Marie-Claude Beaudeau, ayant reçu près de 4000 témoignages⁵, tire la sonnette d'alarme en 2004 au Sénat et

2. Sur la remise en cause du modèle professionnel des techniciens, cf. Céline Dumoulin, « Puissance et déclin des techniciens à France Télécom », in Valérie Boussard, Didier Demazière, Philip Milburn (dir.), *L'injonction au professionnalisme*, Rennes, PUR, 2010.
3. Pierre Morville, CFE-CGC, porte-parole et membre fondateur de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées, Forum « Travail et syndicalisme, changer le travail, changer la vie », 22 et 23 janvier 2008.
4. Ivan du Roy, *Orange stressée*, Paris, La Découverte, 2008, p. 26.
5. Ces témoignages seront traités dans le cadre de l'ouvrage d'un journaliste, Dominique Decèze (*La machine à broyer*, Paris, 2004).

contacte les syndicats. « Là on s'est dit, souligne l'un des co-fondateurs de l'Observatoire, il y a un vrai malaise, et la parole des salariés, déjà ça il faut essayer [...] d'en faire quelque chose. Mais on savait pas trop encore comment faire [...] il n'y avait pas d'unité syndicale sur ces questions-là. [...] Donc petit à petit on y a réfléchi » (Entretien avec Patrick Ackerman). Dans un contexte marqué par l'ampleur des pressions s'exerçant sur les personnels poussés au départ et par la faiblesse des canaux d'information liée à la nouveauté et à l'isolement des instances représentatives du personnel, la CFE-CGC France Télécom lance l'idée d'un numéro vert pour les salariés et d'un observatoire du stress, « qui ne voulait pas se substituer aux organisations syndicales ou aux instances naissantes, c'est pour ça qu'on avait pris le mot d'observatoire » (entretien avec Pierre Morville). Sud, rétif à l'idée d'un numéro vert, participe en revanche à la création d'un observatoire. « On a pu travailler ensemble et réfléchir à un projet qui était un observatoire dont le but était de [...] rendre publique la souffrance au travail mais aussi la comprendre. » (Entretien avec Patrick Ackerman) Quant aux réticences et refus des autres organisations, certains craignaient que cet observatoire contribue à fragiliser le statut de fonctionnaire (« en objectivant le fait que c'était des fonctionnaires qui étaient exclus [de France Télécom] quelque part on reconnaissait que le statut de la fonction publique n'était plus respecté ») et d'autres expriment un scepticisme à l'égard d'une opération perçue comme « une opération gadget ». Mais surtout, des considérations tactiques afférentes aux rapports de force entre organisations semblent avoir pesé dans le choix fait par la majorité des acteurs syndicaux de ne pas s'associer à l'observatoire tandis que l'alliance entre Sud et la CFE-CGC a pu être favorisée par l'existence de relations interpersonnelles.

Cette alliance improbable a favorisé la mise en œuvre de plusieurs logiques et formes d'action.

Entre contre-expertise, formation, et « agit-prop »

Inspiré d'autres modèles (Observatoires des inégalités, des prisons...), cet Observatoire du stress et des mobilités forcées⁶ vise d'abord à porter un diagnostic concernant le stress, la santé, et, éventuellement, le mal-être des salariés de France Télécom. Dès lors, il se dote des moyens de produire et de diffuser des connaissances sur les mobilités et le stress des agents. Il organise à Paris en décembre 2007 des

6. Il faudrait ajouter l'Observatoire du stress mis en place en 2001 par la CFE-CGC, qui peut se targuer d'un fort positionnement sur les questions de stress. Cf. Corinne Delmas, « Un usage militant de l'expertise. Les organisations syndicales de cadres face au thème de la souffrance au travail », Yann Bérard, Renaud Crespin (dir.), *Aux frontières de l'expertise. Dialogues entre savoirs et pouvoirs*, Rennes, PUR, 2010, chap. 7.

« Assises nationales » donnant lieu à la diffusion des premiers résultats par voie médiatique et éditoriale.

S'inscrivant dans une tendance à un recours accru, au sein des mouvements sociaux, à des ressources d'expertise, l'Observatoire vise donc à produire une sorte d'état des lieux indépendant de la direction. Un conseil scientifique avec une charte déontologique a donc été mis en place « pour affiner son analyse », l'idée étant que « pour l'analyse [...] il faut qu'on aille chercher des scientifiques, [...] qui nous apportent un peu de méthodologie ; ça nous a apporté aussi beaucoup de crédibilité, pas qu'un intérêt purement intellectuel. [...] si on faisait venir des universitaires, ça faisait sérieux » (entretien avec P. Morville). On voit ainsi s'entremêler des logiques d'usage scientifique et d'usage instrumental (à des fins de cautionnement, de légitimation, de crédibilisation) des compétences scientifiques des membres du Conseil scientifique⁷. Celui-ci est constitué d'une dizaine de chercheurs en sciences sociales, des sociologues essentiellement, choisis et sollicités par le biais de réseaux militants.

La publication d'un ouvrage scientifique sur France Télécom est envisagée dès les premières assises à l'horizon de l'été 2008⁸. Selon une logique similaire de diffusion des connaissances relatives à la santé des salariés, les assises annuelles sont conçues par leurs organisateurs pour constituer une « caisse de résonance » susceptible de permettre que la souffrance au travail des salariés de France Télécom soit davantage connue.

Outre la médiatisation, l'Observatoire vise à donner aux militants syndicaux, notamment aux élus du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), des informations utiles à l'exercice de leur fonction de représentant du personnel et des outils de prévention face aux problèmes de mal-être au travail. Les assises⁹ ont aussi été conçues comme des journées de formation de militants CHSCT « qui arrivaient sur ces questions-là [...] en général totalement démunis » (entretien avec Pierre Morville). « Il y a une espèce... d'incompétence à répondre sur des problèmes ou juridiques, ou médicaux » (id.).

Cette double fonction des Assises se concrétise par le fait qu'elles donnent lieu à des présentations à la presse des résultats des enquêtes de l'Observatoire¹⁰, mais aussi à des ateliers thématiques de formation et d'échanges d'expériences.

L'observation des ateliers thématiques met en exergue certaines dimensions relatives aux perceptions croisées des élus et des intervenants extérieurs que sont les médecins du

7. C'est par exemple selon le même genre de logique que le syndicat Sud-Caisses d'épargne, auteur d'une enquête nationale sur la souffrance au travail au sein des Caisses d'épargne, a obtenu de Danièle Linhart, sociologue du travail, qu'elle rédige la postface de la brochure de huit pages restituant les résultats de cette enquête. cf. Gantois, M., Giraud, B., Lussion, J., Merlin, J.-R., « Construction, développement et usages des savoirs et savoir-faire par les élus des CE et CHSCT dans l'exercice de leur mandat », DARES, 2010.

8. I. Du Roy, *Orange...*, op. cit. Cet ouvrage reprend le contenu d'un rapport de l'Observatoire (*Orange stressée - agir contre le stress à France Télécom*) présentant ses enquêtes et les complétant par deux articles de Patrick Ackerman et Pierre Morville, consacrés à l'histoire de France Télécom et de l'Observatoire.

9. Ces premières assises, qui regroupent environ 200 personnes, se décomposent en deux fois deux ateliers simultanés, animés par des ergonomes, sociologues et médecins du travail. Les secondes assises, en novembre 2008, réunissent près de 300 élus. Une journée est organisée l'année suivante à Lyon. En partenariat avec le Conseil Régional Île-de-France, l'Observatoire a également organisé des rencontres publiques.

10. L'Observatoire met en ligne au début de l'été

travail ou les experts en « prévention des risques psychosociaux ». Ainsi, au cours des Assises de 2007, l'atelier sur la médecine du travail a donné lieu à un échange entre des militants et un praticien qui leur rétorquait que ses marges de manœuvre dépendent étroitement des pratiques des représentants du personnel. Globalement, les ateliers révèlent un *hiatus* entre des élus espérant que les experts allaient leur présenter des pistes d'action concrètes, et des intervenants exposant et analysant certains problèmes, évoquant le cadre réglementaire encadrant leur intervention, ayant toujours soin de se présenter non pas en « faiseurs de miracles » mais, au contraire, comme dépendants de l'action des élus.

La teneur des échanges fait également ressortir la fonction d'élaboration collective de frontières entre ce qui est moralement et tactiquement dicible et ce qui ne l'est pas, s'agissant de thématiques sensibles (la mort, la souffrance, les suicides, et la manière dont la responsabilité des différents acteurs est engagée ou non dans ces faits). Ainsi, le débat a permis des échanges relatifs à la pertinence de se saisir du suicide d'un collègue à des fins de mobilisation des salariés et/ou de construction d'un rapport de forces face à la direction. Les intervenants disaient en substance que le mouvement naturel de réticence à « exploiter » le suicide d'un collègue à des fins syndicales doit être mis en question, et que la pire des situations, notamment pour les proches du défunt, est souvent celle où, par peur du scandale, ils ont accepté de taire la responsabilité de l'entreprise dans le décès. En ce sens, c'est une fonction de désinhibition que semblent remplir les Assises, vis-à-vis de thèmes avec lesquels les élus sont peu familiarisés et inclinent à penser qu'ils sont trop « intimes » pour donner lieu à une activité syndicale. Dans un registre similaire, une partie des débats a porté sur la pertinence ou non de faire des analogies entre le comportement des cadres de France Télécom qui exécutent des directives jugées néfastes à la santé des salariés et celui des membres de l'administration française pendant la Seconde Guerre mondiale. Dans un débat quelque peu confus où des arguments tactiques et moraux s'enchevêtraient, différentes positions s'affrontaient quant aux questions (comment parler des suicidés ? comment parler de l'entreprise, des hauts cadres ?) posées par le cadre particulier que constitue cet Observatoire du stress. Signalons encore la récurrence, dans les interventions comme dans les discussions informelles, du thème des effets (mobilisateur ? démobilisateur ? désespérant ou non ?) sur les salariés d'un discours de dénonciation – et, du même

2007 un questionnaire dont les réponses, traitées par un cabinet d'experts de la santé au travail, l'ISAST (Interventions sociales et alternatives en santé au travail), attestent l'ampleur du mal-être à France Télécom. La direction, qui conteste la légitimité de cette enquête, met en place durant l'été des « cellules d'écoute et d'accompagnement » des salariés en détresse. L'Observatoire lance de nouvelles enquêtes sur son site Internet auprès des salariés de France Télécom avec deux thématiques : le lien entre les modes d'organisation du travail et les formes du stress ; la problématique des seniors. Il réalise également une enquête par entretiens auprès de 40 salariés, cadres et non cadres.

coup, de mise en exergue – des suicides à France Télécom. Ainsi, c'est à certains égards l'élaboration collective d'une grammaire et d'un discours adaptés aux situations vécues à France Télécom (mobilités forcées, perte de travail, casse des métiers, restructurations permanentes, et leurs conséquences en termes de développement de pathologies) que donne à voir l'observation de ces assemblées.

Outre les enquêtes diligentées, l'Observatoire est donc aussi un outil de formation, d'information, de résistance et d'initiatives contre la souffrance au travail. Il ne s'agit pas seulement d'« observer » pour « comprendre », ni même d'observer pour faire savoir et médiatiser, mais aussi d'observer pour agir comme l'indique le slogan « observer, comprendre, agir » ajouté après coup, à la suite d'un débat ; « les autres syndicats disaient vous n'êtes qu'un observatoire, vous n'agissez pas. » (entretien avec Pierre Morville). Dans le même ordre d'idées, cette insistance sur la nécessaire contribution des savoirs sur les « risques psychosociaux » à des perspectives d'action caractérise différentes initiatives dans ce domaine. « Comprendre pour agir » est ainsi à la fois le titre du blog de Philippe Bouvier et le sous-titre d'un ouvrage récent sur la souffrance au travail¹¹. De ce point de vue, les choses se passent comme s'il importait de conjurer le risque que la propension à diligenter des enquêtes fonctionne comme une sorte de succédané à un manque de perspectives d'action pour les équipes syndicales.

À l'évidence, les principaux objectifs de l'Observatoire du stress – établir un diagnostic (expertise), le faire connaître (publication, « agit-prop »), former les élus (formation) – s'articulent dans un dispositif où le conseil scientifique joue un rôle important. Les observations et entretiens effectués permettent d'esquisser des éléments de bilan et de perspective concernant l'Observatoire du stress.

Conclusion

Succès et limites d'une expérience originale

L'objectif de rendre publique la situation des travailleurs de France Télécom peut être considéré comme largement atteint par l'Observatoire du stress. L'un de ses membres fondateurs peut souligner combien « notre discours qui était complètement minoritaire au départ [...] petit à petit, a commencé à prendre du crédit, du poids [...] quand dans l'été 2009 il y a eu cette... cette fenêtre médiatique qui s'est ouverte après les suicides qui ont commencé à Marseille [...]

11. Cf. D. Huez, *Souffrir au travail : comprendre pour agir*, Privé, 2008. P. Bouvier est membre de la CGT et spécialiste des questions santé/travail.

on était prêt pour [...] dire il y a quelque chose de grave [...] il faut l'arrêter [...] on a joué vraiment un rôle important dans cette prise de conscience » (entretien avec Patrick Ackerman).

Se pose aujourd'hui la question de l'élargissement sectoriel et syndical de l'Observatoire, face à la demande des autres syndicats d'entreprises (autres opérateurs de télécommunications, par exemple, mais aussi les banques ou les pôles emploi).

L'Observatoire du stress condense certaines tendances de l'action collective contemporaine, et notamment un recours important à l'expertise et un travail de diffusion de l'information. Par ailleurs, appuyé par sa thématique (souffrance au travail, suicides, stress), il draine des questionnements susceptibles d'être abordés de diverses manières, et qui font écho aux évolutions contemporaines du travail et à certaines évolutions sociétales (développement de problématiques « psy », déplacement des frontières de l'intime, etc.). L'enjeu pour l'Observatoire est d'obtenir que son travail d'expertise, en partie reconnu par les médias et par les salariés, permette une modification du rapport de forces entre direction et organisations syndicales, allant dans le sens d'une amélioration des conditions de travail. L'enjeu est délicat et primordial pour les salariés de France Télécom et leurs organisations représentatives. ■