

# Orange stressé

**Agir contre le stress  
chez France Télécom**

# La précarisation du travail des téléconseillers : un regard au travers des expertises CHSCT

**Dominique LANOË, ergonome et directeur d'ISAST expertise CHSCT**

**Karim BENSALAH, sociologue, doctorant associé au laboratoire GTM - Paris X**

**Frédéric PEROUMAL, sociologue du travail, doctorant associé au laboratoire du CERLIS – Paris V**

**Christèle ROUSSEL, psychologue-ergonome**

## De la pérennité de l'emploi à la précarisation du travail

Le travail d'expertises que nous effectuons auprès des CHSCT de France Télécom, constitue un recueil de matériau riche pour analyser les transformations que vivent les salariés au niveau de leurs conditions de travail. A partir de la profession des téléconseillers, cet article montre comment le concept managérial de « **mobilité** » fonctionnelles et/ou géographiques, est en réalité un processus de remaniement de la condition salariale, dans son acceptation la plus large, c'est-à-dire tout ce qui participe à la construction d'une intégration professionnelle (insertion de l'individu dans le collectif de travail, sens du métier, perspectives de carrière, visibilité sur les orientations économiques de l'entreprise), qui s'est instaurée ces dernières années au sein de France Télécom. En effet, la mise en place des projets de réorganisation exige des salariés qu'ils s'ajustent toujours plus aux transformations, alors que celles-ci participent en retour à une précarisation croissante du travail de ces salariés (déclassement professionnel, pénibilité du travail...), susceptible d'affecter également leur vie sociale et familiale, ceci malgré la pérennité de leur emploi<sup>1</sup>.

Nous utiliserons le concept « précarisation du travail » tel que l'on désigné Béatrice Appay et Annie Thébaud-Mony pour désigner un processus prenant source au niveau des structures économiques et productives, impactant la vie sociale et professionnelle des salariés.<sup>2</sup> Le terme de « précarité », renvoyant à une conception plus statique. Par ailleurs, les changements organisationnels incessants, ainsi que les choix managériaux qui leurs sont associés, perturbent profondément le « rapport au travail » au sein de l'ancienne organisation publique. Serge Paugam<sup>3</sup> a complété les apports de Robert Castel<sup>4</sup> (la précarité définie par une situation d'emploi instable et/ou précaire - chômage, CDD ou travail intérimaire -) en distinguant « précarité de l'emploi » et « précarité du travail ». Ainsi, les AFO (fonctionnaires) chez France Télécom bénéficient du maintien à l'emploi tout en étant exposés à l'instabilité « fonctionnelle » et « géographique ».

---

<sup>1</sup> Selon le bilan social du groupe, les AFO (fonctionnaires) représentaient au 1<sup>er</sup> janvier 2008 plus de 3 quarts des salariés de France Telecom puisqu'ils étaient 69.963 sur un total de 89.750 salariés. Nous privilégierons l'analyse de la situation des salariés de statut fonctionnaires dans cet écrit.

<sup>2</sup> Appay B. ; Thébaud-Mony A. ; *Précarisation sociale, travail et santé* (509-544) ; Actions scientifiques fédératives de l'IRESO ; 1997

<sup>3</sup> Paugam S ; *Le salarié de la précarité* ; Paris : PUF ; 2000

<sup>4</sup> Castel R. ; *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat* ; folio ; 1999.

Les changements que vivent les agents sont liés à une succession de transformations dans l'organisation des unités locales. Actuellement la stratégie économique de FT vise depuis ces deux dernières décennies à fermer progressivement les services de ces unités locales, pour ensuite amener les salariés à se redéployer sur des plateformes. Bien souvent, les agents sont alors amenés à changer d'activité voire de métier. A cela, s'ajoute le développement de la sous-traitance, notamment pour les professions liées à la maintenance du réseau<sup>5</sup>.

Dès lors, dans quelle mesure pouvons-nous parler de précarisation du travail pour les agents de France Télécom ? Il conviendra de rendre compte de l'individualisation du rapport au travail induite par les choix organisationnels et managériaux, dont un des outils privilégié consiste à nommer judicieusement cet arsenal de mesures visant la transformation des modes de travail des salariés de France Télécom. Nous privilégierons le cas de l'activité commerciale

## La communication et déformation de la réalité

### **Un vocabulaire managérial masquant une réalité professionnelle dégradée**

Les transformations structurelles qui s'opèrent chez France Télécom depuis plusieurs années entraînent de nombreux projets de réorganisation au sein des unités locales. Ainsi, depuis ces dernières années, on assiste à des fermetures de sites successives et des regroupements d'activités dans les zones urbanisées. Les textes internes de France Télécom (notamment Next, DG46...) qui servent de référence à partir desquels s'appuient les directions locales dans la mise en place des projets, indiquent les orientations de celles-ci en matière de gestion du personnel (accompagnement des salariés, formations, objectifs, etc.)

D'un côté, des directions locales présentent les projets de réorganisation comme une manière de permettre aux salariés de connaître une évolution positive au sein de l'entreprise, de les décloisonner de leurs métiers initiaux, mais, de l'autre côté, les salariés sont appelés à se soumettre davantage à de nouvelles formes organisationnelles, à être réduits, dans les faits, à une variable d'ajustement des facteurs de production en fonction des gains de productivité escomptés. Ce décalage entre une construction discursive du changement et la réalité mérite qu'on s'y attarde un peu.

En fait, les stratégies de communication visent à introduire les nouvelles normes de travail de FT auprès des téléconseillers (polyvalence, polycompétence, primat du savoir-être sur le savoir faire...) et également à légitimer auprès d'eux les techniques managériales (coaching, charte client, formations etc...) entérinant, à cet effet, le passage d'une entreprise imprégnée par « une relation de service public » à une entreprise orientée vers une relation commerciale. Ces termes, utilisés par les acteurs stratégiques de France Telecom (« volontariat », « montée en compétence », « reclassement », « formations », « essaimage ») à partir duquel se réfèrent les directions locales pour « accompagner » les salariés dans « le changement », prennent leurs origines dans les cercles conceptuels des Ressources humaines à partir desquels se construit un langage savant emprunté aux sciences humaines<sup>6</sup>. Mais surtout, ce vocable managérial s'inscrit dans une logique d'individualisation, de responsabilisation des agents par rapport à leurs résultats et leurs perspectives professionnelles.

---

<sup>5</sup> Ainsi, des agents techniciens sont régulièrement sollicités par les services de ressources humaines pour aller travailler dans des entreprises sous-traitantes. On observe les mêmes procédés concernant les téléconseillers qui reçoivent régulièrement des courriels les incitant à se redéployer vers d'autres administrations.

<sup>6</sup> Olivesi Stéphane, La communication au travail-Edition PUG-2006

### ***Derrière la « montée en compétences » : des agents transférables et des changements de métiers passés sous silence***

Les restructurations, visant des gains de productivité, impliquent la disparition et la transformation de certaines activités. Par exemple, à ce jour, les métiers du recouvrement font l'objet de changements notables. L'activité de recouvrement évolue vers le traitement informatisé et systématique des retards de paiements<sup>7</sup>. En revanche l'activité commerciale constitue aujourd'hui une activité définie comme « prioritaire ». Dans ce cas, la mobilité interne est présentée comme une « évolution », une « opportunité de carrière ». Selon les mesures prises par la direction du Groupe, elle est rendue possible grâce à un « plan de montée en compétences ». Or ces termes de communication ont un effet performatif, ils imposent une vision de la réalité en totale contradiction avec l'expression du vécu des salariés de France Télécom, comme l'illustre ce propos d'une conseillère recouvrement à la veille d'un déménagement de site :

*« Ils nous mettent des objectifs qui maintenant sont aussi des objectifs de placement, de vente! Faut pas qu'on montre qu'on est trop bon non plus, car ensuite ils vont le voir et c'est la porte vers le 1014 ...Il y en a qui en viennent du 1014, suite à des pressions et plus jamais ils vont remettre les pieds. »*

En réalité, le « plan de montée en compétences » prend la fonction d'une mesure d'accompagnement pour l'accomplissement de l'aspect prescrit du travail. Il vise à « soutenir les téléconseillers en difficultés »<sup>8</sup> et/ou à inciter les agents à absorber indirectement des activités supplémentaires. Ce dispositif d'accompagnement leur est donc proposé, alors qu'ils ont parfois plus de 30 ans d'expérience dans l'entreprise. Cependant, ils vivent cette situation plutôt comme une régression dans le sens où ils ne sentent pas leur expérience reconnue et inversement, se plaignent des rigidités organisationnelles et des contraintes de travail.

### ***Des moyens appauvris : « formation » ou « information » ?***

Ce discours managérial est une vision arbitraire de la réalité qui tend à masquer un projet visant à rendre les agents « transférables » sur les postes et les métiers, flexibles dans leur activité. Pour le cas des téléconseillers, relevons la confusion entre la transmission d'informations relatives à la connaissance des offres de produits et « formations », qui de plus sont dispensées sous contrainte temporelle et parfois trop en avance par rapport à la période de commercialisation de ceux-ci.

*« Quand les formations duraient deux ou trois jour, avec une journée à pratiquer pour nous mettre à l'aise, on était bien formé... Aujourd'hui, on vous dit « vous aller faire une formation » de quelques heures, et il faut tout assimiler » !... » (Conseillère 1014).*

*« Les objectifs sont chiffrés. J'ai l'impression que même les objectifs du soutien le sont devenus : normalement, ils devraient porter sur des choses qualitatives comme l'apprentissage. Or aujourd'hui, peu importe la qualité de la formation qu'on va faire ce qu'on va regarder c'est le nombre de vendeurs formés avant la date butoir. » (Soutien commercial).*

Cet ensemble discursif a donc pour effet de masquer l'intensification du travail, et le manque d'autonomie des téléconseillers de France Télécom. Il offre également l'illusion que les agents seraient maîtres de leur choix professionnels. Dès lors, certains d'entre eux se voient contraints de changer de métier pour maintenir une proximité domicile - lieux de travail et éviter les contraintes de la mobilité géographique (voir encadré).

---

<sup>7</sup> Ces fonctions étaient jusque-là accomplies par des fonctionnaires soucieux de justice sociale, d'équité. Les agents n'avaient pas ainsi systématiquement recours aux mesures répressives, mais essayaient de trouver des solutions de paiement différé, sauf s'ils identifiaient le client comme malhonnête.

<sup>8</sup> Selon une expression employée dans un document interne

## FERMETURE DE SITE ET ALLONGEMENT DES TEMPS DE TRAJET

Les trajectoires professionnelles des agents montrent qu'au cours de leur carrière, ces derniers ont vécu des mutations qui ne se sont pas produites sans heurt. Si leur recrutement au sein de France Télécom leur permet une stabilité de l'emploi, celle-ci ne leur offre pas toujours de la visibilité dans l'organisation de leur vie sociale. Dans bien souvent des cas, les salariés que nous avons rencontrés au cours des expertises CHSCT ont dû différer leurs projets (par exemple l'achat d'une maison) et modifier leur mode de vie (éloignement de la famille, déménagement changements professionnels du conjoint) avant de trouver un équilibre. Intégrer la fonction publique permettait certes de s'assurer un emploi à vie mais contraignait les fonctionnaires à attendre quelques années avant de gagner une région et/ou un poste souhaité, par un système de fiches de vœux. Des lors, Lorsque les projets sont accompagnés par des transferts de site impliquant une augmentation du temps de trajet domicile-travail, les agents vivent à nouveau des bouleversements conséquents dans leur mode de vie, qui sont la plupart du temps vécu par eux comme un véritable bond en arrière. Les conséquences des augmentations de temps de trajets sont multiples. En premier lieu, ils modifient en profondeur pour certains agents leur organisation sociale.

*« Avant je m'occupais de mon jardin, j'avais le temps, j'étais à 10 minutes du travail. J'avais tous les fruits et les légumes pour ma consommation, maintenant je les achète au supermarché. Je me lève à 5h30 pour aller à C, le soir j'arrive il est 17h30, parfois 18h00, et là je suis crevé ; Avant je rentrais le midi chez moi pendant la pause déjeuner, je pouvais faire du ménage, des petites courses, ça me permettait de gagner du temps pour le week-end. »* (un agent récemment déplacé sur un site à 1h30 de son domicile).

De plus, dans certaines régions rurales, les infrastructures en matière de transports en commun sont plutôt pauvres, mal desservies, ce qui oblige les salariés à utiliser fréquemment leur véhicule personnel. C'est là un autre élément qui contribue à alourdir les budgets des agents qui sont amenés à se déplacer sur des sites éloignés de leur domicile (achat d'un véhicule neuf, frais d'essence etc.). Enfin l'allongement des temps de trajet augmente les risques routiers et contraint les agents à rechercher des solutions, lorsque c'est possible, basées sur l'entraide entre collègues comme par exemple le covoiturage.

## Modes de management et précarisation du travail

Les agents sont donc soumis à des pressions constantes en raison des choix managériaux. Autant le choix des nouveaux espaces de travail (open-space), l'individualisation des objectifs (sans cesse revus à la hausse selon les résultats de vente et de productivité de chacun, les rémunérations « au mérite » (PVV ou challenges), la quotidienneté de restitution des résultats de vente, ainsi que la fréquence des entretiens individuels (parfois plusieurs fois par mois) concourent à la précarisation du travail. Ainsi s'exprimait un téléconseiller lors d'une de nos expertises en 2007 :

***La charte client : un outil managérial inadapté dans la relation entre les agents et les clients.***

*« Moi j'associe ça à du harcèlement, faut faire des briefings, on regarde les chiffres de la veille, c'est une pression permanente ! On n'est pas les maîtres de la durée téléphonique, il ne faut pas qu'on dépasse 15 minutes sinon faudrait accélérer les communications ou alors raccrocher le téléphone au client. Et après, il faut encore enchaîner les appels qui arrivent ».*

Lors d'une autre expertise, en 2008, un téléconseiller exprimait ainsi son ras-le-bol de la pression quotidienne aux chiffres :

*« Tous les jours on vous envoie vos chiffres par mail et en plus on vous envoie ceux des autres équipes, comme si vous étiez en compétition...Moi je fais mon travail, si les autres le font pas ça c'est leur problème...Vous voyez ce stress ! C'est tous les jours... »*

Les mesures sont présentées de manière positive aux salariés, comme étant des moyens de « se réaliser ». Par exemple lors d'une de nos expertises en 2008 lié à un projet de restructuration concernant le recouvrement et la facturation, la direction prévoyait d'accompagner le personnel impacté par un plan de formation individualisé établi dans le cadre d'un « *engagement de développement personnel* ». Il s'agissait de faire passer les agents du recouvrement à l'activité commerciale. Ces derniers ont manifesté une totale résistance au changement de poste. Par ailleurs, il est demandé aux managers d'assurer le « *coaching* » des agents, notamment ceux désignés comme « *en difficulté* » sur le plan des « *compétences* » d'une part et de la « *performance* » d'autre part. Or l'expérience relationnelle que les agents les plus expérimentés ont développée tout au long de leur carrière n'est pas reconnue et valorisée. Et le fait de standardiser et de codifier le langage par la « charte client » leur donne l'impression d'être utilisés comme de simples exécutants où le savoir-faire personnel est annihilé.

*« Un client est unique ... un dialogue ça s'aborde pas par des phrases types. Moi je n'ai jamais eu de problèmes avec des gens, aussi bien par téléphone qu'à l'accueil, sauf la personne qui vient parfois pour insulter les gens. J'ai jamais eu besoin des « personnellement » et des phrases types pour voir si le client était content et si j'avais fait ce qu'il fallait pour lui... »*

Ainsi la charte client fait partie des contraintes auxquelles les téléconseillers doivent de plus en plus se soumettre. Elle participe également pour eux à une uniformisation du langage et des manières d'être au téléphone. La charte client les interroge sur la pertinence d'un tel procédé, d'autant plus qu'ils doivent modifier leurs attitudes face au client et être amenés à discipliner leur langage<sup>9</sup>. Ils se retrouvent mal à l'aise dans les situations où « ACTES » devient inadapté :

*« On doit dire : « bienvenue au service assistance », vous croyez que c'est normal que je souhaite la bienvenue, alors que le client appelle pour des problèmes ! Ça veut dire que je suis content qu'il soit en panne ?! »*

---

<sup>9</sup> Et tout leur rappelle cette manière d'être avec le client, comme l'invite à le faire les nombreuses affiches où sont inscrits des messages : audace (« je suis impliqué »), proximité (« je suis à l'écoute »), dynamisme (« je suis enthousiaste »)

Le discours managérial renseigne sur la volonté de développer la « *performance* » des téléconseillers. La direction demande aux managers de « *coacher* » leurs subordonnés et d'élaborer des « *plans de développement personnel* ». Pourtant, de nombreux agents, notamment parmi les plus anciens, ont l'impression d'être infantilisés, exploités, et de « régresser » au niveau professionnel. Par conséquent, l'instrumentalisation des besoins psychiques se rapporte aux nouvelles formes de domination au travail comme l'expriment Vincent De Gaulejac et Nicole Aubert pour qui « *l'emprise exercée sur les individus s'est déplacée du corps vers le psychisme* ». Selon ces derniers, les modes de management actuels visent à « *susciter de l'intérieur l'adhésion de l'individu à une logique d'organisation, un projet collectif qui stimule un imaginaire et auquel il s'identifie* »<sup>10</sup>. Or, lors de nos expertises, un nombre important de téléconseillers ont manifesté leur opposition à ce modèle d'organisation et de management. Car la « performance » se rapporte plutôt à l'injonction managériale sur l'adéquation à la charte client, la vente d'un panel de chaque produits, cela en un temps limité. Or ces contraintes, ainsi que cette pression permanente induit parfois les agents à culpabiliser.

*« Quand je suis là, je travaille mais ils disent qu'il y en a jamais assez. Faut toujours faire mieux, même quand ya mieux, il faut faire mieux !...A un moment moi je dis « stop »... Les objectifs ont toujours augmenté, si c'est 5 là il faudra faire 6, après faudra faire 7. On a l'impression qu'ils ne sont jamais satisfaits, quoi qu'on fasse... Moi j'ai de plus en plus de mal ! »* (un téléconseiller 1014)

### ***Un environnement de travail conduisant à une désintégration des collectifs de travail et à une dégradation de la santé des agents***

Ainsi, certains des téléconseillers refusent ce modèle prôné par la direction de France Télécom, et pour cause : l'adhésion aux normes managériales génère plutôt un phénomène de destruction identitaire. Dans nos expertises, de nombreux salariés expriment en effet leur souffrance due à la précarisation de leur condition. Les départs sont en partie compensés par l'embauche de contractuels, souvent plus jeunes. Cette logique de recrutement est perçue par certains AFO comme une volonté de la direction de renforcer les logiques de concurrence, et d'affaiblir les collectifs.

Or le constat de nos dernières interventions est alarmant du point de vue des troubles psychosociaux. La dégradation de la santé psychique des agents est elle-même un facteur d'aggravation des relations de travail. Le découragement est tel qu'il affecte l'ambiance au sein de certaines équipes. Certains téléconseillers culpabilisent de ne plus pouvoir prendre le temps pour soutenir leurs collègues :

*« Là ce matin mon chef était revenue avec une collègue qui revenait d'arrêt de travail sous antidépresseur et anxiolytique. Rien que le fait d'avoir repris le travail, elle n'a pas dormi de la nuit. Hier elle est revenue et la pauvre on n'a même pas eu le temps nous de l'aider de lui montrer les applications qui ont changé tout ça. »*

Ainsi, la formalisation des évaluations et des outils de contrôle de l'activité des téléconseillers tend à modifier leur « économie affective »<sup>11</sup>. Elle implique une pression permanente sur ces derniers et est à l'origine pour eux de contradictions : l'organisation du management leur demande d'exécuter des objectifs qui ne vont pas dans le sens de leurs savoir-faire, notamment pour ceux qui pratiquent l'activité téléphonique depuis de nombreuses années. Entre soumission et résistance à l'organisation managériale actuelle, ils évoluent, chacun à leur manière, dans un contexte professionnel qui les use mentalement.

---

<sup>10</sup> Aubert N., De Gaulejac V. ; *Le coût de l'excellence* (chapitre 2) ; Paris : seuil ; 1991

<sup>11</sup> Cette expression, que nous empruntons à N.Elias, signifie que dans une période historique ou dans un contexte social les individus sont contraints de modifier leurs affects face à la diffusion des nouvelles normes dominantes. Norbert Elias, *la civilisation des mœurs*, Edition Pocket, Paris.

Par ailleurs, leur regroupement sur des plateaux ouverts de type « open-space » n'implique nullement une meilleure intégration au sein de nouvelles équipes- si le terme « équipe » peut encore dans ce cas posséder une signification pour eux. La perte des repères spatio-temporels, l'évolution dans des nouveaux métiers, la froideur fonctionnelle des plateformes, les développements des normes managériales, les relations anonymes avec des collègues inconnus et parfois uniquement de « passage », notamment lorsque l'on songe à la multiplication des statuts salariaux (stagiaires, CDD, intérimaires) participent à individualiser toujours un peu plus les agents et, d'une certaine manière, à les rendre en cela plus « adaptables », plus conformes aux attentes salariales et aux nouvelles structures économiques de l'entreprise.

### ***Des formes de résistances qui restent fragiles***

Le « stress », la « souffrance » des agents de France Telecom doivent être reliées à un contexte économique de réorganisations permanentes impliquant pour de nombreux agents des « mobilités forcées ». Ces mobilités décomposent à leur tour le tissu social (perturbations dans la sphère privée, au niveau familial, des loisirs et activités sociales etc.) et bouleversent en profondeur le sens que les agents donnent à leur travail. Paradoxalement, ce processus de concentration d'activités va de pair avec un éclatement progressif des collectifs de travail.

Les agents de France Télécom vivent des bouleversements qui étaient à leurs yeux improbables il y a encore quelques années (« *jamais on aurait pu croire que l'on vivrait de telles situations* »). Mais, dans la plupart du temps, les transformations qu'ils subissent ne s'opèrent pas brutalement. Les directions locales sont en effet confrontées à des formes de résistances de la part des agents à travers lesquelles se déploient des stratégies pour maintenir leurs activités sur leur site et pour éviter des déplacements géographiques particulièrement destructeurs sur le plan social et professionnel. A cette occasion, des initiatives sont prises par les agents comme on a pu le vérifier sur le site de Castres où, lors d'une fermeture de site, un « CV collectif » a été élaborés par les téléconseillers pour mettre en avant les divers savoir-faire que les agents avait acquis durant leur carrière. C'était alors pour eux un moyen de prouver à leur direction qu'ils étaient non seulement capables de s'adapter à des changements de métiers, mais aussi de lui démontrer qu'ils avaient les moyens d'effectuer les tâches et de remplir en petite équipe les objectifs.

Pour maintenir les activités sur leur site, les agents sont donc souvent amenés à faire des concessions. Dans un environnement où l'offre des métiers ne cesse de diminuer, ils n'ont guère d'autre choix que de se positionner sur des emplois qui sont parfois totalement éloignés de leur cursus à FT. Pour d'autres, ils vivent un incessant échange d'activités entre les sites exigeant tantôt l'abandon d'activités qu'ils commençaient à peine de maîtriser, tantôt la recombinaison des équipes demandant de former des novices, voire de gérer les dysfonctionnements causés par les restructurations des services. C'est encore un moyen pour eux cette d'assurer la viabilité de leur site, d'exercer une profession qu'ils continuent souvent d'associer au service public. Ce sont alors les dernières compensations qu'ils trouvent à leurs activités, les derniers remparts qui leur permettent de donner encore du sens à ce qu'ils font.

Mais lorsqu'il n'y a plus de compromis possible, et que les agents doivent subir un changement violent (transfert géographique, passage de métiers techniques au commercial etc.), ils mettent en place des actions collectives (manifestation, piquet de grève, interpellation des élus etc.) qui demeurent cependant souvent isolées. Car entre temps les effets des restructurations ont brisé progressivement la base sociale des unités locales, et avec l'éclatement des services ou leur disparition, il ne reste qu'une poignée de salariés qui vient s'appuyer sur des organisations syndicales de proximité, qui tendent à s'affaiblir elles-mêmes au fur et à mesure que les sites se désertifient. Dans ce cas, le rapport de force entre la direction et les agents des sites jouent en la faveur des premiers. L'isolement

des agents, l'épuisement psychologique lié aux changements antérieurs, les stratégies individuelles et surtout les menaces de licenciement qui planent sur les salariés récalcitrants finissent par briser les velléités contestataires de ces petits groupes qui ont un moment essayé de résister.