



**HAL**  
open science

## Relation d'emploi durable déstabilisée : Quelle dynamique d'échange et d'implication ?

Laetitia Pihel

► **To cite this version:**

Laetitia Pihel. Relation d'emploi durable déstabilisée : Quelle dynamique d'échange et d'implication ?. 16ème Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine, Sep 2005, Paris, France. hal-04152759

**HAL Id: hal-04152759**

**<https://nantes-universite.hal.science/hal-04152759>**

Submitted on 7 Jul 2023

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

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

# **Laetitia PIHEL**

CRGNA/LAGON

Doctorante en Sciences de Gestion

Allocataire de recherche & Monitrice d'enseignement supérieur

UFR des Sciences Economiques et de Gestion

Chemin de la Censive du Tertre - BP 52 231

44 322 Nantes Cedex 3

Tel bureau : 02 40 20 65 19

[Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr](mailto:Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr)

## **Relation d'emploi durable déstabilisée : Quelle dynamique d'échange et d'implication ?**

**Résumé :** Ce papier s'intéresse à la problématique d'engagement durable des acteurs dans le cadre de relations salariales déstabilisées par des mesures de restructurations. Plus concrètement, il étudie les ressorts, le sens et la nature de l'engagement des salariés dans un contexte de redéfinition par l'entreprise des termes de l'échange social. Notre recherche examine les réglages qui s'opèrent au sein de la relation et apporte une compréhension des dynamiques et des motivations qui soutiennent la pérennité de l'échange et la flexibilité de l'entreprise. Nous nous appuyons pour cela sur une étude de cas de type ethnographique réalisée auprès d'une entreprise en proie depuis plusieurs années à des restructurations ; France Télécom. Nos analyses reposent sur l'étude d'une population d'individus reclassés (ou redéployés) unis à l'entreprise par un lien singulier ; celui de l'emploi à vie. Nous montrons que la flexibilité de l'organisation est permise par un engagement des acteurs qui trouvent l'essentiel de ses ressources dans l'expérience passée de la relation salariale (valeurs socialisatrices, histoire,...) et dans l'expérience quotidienne de travail (environnement immédiat ; collègues, ambiance,...) tout en étant maintenu et structuré par un système d'emploi singulier. Nous démontrons ainsi depuis le contexte étudié, que la relation de travail et la relation d'emploi se portent et se complètent l'une l'autre et concourent par ces ajustements à la continuité de l'effort de contribution des acteurs employés.

**Mots clés :** relation d'emploi durable- déstabilisation- échange social- implication- pérennité.

*"Dans toutes les sociétés qui nous ont précédés immédiatement et encore nous entourent, et même dans de nombreux usages de notre moralité populaire, il n'y a pas de milieu : se confier entièrement ou se défier entièrement ; déposer ses armes ou renoncer à sa magie, ou donner tout : depuis l'hospitalité fugace jusqu'aux filles et aux biens. C'est dans des états de ce genre que les hommes ont renoncé à leur quant-à-soi et ont su s'engager à donner et à rendre".*

Marcel MAUSS (*Sociologie et anthropologie*, PUF Quadrige, 2003, 10<sup>ème</sup> édition, p.277).

Comment appréhender aujourd'hui la relation qui lie un individu à une entreprise ? Depuis quelques années maintenant, la tendance a été de s'intéresser aux nouvelles relations d'emploi. Celles-ci mettent en scène des individus potentiellement en partance des organisations, des "nomades" notamment, mais aussi et surtout des Cadres. En bref, des individus au parcours pittoresque et détachés du devoir de fidélité qui jadis constituait le parangon de la relation salariale. Ces travaux qui consacrent les récits d'acteurs pragmatiques véhiculent par la même l'idée d'un infléchissement de la structure sociale dans laquelle s'insère et évolue la relation d'emploi (F.DANY, 2003).

Les implications liées à ses orientations sont de deux ordres. En premier lieu, elles contribuent à éluder les questions relatives à la permanence des liens et plus concrètement à l'engagement de *ceux qui restent* dans l'entreprise, les personnels stabilisés et non Cadres notamment. Ensuite et indissociablement, elles délaissent les problématiques d'évolution des carrières dites intra organisationnelles, c'est à dire qui s'établissent sous l'égide structurée des marchés internes. Aussi et ici c'est sur ces brèches que notre regard se porte.

Le contexte économique et concurrentiel multiplie les défis d'adaptation pour les entreprises. Celles-ci y répondent par des stratégies d'ajustement qui aboutissent, de façon plus fréquente, à des restructurations internes se traduisant par à une redéfinition de la carte des métiers, de l'organigramme ou encore des objectifs de travail. La décision de restructuration tombe ainsi et souvent comme un couperet. Elle vient mettre en cause la "sérénité" des compromis sociaux construits au fil des ans, alors que et parallèlement, l'entreprise entend appuyer la réussite de ses projets sur la flexibilité et l'engagement des acteurs qu'elle emploie. Aussi, dans un tel contexte la problématique posée est celle de la pérennité de l'implication. Comment évolue l'implication des acteurs face à ces changements ? Quelles sont les ressources qui servent leur adaptation et la flexibilité ? Quelles sont les valeurs qu'ils soutiennent et qui font sens à leurs yeux ? Que devient la dynamique d'échange ?

Cette communication se propose d'étudier les réglages qui s'opèrent dans la relation qui lie un individu à une entreprise de façon durable, lorsque les conditions de l'échange sont

redéfinies unilatéralement par l'entreprise. Nous prenons comme champ d'observation le cas d'une organisation restructurée pour laquelle les transformations adoptées s'étendent aux éléments de la relation de travail et de la relation d'emploi des personnels employés. Pour reprendre cette distinction désormais classique en GRH, les mutations envisagées concernent à la fois le rôle et la place de l'individu dans l'activité de production, ainsi que les modalités de rétribution et de valorisation sociales et professionnelles de son engagement.

Notre propos consistera dans un premier temps à définir un modèle d'approche de la relation d'emploi durable et de ses dynamiques (1). Puis dans un second temps, il s'agira de décrire et d'explicitier le contexte concret de notre étude (2), pour ensuite livrer ses principaux résultats (3).

## **1. Relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'échange singulière**

Comprendre l'engagement et la coopération des acteurs confrontés à des situations de restructurations suppose de définir le système d'échange dans lequel ces valeurs s'établissent et s'inscrivent. Classiquement, deux approches peuvent être mobilisées et distinguées pour traiter la question de la relation individu/organisation; l'approche dite transactionnelle largement organisée autour de la notion de contrat et l'approche dite relationnelle (ou élargie) qui propose d'étendre l'espace de signification et d'ancrage de l'échange opéré à l'occasion du travail.

### ***L'approche transactionnelle...***

L'approche transactionnelle est traditionnellement associée à des visions de la relation de travail où la coopération et l'engagement se trouvent postulés *a priori* par un ensemble de médias : contrat, salaire, règles... La vision proposée est extérieure à la relation même. Il s'agit avant tout de coordonner, d'agréger des comportements, pour le moins envisagés comme antagonistes et particuliers, en vue d'aboutir au réglage explicite d'une situation économique. Dans ce type d'échange chacun raisonne sa participation en terme d'équilibre. Le salarié se livre à une évaluation quasi-constante des coûts engagés (contributions) et des avantages retirés (rétributions) de la situation (J.G.MARCH et H.A.SIMON, 1991). L'engagement et la stabilité des liens sont, selon cette approche, gouvernés par la rationalité économique et la perspective de gains. Aussi et dans l'absolu des hypothèses, le salarié est supposé mettre fin à la relation d'emploi dès lors qu'il estime les termes ne plus lui convenir ou être mis en cause. Cette vision des relations individu/organisation inscrit l'échange dans

une dimension purement synchronique et calculée. Elle répond au principe du "donnant-donnant" au sens de P.BOURDIEU (1981) ; soit à un enchaînement mécanique de dons déterminés et nécessairement équilibrés.

### *... à l'épreuve du temps*

En Gestion, l'approche transactionnelle a souvent été associée à des relations d'emploi affectivement désinvesties. Pour S.GUERRERO (2004) "*le contrat de transaction inclut très peu de promesses de la part des deux parties ; il n'y a aucune obligation de rester dans l'entreprise et l'employeur ne développe pas de politique RH visant à impliquer et retenir le personnel*". Cette vision est marquée par une implication minimum des parties en termes d'engagements présents et futurs. La relation a lieu parce qu'elle permet de satisfaire des objectifs précis ; elle est instrumentalisée. Selon B.HENRIET (1998) ce type de rapports prévaut essentiellement dans le cadre des relations d'emploi de courte durée (contrat intérim, CDD,...). En creux cette position pointe le fait que la durée du rapport est à même d'enclencher une dynamique d'implication et de collaboration singulière au delà du simple contrat entendu dans son acception formelle. Plusieurs juristes et économistes, pourtant au cœur de disciplines consacrant la notion de contrat, ont souligné les limites inhérentes à celui-ci pour traduire la dynamique sociale qu'il fait émerger sous l'effet du temps et à l'occasion du travail. F.EYMARD-DUVERNAY (1988) note ainsi que "*plus le lien d'emploi se prolonge et moins le contrat initial a de poids*". L'idée selon laquelle le temps travaille pour lui n'est pas neuve. Le temps offre de tester la valeur fiduciaire du cocontractant autant que la régularité et la réciprocité des engagements, il produit une histoire et une mémoire de la relation. En ce sens le temps apparaît dans une dimension tautologique ; il participe au "rodage" de la relation, éprouve sa valeur et par le biais de ces vérifications la cautionne dans le temps. Considérer l'emploi et l'expérience de travail depuis le seul registre réglé de l'économique et de l'utilitaire est somme toute bien limité. Les liens d'engagement peuvent perdurer alors même que les termes de la relation sont redéfinis dans un sens perçu comme moins favorable : le gèle des salaires dans une entreprise ne conduit pas à la démission simultanée de l'effectif. Cette illustration triviale tend à souligner que la relation est gouvernée par des logiques d'implication beaucoup plus complexes et diversifiées que ne le donne à voir l'approche transactionnelle. C'est aussi dans une perspective élargie de l'engagement et de l'échange que nous inscrivons notre réflexion sur la relation d'emploi à long terme.

## *Le paradigme du don et de l'échange social*

S'interroger sur l'implication du salarié suppose de considérer les différents points d'ancrage depuis lesquels celui-ci tisse et construit sa relation à l'organisation. En un mot, cela revient à questionner le sens que l'individu lui octroie, c'est à dire à comprendre ce qui s'échange, se joue et se donne à l'intérieur même de celle-ci. Plaider en faveur d'une telle approche conduit à envisager la relation dans sa totalité soit comme un "fait social total" au sens de M.MAUSS (2003).

M.MAUSS considère toute relation donnant lieu à échange comme un événement total, c'est à dire comme un geste intégrant non seulement des éléments économiques, mais aussi affectifs, moraux, juridiques, familiaux ou encore religieux. La relation d'emploi s'apparente à un échange de dons enracinés dans ces différentes sphères. En se liant, employeur et employé s'engagent à réaliser un don l'un envers l'autre, don auquel chacun attribue un sens particulier. Ce que nous enseigne M.MAUSS pour traiter de la relation d'emploi c'est qu'elle n'est en aucun cas réductible à un simple fait marchand. Elle intègre dans une large mesure des dimensions symboliques et sociales qui tendent à élargir l'espace au sein duquel l'individu vit l'expérience de travail et raisonne son engagement et sa contrepartie (rétribution). L'individu investit la relation de façon pleine et entière depuis son histoire, sa trajectoire, sa subjectivité et ses valeurs (fidélité, honneur par exemple). Aussi chaque salarié engagé dans une relation va s'approprier et dessiner des espaces de reconnaissance et de significations particuliers ; valeurs défendues par l'entreprise, règles d'or et d'honneur d'un métier, symbolisme d'une profession, etc.... Au travail, nous dit M.MAUSS, l'individu "échange plus qu'un produit ou qu'un temps" ; il donne de lui. Chaque don effectué appelle un "contre don", c'est à dire de la réciprocité. Toute relation d'échange est porteuse d'attentes, d'espoir sur les comportements de celui avec lequel on se lie (va t-il tenir son rôle ?).

Dans le contexte particulier d'une relation d'emploi durable, appréhender le contenu et le sens des attendus implique de s'intéresser au cadre dans lequel celle-ci s'insère quotidiennement et depuis lequel les individus nourrissent leurs croyances. Ce cadre englobant renvoie à la structure du marché interne. P.B.DOERINGER et M.J.PIORE (1971) ont défini le marché interne comme étant "*une unité administrative (...) à l'intérieure de laquelle l'allocation de la rémunération et du travail est gouvernée par un ensemble de règles administratives et de procédures*". Chaque marché interne déploie son propre système d'emploi. Soient des règles objectives qui organisent les modalités de rémunération et de

valorisation des compétences, l'accès aux métiers, les trajectoires internes, la formation, la promotion, les carrières ou encore la mobilité intra organisationnelle. A chaque système est attaché une culture, des traditions et des coutumes, un ensemble de valeurs qui servent à le définir et qui sont autant de repères pour l'action des individus qui composent et échangent à l'intérieur et sur la durée. C'est aussi à partir de ce cadre singulier et stable que la socialisation professionnelle des acteurs s'opère, que les identités se forgent et que les rôles se construisent (C.DUBAR, 2000). L'individu depuis son histoire et en prise avec cette multiplicité de dimensions expérientielles et de lieux symboliques bâtit son rapport à l'organisation et au travail et élit des espaces d'identification. Ces espaces mis en jeu au sein de l'organisation conditionnent la reconnaissance et la non reconnaissance de l'acteur et sont déterminants des attitudes et des comportements organisationnels ; retrait ou engagement. Aussi ce qui est en jeu dans la relation d'emploi est beaucoup plus que du travail, c'est l'identité de l'acteur qui se joue. Si l'échange réalisé demeure fortement empreint d'épaisseur sociale, le calcul et l'ordre en font également partie.

### ***La dynamique d'échange durable***

La nature de l'échange réalisé à l'occasion du travail et les modes de construction du sens de l'engagement font qu'il est difficilement possible de définir des critères universels de commensurabilité. Les individus développent un rapport à l'expérience de travail qui leur est propre et s'impliquent dans des facettes différentes de celle-ci (M.THEVENET, 2002); métier, environnement immédiat (relations, cadre de travail), entreprise (valeurs et buts),... N.RICHEBE (2002a ; 2002b) a par ailleurs noté qu'une part de la valeur de l'engagement de l'individu tenait, selon lui, au fait qu'il ne "*compte pas*" au moment où il donne à l'entreprise. Qui plus est, l'essentiel de la contribution fournie par le salarié exclut le plus souvent, selon P.TROMPETTE (2003), "*une définition explicite des termes*" de l'échange. Aussi, que devient le "point d'équilibre de l'échange" au sein d'une relation durable ?

La logique à l'œuvre semble très éloignée de l'idée d'équilibre constant tel qu'il peut s'exprimer dans les relations d'emploi dominées par le principe du "donnant-donnant". Le temps va jouer un rôle central. Selon J.D.REYNAUD (1997), il convient avant tout d'envisager la relation d'emploi durable comme un "*contrat glissant*", au sens où les termes peuvent potentiellement et progressivement s'écarter de ceux convenus initialement. Ils sont amenés à être redéfinis et reformulés chemin faisant, au fur et à mesure des phases de développement de l'entreprise. Le temps laisse place à la survenance d'aléas, à l'évolution de l'entreprise et de son environnement autant qu'à l'exercice du pouvoir de direction de

l'employeur (restructurations, modification des règles de gestion notamment). En ce sens, l'engagement de l'individu dans ce type de relation apparaît comme un mélange complexe d'incertitude, de pari sur l'avenir et de projections. La stabilité des liens d'emploi s'accompagne d'ajustements et d'aménagements continus qui font que la relation ne peut être comprise que comme une succession d'accords consentis conjointement par les acteurs. Ce n'est donc pas un développement linéaire que suggère l'emploi durable mais plutôt une trajectoire aléatoire qui suppose une répétition de la nature des dons et de l'engagement. Aussi nous dit J.D.REYNAUD (1997), l'individu "*se fixe une ligne d'action plutôt qu'il ne fait le simple bilan de ce qu'il apporte et ce qu'il reçoit*". Cette souplesse que ne permettent pas les relations inscrites dans le registre du "donnant-donnant" procure à l'échange son caractère diachronique. Parce qu'elle s'inscrit dans le temps, la relation à vocation à tolérer les irréductibles déséquilibres sous réserve que la période future rachète l'effort consenti par l'une des parties (Tableau n°1).

**Tableau n°1** : Deux conventions d'échange salarial d'après N.RICHEBE (2002a)

<b>Don - Contre don</b>	<b>Donnant-donnant</b>
A – Les termes de l'échange sont connus (avec + ou – de précision), mais ils doivent rester tacites.	A'– Les termes de l'échange sont rendus aussi explicites que possible.
B – L'échange est différé dans le temps L'horizon de l'échange est inconnu (ou tacite)	B'– L'échange est équilibré à chaque moment du temps. L'horizon de l'échange est connu

N.ALTER et E.REYNAUD (1996) proposent ainsi de considérer la relation durable comme une relation s'inscrivant dans un principe "*d'endettement mutuel*", c'est à dire depuis des débits et crédits admis par les acteurs. L'échange est ainsi appréhendé à partir de cycles cumulant chacun "*des mérites et des dettes*". La diachronicité de l'échange est permise et soutenue par la confiance et la mémoire commune et partagée de l'histoire de la relation. L'apprentissage des liens confère à ces arbitrages un caractère légitime sur la base d'un processus d'acquiescement à terme. L'échange durable n'est donc pas pensé en terme d'équilibre économique mais en terme d'équité.

Chaque période enregistre ainsi son lot de dettes et de créances. Une rupture d'équité perçue dans la trajectoire des dons peut cependant conduire le salarié "*à faire les comptes de la relation*" (N.RICHEBE, 2002a ; 2002b) et à réviser les conditions de sa participation (retrait et désengagement par exemple). N.RICHEBE (2002a ; 2002b) parle de "*composante rétrospective*" de la relation salariale ; l'individu regarde en arrière et réalise le bilan de la



relation passée. Le spectre de la rétrospection n'est pas incompatible avec les valeurs symboliques attachées à l'échange, en revanche sa survenance marque un point de rupture, un affaiblissement de la dynamique d'engagement. Les restructurations par exemple et par essence, sont à même de générer une crise au sein de la relation d'échange. Pourquoi ? En premier lieu parce que leur brutalité tend à faire éclater une crise de confiance et à faire naître la suspicion et le doute chez les acteurs (menaces sur l'emploi notamment). En second lieu parce qu'elles viennent bouleverser, de façon souvent profonde, le cadre quotidien d'interaction de l'individu employé ; réseau relationnel, méthodes de travail, modalités de contrôle, métiers, ... La suppression d'emploi et la fermeture de sites et de services aboutissent, dans les cas les plus favorables, à des mesures de reclassement. Sur le plan professionnel, celles-ci s'accompagnent pour les acteurs d'efforts de reconversion qui s'apparentent en quelque sorte à une réitération de dons (contribution nouvelle). L'individu doit alors réapprendre, se former à un nouveau métier, consentir à changer de rôle et de lieu de travail, intégrer de nouvelles règles, de nouvelles valeurs, en bref par ces différentes actions il accepte de payer de manière différenciée son apport (contribution). Par ailleurs, les restructurations parce qu'elles impactent par définition l'organigramme de l'entreprise tendent notamment à modifier les modalités de valorisation des trajectoires, les plans de carrières (diminution des postes d'encadrement par exemple), soit à mettre en cause les projets de mobilité intra organisationnelle et d'évolution nourris et construits par les acteurs au fil des ans. De façon plus concrète, au centre de ces divers processus de rupture c'est l'identité de l'acteur qui se joue et se rejoue. L'individu est conduit à agir dans un espace renouvelé et à habiter un nouveau rôle professionnel, à le faire sien, c'est à dire à se resocialiser. C.DUBAR (2000) analyse cette étape de conversion depuis l'articulation d'une double transaction identitaire ; objective et subjective. La transaction objective représente un processus d'accommodation de l'individu aux rôles et aux attentes que lui attribue l'espace d'interaction ; l'institution, autrui. La transaction subjective renvoie au processus actif d'incorporation de l'identité visée depuis l'identité héritée et revendiquée par l'acteur. L'articulation de ces deux transactions constitue un processus clé de la construction des identités sociales. C.DUBAR (2000) envisage deux issues possibles à cette étape. Dans le cas où la rupture de rôle s'accompagne d'un conflit entre l'identité attribuée par l'institution ("*identité virtuelle*" selon E.GOFFMAN, 1975) et l'identité forgée par l'individu ("*identité réelle*" selon E.GOFFMAN, 1975) on se trouve dans un processus d'exclusion. Si au contraire la rupture s'accompagne de confirmations légitimes un processus de conversion identitaire s'engage. Le caractère crucial de ce processus tient au fait qu'il détermine l'engagement

versus le retrait (exclusion, marginalisation) de l'individu dans les nouveaux projets conduits par l'entreprise.

Les décisions de restructurations atteignent de multiples sphères de l'entente : confiance, modalités de reconnaissance, valeurs, nature des contributions,... Elles font émerger une nouvelle dynamique d'échange qui contribue par la même à rendre obsolète une large part des compromis jusqu'alors à l'oeuvre. Ce coup d'arrêt donné dans le pacte social est en puissance susceptible de bloquer la mécanique tacite d'ajustement. Qu'en est-il réellement ? Comment les individus reconstruisent leur rapport à l'organisation ? Quelles sont les dynamiques d'implication qui soutiennent l'échange ? C'est à ces questions que nous entendons fournir des éléments de réponse depuis l'étude du cas de l'entreprise France Télécom.

## 2. Le cas France Télécom

France Télécom fait partie de ces organisations dont il est difficile d'établir une présentation sans la nommer, sauf à dissimuler l'ancienne mission de service public, le statut du personnel, les métiers ("agent des lignes" par exemple) ou encore le secteur et à risquer ainsi de compromettre toute tentative d'entendement pour le lecteur pour les problématiques qui nous intéressent. Aussi, nous reviendrons dans un premier temps et de façon nécessairement synthétique et sélective sur son histoire, ceci pour mieux souligner le sens des restructurations en cours et notamment la problématique centrale qui nous occupera ; celle des redéploiements de personnels. Ensuite c'est sur la singularité de son système social passé et actuel que notre attention se portera, pour enfin aborder le contexte concret de notre terrain d'étude.

### ***France Télécom : une trajectoire historique***

France Télécom a été placée au centre des débats sur la modernisation des services publics et la réforme de l'Etat. Ces discussions qui ont marqué la fin des années 1980 amorcent un processus de changement interne profond au sein de l'organisation. Les mœurs et les comportements organisationnels sont au cœur des démarches de renouvellement.

La décennie 90 voit se succéder un ensemble de réformes baptisées "EO" pour Evolution de l'Organisation. Ces mesures marquent l'avènement d'une stratégie offensive qui place le client (et non plus l'utilisateur !) au centre des actions et des politiques conduites. France Télécom multiplie les restructurations internes, elle redéfinit les missions, révisé

l'organisation des services et s'éloigne progressivement de son cœur de métier technique pour développer les fonctions commerciales. La problématique opérationnelle posée est propre aux marchés internes : l'entreprise doit composer avec l'existant, elle doit faire monter en compétences son personnel sur les nouvelles activités. Un des tournants décisifs de ces réorganisations est constitué par l'introduction des démarches compétences. Les systèmes de classification sont revisités, les modalités d'évaluation et de rémunération sont repensées (développement notamment de la rémunération variable ou "PVV" \_Part Variable Vendeur\_), les filières métiers sont redessinées. France Télécom enclenche ainsi une véritable révolution managériale et culturelle.

1996, à la veille du changement de statut, France Télécom accélère les mouvements de restructurations et engage de vastes opérations de redéploiement de personnels. Les défis concurrentiels impliquent de rationaliser de façon plus décisive et capitale l'organisation. Le personnel est reclassé en masse vers les métiers de la filière commerciale envisagée comme le nouveau fer de lance des stratégies de croissance. En 1997, France Télécom abandonne son statut d'Administration Publique et devient officiellement une société anonyme de droit privé. La rupture "public/privé" n'est cependant pas totale : le personnel employé conserve son statut de fonctionnaire et de fait la garantie d'un emploi à vie.

Les déboires financiers du Groupe France Télécom en 2002 ont ouvert la brèche à de nouvelles stratégies de restructurations. La recherche d'adaptation permanente à un marché sans cesse plus innovant légitime aujourd'hui la constance de ces démarches. France Télécom connaît un nouveau tournant de son histoire, qui plus est sans précédent. L'ampleur des mesures de fermetures de sites et la disparition de métiers et corps de métiers place désormais la question de l'emploi au premier rang des préoccupations managériales. France Télécom doit restructurer tout en maintenant l'emploi garanti à son personnel. Face à cette situation, les redéploiements apparaissent comme l'ultime solution de flexibilité.

### ***Les redéploiements : une nouvelle étape sociale***

Le recours répété au redéploiement fait écho aux stratégies visant à accroître les gains de productivité de l'entreprise. En 2003, 11 730 agents France Télécom ont été redéployés, soit une augmentation de 24% par rapport à l'année 2002. Cette mobilité interne initiée unilatéralement par l'entreprise s'appuie sur deux types de dispositions ; le principe de mutabilité des fonctionnaires prévu par le Code de la Fonction Publique et un accord cadre signé avec les syndicats en 2003 (Encadré n°1).

## Encadré n°1 : Les dispositions encadrant les redéploiements

### Article 4 de la loi du 13 juillet 1983 relatif au principe de mutabilité des fonctionnaires

"Le fonctionnaire est vis à vis de l'administration dans une position qui est déterminée par la loi et le règlement. Il s'ensuit que les avantages de la fonction ne constituent pas pour les fonctionnaires de droits acquis. Ils peuvent être modifiés pour l'avenir par des dispositions nouvelles (...) Aucun principe général du droit ne fait obstacle à ce que les règles soient modifiées dans un sens moins favorable (...) Les fonctionnaires n'ont pas de droit acquis au maintien de l'organisation du service qui peut être modifiée à tout moment pour des raisons d'opportunité".

### Extrait de l'Accord Cadre pour l'emploi et la gestion prévisionnelle des compétences du Groupe France Télécom signé en 2003

"Lorsqu'une entité de France TELECOM S.A. ou une société du Groupe doit rationaliser son organisation par déplacement de ses activités ou pour des raisons de productivité, les principes suivants sont retenus, dans le souci de conserver le professionnalisme des collaborateurs et la volonté de ne recourir à des mesures de mobilité géographique que lorsque toutes les solutions visant à trouver des emplois au plus près de la résidence des collaborateurs se sont révélées inopérantes :

- en premier lieu, l'entreprise propose au collaborateur de suivre son activité dans la mesure du possible.
  - en second, l'entreprise propose un autre emploi sur le lieu où le collaborateur exerce son activité, dans la mesure où des emplois correspondant à ses compétences y sont effectivement disponibles.
  - en troisième, sur la localité la plus proche où des services du Groupe peuvent offrir de l'emploi. Les solutions de déploiement doivent examiner les possibilités les mieux adaptées, y compris celles visant à proposer un emploi sur un bassin limitrophe.
- La fixation d'une limite à cette zone, en termes de distance ou de temps de trajet, fait partie de la consultation des instances.
- en dernier lieu, sur le bassin d'emploi auquel appartient l'entité du collaborateur".

Les opérations de redéploiements sont gérées en région. Chaque Direction Régionale (DR) a en charge la régulation autonome des flux d'emploi de son bassin qui font suite aux fermetures et aux suppressions de postes. Pour y parvenir et servir le reclassement du personnel, les DR vont jusqu'à reprendre l'activité de certaines filiales du Groupe France Télécom via des accords de sous-traitance.

Le redéploiement s'effectue sans critère discriminant de compétences et de trajectoires socioprofessionnelles. La mise en cause d'une structure implique le redéploiement de tout le personnel qui l'occupe sans distinction. Le personnel est reclassé prioritairement vers les métiers de la sphère commerciale, soit les postes dédiés à la relation clientèle en accueil physique (boutiques, agences) ou téléphonique (centres d'appels).

Pour le personnel, le reclassement n'est pas par nature et par définition, une évolution professionnelle naturelle, au sens où celui-ci reste fortement empreint de l'idée de contrainte. Par ailleurs, les métiers proposés et redessinés chemin faisant (conseillers commerciales, vendeurs, téléopérateurs) n'entretiennent que peu de liens directs avec ceux qui jadis faisait le

quotidien d'une population au profil administratif et technique. Les redéploiements conduisent à des ruptures de rôles et de trajectoires. Pour nombre d'agents il est question à travers ce processus de faire le deuil de son ancien métier, c'est à dire se résigner à ne plus pouvoir l'exercer en interne. Cette transition professionnelle est accompagnée d'une formation pour les agents et d'une mobilité géographique dans la ville principalement voire le département. En bref, le redéploiement conduit le personnel concerné à contribuer de façon nouvelle à l'échange, alors même que cette génération d'individus a participé au fil des ans aux différents changements de France Télécom.

### ***France Télécom : un système d'échange social "maison"***

Les personnels France Télécom aujourd'hui touchés par les redéploiements sont aussi ceux qui ont répondu présents dans les années 70 à l'appel national visant à moderniser les réseaux de communication français et à faire du téléphone un attribut du lien social. Ces milliers de lauréats des concours de l'Administration française, devenus fonctionnaires, signent pour une carrière aux télécoms (PTT à l'époque). L'euphorie économique et politique du projet de l'époque porte en elle le symbole d'utilité sociale de ces tous jeunes fonctionnaires. Le pacte social conclu revêt alors un caractère singulier.

Le système d'emploi de la Fonction Publique est fédéré par un ensemble de principes généraux dont le plus emblématique représente celui d'égalité de traitement. Gage d'impartialité, il est au fondement des modalités de recrutement (concours anonymes), de promotion (avancement de grades) et de rémunération (avancement d'échelons) des agents. L'agent recruté est dans une position statutaire vis à vis de l'Etat. Dans la grammaire de l'emploi public cela signifie que sa situation (poste occupé) à vocation à être modifiée à la seule initiative de l'Etat (principe de mutabilité évoqué précédemment) sans que celui-ci puisse s'y opposer. En intégrant l'Administration, l'agent accepte de se soumettre à cette clause. L'agent recruté est au service d'une mission d'intérêt général dans toute son acception idéologique, l'importance de cette mission justifie le dépassement des considérations liées au contenu du poste. Par ailleurs, la réussite du concours confère à l'agent un grade d'entrée dans la Fonction Publique. Ce grade définit son employabilité interne et lui donne accès à des emplois déterminés correspondant à ce niveau hiérarchique. Aussi au vu de ces différentes dispositions, l'individu qui entre dans la structure administrative concède une large part de son pouvoir stratégique d'évolution, sa trajectoire reste conditionnée par les aléas et cantonnée aux postes associés à son grade. En échange et en revanche, l'Administration lui

garantit un emploi à vie et la possibilité, moyennant le passage de nouveaux concours, d'une progression linéaire au sein de l'échelle hiérarchique.

Le candidat reçu au concours PTT prête officiellement serment devant le tribunal d'instance de "*remplir avec conscience les missions qui lui seront confiées*" (extrait du serment officiel). Il ne connaît pas au moment où il passe les épreuves du concours, l'emploi sur lequel il va être affecté, sauf dans des cas précis type concours de sténodactylo ou d'agent des lignes par exemple. Aussi l'agent est fonctionnaire avant d'être informaticien, téléopérateur ou encore assistant RH. L'Administration décide de sa première affectation. Dans l'immense majorité des cas, les premières affectations se font sur des postes situés en région parisienne, nécessitant ainsi et d'emblée une mobilité géographique et un passage de quelques semaines au sein des foyers d'accueil PTT (J.D.REYNAUD (1997) parle de "*purgatoire parisien*".) Le retour dans la ville ou région d'origine (ou "*retour au pays*" selon l'expression de N.ALTER, 2000), largement recherché par les agents, ne pourra avoir lieu que quelques années plus tard, selon le respect scrupuleux d'un principe ordonné dit de "file d'attente" des agents ayant émis ce souhait.

Les termes de l'échange et la trajectoire de don de la relation salariale présentent une forte spécificité. L'échange social est marqué par un investissement à long terme, celui de l'emploi à vie auquel sont attachés des projets qui dépassent le strict cadre du travail. L'entrée au sein de France Télécom (PTT à l'époque) appelle dans un premier temps les agents à une forte contribution contre une rétribution faible. Les postes occupés par les nouvelles recrues, "déracinées" de leur province, leurs sont presque exclusivement réservés et répondent à une division du travail favorable aux anciens (N.ALTER, 2000). A ceci fait écho une rémunération (ou traitement) correspondant aux premiers échelons indiciaires. Aussi, selon N.ALTER (2000, p.97), "*il s'agit sur le plan du travail, comme sur celui de la vie dans les foyers, d'une mise entre parenthèse de la reconnaissance de soi*". L'agent accepte les contraintes professionnelles et géographiques associées aux premières années de vie dans la structure qui participe d'une mise en retrait des projets personnels (construction d'une maison, établissement dans un lieu géographique déterminé). Cet effort consenti par les agents est récompensé de façon différée, au terme de quelques années par un retour dans la région natale notamment, ou par l'accès à des postes plus gratifiants au sein du marché interne. Le système d'échange agent/administration s'effectue ainsi sur la durée et selon le principe exposé précédemment de l'endettement mutuel (N.ALTER et E.REYNAUD, 1996).

Les transformations du système social qui ont ponctué la décennie 90, notamment l'introduction de la logique compétence, ont participé à modifier de façon substantielle les

termes de l'échange. Ces démarches ont eu pour objet de responsabiliser l'agent sur le développement de ses compétences et sur la qualité de sa contribution. Elles se sont traduites par une évolution des modalités de rémunération et de mobilité interne (disparition progressive des concours internes contre le développement des entretiens individuels). Aussi, alors que l'évolution et la carrière de l'agent étaient jusqu'alors et en grande partie prises en charge par la structure (évolution selon les classifications de la Fonction Publique), celui-ci est désormais appelé à penser sa valeur professionnelle. Cette transformation "*des règles du jeu en cours de partie*" (N.ALTER et E.REYNAUD, 1996) a généré en interne une véritable crise de confiance (N.ALTER et E.REYNAUD, 1996 ; J.BARREAU, 1997). Aujourd'hui la refonte des filières de métiers qui fait suite aux restructurations participe une nouvelle fois d'une modification des termes en tant que la fermeture de services et d'activités tend à restreindre considérablement, en nature et en nombre, les emplois. Désormais le cap est mis sur la sphère commerciale, le mot d'ordre lancé par la Direction est "tous vendeurs". Face à l'incertitude qui entoure l'évolution concrète du marché des télécommunications et des métiers, France Télécom invite aujourd'hui ses agents à s'inscrire activement dans des stratégies de développement de leur employabilité (Encadré n°2).

**Encadré n°2** : Extrait d'un journal interne du Groupe France Télécom, septembre 2004

" « *Quelles perspectives professionnelles ai-je à France Télécom aujourd'hui ?* » Une question que chacun se pose de façon légitime, dans une entreprise qui connaît l'un des plus grands changements de son histoire (...).

**Le salarié acteur de son évolution professionnelle**

Construire son projet professionnel, signifie que chaque salarié doit réfléchir à la meilleure façon d'enrichir ses compétences, d'envisager ses mobilités, bref, de prendre en charge son évolution personnelle sur le plan professionnel. Et une carrière ne se construit plus forcément au sein de la même organisation. Pour être en mesure d'anticiper dans un univers qui change très rapidement, il s'agit en effet désormais, pour chacun, de penser son parcours de manière plus large que par le passé en envisageant toutes les opportunités possibles : exercer un autre métier dans sa région ou bien le même ailleurs, ou un autre ailleurs, créer une entreprise ou opter pour une autre entreprise, passer d'une filière à une autre, par exemple du marketing à la vente, se spécialiser dans un domaine particulier, choisir une mobilité vers la Fonction Publique..."

D'une manière générale, le contexte de restructurations conduit à positionner la problématique de l'emploi au cœur des préoccupations. L'extrait du journal interne présenté ci-dessus invite même les agents à penser leur avenir en dehors de l'entreprise. La sécurité de l'emploi, "contrepartie passive" de l'échange salarial dans l'Administration, est réactivée sous le joug des circonstances. Si la pérennité du statut n'est actuellement pas mise en cause, les enjeux liés à la sauvegarde de l'emploi au sein des bassins constituent des éléments fortement

communiqués au personnel et de fait ils sont présentés comme de nouvelles données du pacte social (Encadré n°3).

**Encadré n°3** : Extrait d'un journal interne France Télécom, juin 2004

Les activités de la DR se déforment pour répondre à la fois à la poursuite de la mutualisation et au regroupement d'activités sur un nombre limité de sites. Pour cela France Télécom maintient de l'activité sur ses bassins d'emploi.

Le pacte social initial qui impliquait de servir l'intérêt général moyennant l'assurance d'un traitement et d'un emploi à vie a été abandonné. Désormais, il s'exprime dans des conditions différentes ; celle d'une nécessaire adaptation aux nouveaux métiers moyennant le maintien de son emploi. Du point de vue de l'employeur et dans un contexte exposé aux turbulences, l'emploi apparaît désormais comme objet de négociation.

***Modalités d'étude***

Notre étude porte sur deux centres d'appels téléphoniques portant l'enseigne d'une filiale de France Télécom. L'activité de ces entités a été sous-traitée à France Télécom qui les fait fonctionner depuis du personnel mis en déploiement et pour l'essentiel recruté avant les années 90. L'étude au sein de ces structures a débuté en novembre 2003 et se poursuit toujours actuellement. Elle est fondée sur le principe d'une étude de cas de type ethnographique et s'appuie sur : des entretiens semi-directifs avec le personnel non Cadre reclassé, des phases d'observation *in situ* des situations de travail, une étude régulière de la documentation interne et un suivi de la presse locale et nationale.

Le premier Centre (A), créé en 2001, compte un effectif moyen de 130 personnes, la moyenne d'âge est de 42 ans. Son activité, organisée depuis plusieurs services, est consacrée à l'information clientèle et à la gestion de comptes clients. Le second (B), situé dans la même région, a ouvert en 2004, il est entièrement dédié à l'assistance technique des clients de la même enseigne. Il présente un effectif moyen de 40 personnes dont la moyenne d'âge est de 46 ans. La singularité de ces structures tient à l'atypisme des biographies professionnelles. Les origines et trajectoires des conseillers clients des centres d'appels sont pour le moins hétéroclites ; technicien, agent des lignes ("lignards"), secrétaire, assistante commerciale, téléopérateur, assistante RH, commercial, mécanicien auto, chauffeur, employé de cafétéria, gestionnaire au sein d'un centre de vacances France Télécom...

La dissonance introduite dans la trajectoire des individus présente une forte intensité. Le travail en centre d'appels possède plusieurs particularités étrangères à de nombreux corps



de métiers. Il s'apparente tout d'abord à du travail posté, la mobilité spatiale y est réduite ; l'individu est installé à son poste et relié aux outils par un casque. Il implique la maîtrise de l'outil informatique et des techniques commerciales et relationnelles. Il répond à des règles de gestion précises qui concernent le temps (règles de connexion et de déconnexion) et le rythme (fréquence des appels clients, objectifs de rendement) de travail. France Télécom qui avait insuffisamment anticipé l'ampleur de tels changements pour son personnel, se trouve face à une situation d'accommodation imminente des profils existants à des rôles qui leur sont pour le moins éloignés. C'est désormais dans cet espace que le personnel doit composer et reconstruire. Nous proposons dans le développement qui suit de livrer les principaux résultats issus de notre étude au sein des centres d'appels France Télécom.

### **3. Redéploiements de personnel, implication et dynamique d'échange**

Pour l'immense majorité du personnel employé au sein des structures étudiées, l'intégration est liée à la suppression d'activités et à la suppression de postes. Très peu ont fait la démarche de candidater de façon strictement volontaire, c'est à dire sans être exposés à ce type de situations. Aussi et à la base de cette nouvelle expérience professionnelle se trouve l'idée de "non choix", pour certains confirmée par une restriction ferme d'autres possibilités de reclassement. D'une manière générale, les caractéristiques du bassin d'emploi de la région dans laquelle sont implantés les Centres et les besoins en ressources de ces structures, ont conduit à une limitation des opportunités en matière de reclassement. L'essentiel des alternatives proposées (classiquement au nombre de deux à trois) s'inscrivait dans le domaine du service au client par téléphone. L'intégration s'est accompagnée d'une formation préalable de trois à quatre semaines sur les outils, les offres et les produits. Pour nombre d'agents, cette reconversion est considérée comme un véritable "changement de métier".

Le contexte d'urgence des restructurations et la nature des postes proposés ont conduit les agents à développer des stratégies de sélection singulières.

#### ***Les modes de sélection***

Venir sur les Centres ne constituait pas en soi une vocation. Les agents rencontrés ont à plusieurs reprises souligné que sans y avoir été obligés, ils n'auraient pas quitté les postes qu'ils occupaient. Et ce, au nom d'un principe revenant comme un leitmotiv dans leurs propos : "pourquoi bouger quand on est bien dans un poste". Les discours tenus par les agents devenus conseillers clients, révèlent que leur choix s'est opéré dans une large mesure selon

une logique de sélection visant à déterminer un pis-aller : "venir ici c'était le moins pire". Les motifs invoqués sont rarement unidimensionnels ; ils s'enchaînent dans de multiples considérations. Il s'est agi à la fois ; de fuir certaines structures dites "commerciales pures" notamment, c'est à dire pour lesquels le travail était encadré par des objectifs de vente et de placement précis, ou d'autres jugées peu gratifiantes (1<sup>er</sup> extrait), de réduire la rupture professionnelle au regard de sa trajectoire (2<sup>nd</sup> extrait), autant que de limiter les contraintes géographiques (3<sup>ème</sup> extrait) ou encore de concilier les impératifs personnels et familiaux (horaires et garde d'enfants notamment).

**1<sup>er</sup> extrait** : "Ils m'ont proposée ça où les renseignements, j'ai pas trop eu le choix, venir sur le Centre était le moins pire".

**2<sup>nd</sup> extrait** : "Je voulais garder un relationnel avec les clients que je connaissais (...) j'suis venue là parce que j'avais très peu de temps à faire \_ agent à quelques mois de son départ en retraite\_".

**3<sup>ème</sup> extrait** : "On m'a dit on vous fait une proposition après on aura plus grand chose à proposer ou alors il y aura une mobilité géographique, ici c'est tout près de chez moi, j'habite en ville je viens à pieds là je me suis fait mes horaires, je sais à quelle heure je termine j'ai pas à regarder mon planning".

D'une manière générale, il ressort des entretiens réalisés avec les agents que le poste de conseiller client n'a pas été élu depuis son contenu, ce sont pour l'essentiel des éléments indépendants de celui-ci qui ont prévalu. Il fallait avant tout trouver un nouvel emploi au sein du marché interne, élire un poste parmi un panel restreint. Si les raisons invoquées s'affranchissent majoritairement du poids des trajectoires des acteurs (similaires quelque soit le métier d'origine), l'intégration et l'incorporation du rôle révèlent une toute autre logique.

### ***La perception de ses nouvelles fonctions***

Les propos recueillis auprès des agents autant que l'observation des situations de travail montrent que la façon d'envisager ses fonctions et ses responsabilités au sein du Centre porte l'empreinte de la trajectoire professionnelle des acteurs. Ainsi, pour les personnes déjà en poste sur des plates-formes téléphoniques, le travail au Centre est envisagé dans le cadre d'une relative continuité (1<sup>er</sup> extrait) et est considéré comme riche et diversifié (2<sup>ème</sup> extrait).

**1<sup>er</sup> extrait** : "Prendre des appels moi je suis habituée c'est pas un problème de prendre un client en ligne".

**2<sup>ème</sup> extrait** : "Moi je me plais dans mon poste, le travail est moins répétitif (...) il y a aussi bien des appels techniques qu'autre chose, ici le travail est plus diversifié".

Parallèlement, les individus installés durablement dans des postes ou métiers dont les logiques et méthodes de travail étaient éloignées de celles des centres d'appels téléphoniques, proposent des définitions du travail et des missions nettement plus contrastées, voire pauvres (3<sup>ème</sup> extrait, 4<sup>ème</sup> extrait et 5<sup>ème</sup> extrait):

**3<sup>ème</sup> extrait** : "J'ai quand même l'impression que c'est un peu du standard, on passe quand même pas mal d'autres Services, on sert un peu à diriger les appels y'a des moments j'me dis bon...".

**4<sup>ème</sup> extrait** : "Ici les journées sont interminables, je n'ai jamais trouvé le temps aussi long que sur cette plate-forme (...) - *en secouant le fil du casque de téléphone* - ici j'ai l'impression d'être attachée (...) j'ai jamais été surveillée comme ça c'est ça que je supporte pas ici (...) j'ai toujours aimé gérer mon travail, ici on te dit « t'as fait tant expliques » ça me gêne de me justifier, en Agence on était beaucoup plus libres plus autonomes (...) moi je le vis pas bien ici (...) je veux être libre de mes faits et gestes".

**5<sup>ème</sup> extrait** : "Vu tout ce que j'ai fait me retrouver là (...) j'avais une chance inouïe d'être autonome de gérer mon temps (...) en arriver à rendre des comptes, à compter les appels !".

Les propos formulés par les personnels traduisent des niveaux de satisfaction pour le moins hétéroclites. Certains agents affirment se sentir frustrés. Ils ont le sentiment qu'une part de leurs compétences est mise en sommeil, qu'ils ont perdu de leur autonomie en venant sur le Centre. Chez ces personnes, on constate une rémanence des pratiques professionnelles héritées de la trajectoire (6<sup>ème</sup> extrait), autant qu'une difficulté à se détacher d'un capital professionnel qui semble désormais leur échapper (7<sup>ème</sup> extrait). Pour eux l'intégration de nouveau rôle est coûteuse, elle nécessite un surcroît d'efforts.

**6<sup>ème</sup> extrait** : *Un responsable d'équipe* : "Y'a des gens qui viennent d'agence commerciale j'ai une dame \_la personne dont il s'agit travaille au Centre depuis 2 ans\_ qui arrive de l'Agence Entreprise qui était en accueil physique qui a gardé quelques habitudes elle rappelle son client et je lui dis : « hopela tu rappelles plus ton client, tu n'as plus tes clients privilégiés »".

**7<sup>ème</sup> extrait** : "\_ Secrétaire\_ j'espère l'être encore (...)".

L'amertume liée au fait d'avoir été contraint de quitter un poste dans lequel on se plaisait et de devoir en faire le deuil reste très présente chez certains, notamment chez ceux qui s'étaient maintenus dans des postes des années durant. Toutefois au delà des particularismes liés aux trajectoires internes, force est de constater qu'à grande échelle, les agents nourrissent de la défiance à l'égard de l'encadrement du travail et des missions par des données chiffrées. Les

"chiffres" pour reprendre leurs propres termes, véhiculent des valeurs et des logiques jugées délétères.

### ***Nouvelles logiques de travail, identité professionnelle et pérennité des valeurs***

L'engagement des individus dans la Fonction Publique demeure attaché à des valeurs sociales et à des valeurs de civisme. Par ailleurs, nous l'avons montré, la socialisation des agents France Télécom répond à un processus singulier qui participe d'un même mode d'accès à l'identité ; celle de fonctionnaire. Cette identité partagée par un collectif est marquée par le sceau des principes d'intérêt général et d'égalité de traitement des usagers du service public. La mission de service public, revisitée au fil des différents changements de cap de France Télécom, "exclut" initialement les critères d'évaluation chiffrée des services fournis. Le fonctionnaire devait avant tout rendre un service de qualité et ce quelque soit les efforts à fournir (temps, nombre de démarches à entreprendre pour satisfaire l'utilisateur, ...). Aussi sur les Centres et malgré les différentes évolutions rencontrées par l'organisation, on ne peut qu'admettre la prégnance de ces valeurs dans la conduite et les propos tenus par les agents. S'en remettre strictement au temps de traitement des demandes et aux objectifs quantitatifs (placements de produits notamment) c'est ouvrir la porte à une moindre qualité des prestations fournies au client (1<sup>er</sup> extrait, 2<sup>ème</sup> extrait et 3<sup>ème</sup> extrait) :

**1<sup>er</sup> extrait** : "De toute façon c'est l'un ou l'autre où tu fais de la qualité ou tu fais du rendement mais tu fais pas les deux".

**2<sup>ème</sup> extrait** : "C'est facile de prendre plein d'appels et d'être dans les premiers quand les dossiers sont traités à la va vite (...) après t'as les réclamations des clients".

**3<sup>ème</sup> extrait** : "Si on vend un produit à un client qui justement n'en a pas besoin et on le voit avec les *challenges* \_ opérations commerciales ponctuelles\_ parce que y'en a qui font n'importe quoi faut pas se leurrer comme par hasard ce sont ceux qui les gagnent et on s'en aperçoit avec les retours de certains clients on voit sur qui ils sont tombés".

La productivité et l'introduction d'objectifs commerciaux sont envisagées comme des éléments potentiellement nuisibles à la qualité du service rendu au client. Par ailleurs plusieurs agents accusent les objectifs commerciaux relativement récents sur les Centres, de contribuer à l'érosion du collectif. Car ceux qui acceptent l'introduction des évaluations chiffrées prennent implicitement partie de s'écarter de la majorité, ce qui favorise les logiques de clan. Ils craignent également qu'à terme, ces objectifs créent de la compétition entre les personnels. Dans leurs propos cela équivaut à gangrener la dynamique collective de solidarité.

S'en remettre strictement "aux chiffres" signifie "mal faire son travail". Le rejet de cette dialectique est avant tout revendiqué dans l'intérêt du client (4<sup>ème</sup> extrait et 5<sup>ème</sup> extrait) et traduit une véritable conscience professionnelle des agents (6<sup>ème</sup> extrait):

4<sup>ème</sup> extrait : "Les objectifs ça m'intéresse pas je fais ce que je dois faire et puis c'est tout (...) ce que je veux c'est que le client soit content".

5<sup>ème</sup> extrait : "Moi je préfère passer du temps à bien faire pour le client".

6<sup>ème</sup> extrait : "Je compte pas dans la vie, je compte pas non plus à mon travail, j'ai toujours fait mon travail sérieusement (...) correctement pour satisfaire le client alors bon moi au début j'ai dit « bah non moi faut pas me dire que ça doit durer 3 minutes 5 minutes », non moi je fais comme j'ai envie de le faire pour que le client soit satisfait".

Les propos des agents traduisent une vision à long terme de la relation client ; "donner et faire le maximum pour satisfaire le client et éviter les réclamations". La mission qu'ils ont à conduire dépasse la simple référence à des chiffres, elle s'inscrit dans un cadre plus large. Le rôle qu'ils se donnent et qu'ils défendent trouve ses origines dans les valeurs depuis lesquelles s'est effectuée leur socialisation (la qualité quoiqu'il en coûte). Aussi, l'encadrement du travail par des critères quantitatifs apparaît bien limité pour rendre compte de leur investissement. Qui plus est, selon eux, ils n'ont pas besoin de ces indicateurs pour avancer et mener à bien leur mission. Pour reprendre leurs propres termes "ils connaissent leur travail" et "savent ce qu'ils ont à faire" (7<sup>ème</sup> extrait et 8<sup>ème</sup> extrait).

7<sup>ème</sup> extrait : *un conseiller nous parlant d'un mail concernant une opération commerciale* : "il était dit que les cinq plus forts gagneraient un sac, vous imaginez à quel point nous avons rigolé (*rires*) non mais c'est ridicule ! (...) c'est surtout cette carotte qui est ridicule, moi ce n'est pas ça qui va me faire avancer (...) j'ai l'impression d'être à l'école (...) ce qui me plaît ici c'est la gestion de dossiers et puis faire mon travail bien, parce que j'ai toujours eu pour objectif de faire mon travail correctement quelque soit l'endroit où j'étais, de ne pas saboter mon travail même au Front-Office quand ça ne me plaisait pas, l'objectif c'était de faire correctement mon travail".

8<sup>ème</sup> extrait : "(...) pour nous on doit être irréprochable (...) je sais pas si tu vois ce que je veux dire le travail doit être correct on est assermenté (...) ce serment tu ne le mets pas à la corbeille (...) tu es fonctionnaire à la base et c'est une conduite (...) maintenant des objectifs oui y'en a, mais moi je dis que de toi même tu as tes objectifs (...) moi je sais que tu es dans un poste pour travailler pour répondre au client le mieux possible et la satisfaction clientèle pour moi il n'y a que celle-là qui primera sur tout le reste".

La défense d'une identité professionnelle originelle apparaît de façon très explicite dans les discours des agents. C'est sur leur maturité et sur leur expérience interne qu'ils s'appuient aujourd'hui pour la soutenir et la revendiquer (9<sup>ème</sup> extrait et 10<sup>ème</sup> extrait) :

**9<sup>ème</sup> extrait** : "On est pas des débutants (...) j'appelle ça le « QI maternelle » ici, on sait travailler, on connaît le travail, quand même on est capable de se prendre en charge".

**10<sup>ème</sup> extrait** : "On est grand tous, la moyenne d'âge est haute ici, donc on a tous vécu le boulot, on sait tous ce que l'on a à faire".

L'expérience "du travail" est envisagée au delà du contenu des tâches propres aux différents métiers des agents. "Faire son travail" signifie avant tout défendre et faire perdurer les valeurs inculquées qui ont servi de repères à l'action quotidienne au fil des ans. Ces valeurs apprises justifient pour eux la continuité implicite des efforts de contribution. Elles supplantent les modes de divisions du travail (fonctions, corps de métiers) et renvoient à l'identité collective au "nous" et au "on" qui ponctuent les propos. L'importance du collectif apparaît de façon prééminente dans l'observation des situations de travail autant que dans le discours des agents. La solidarité et l'entraide constituent de véritables leviers de la dynamique collective. Tous partagent une histoire commune celle de France Télécom, comme ils disent ; ils font "partie de la même maison". Le récit de leurs premières années au sein de l'Administration PTT traduisent les mêmes souvenirs ; vie parisienne, vie dans les foyers,...Par ailleurs tous ont vécu les mêmes expériences de redéploiements ("tous dans le même bateau") et c'est aussi au sein du collectif qu'ils ont trouvé des moyens pour aborder le changement (11<sup>ème</sup> extrait). Le primat des relations interindividuelles a même été un élément de choix pour élire le Centre comme terre d'accueil. Certains agents y sont allés parce qu'ils savaient qu'ils allaient retrouver des collègues et ainsi être soutenus dans leur apprentissage (12<sup>ème</sup> extrait).

**11<sup>ème</sup> extrait** : "Quand on est parti des renseignements on était avec Sonia, Paule, Corinne c'était une grande force de partir à plusieurs (...) parce que c'était très dur psychologiquement".

**12<sup>ème</sup> extrait** : "Tous mes collègues étaient partis, j'étais la plus ancienne, beaucoup sont venus ici, donc bon (...) au niveau personnel y'a pas grand changement c'est bien d'arriver dans un travail où on connaît déjà les gens".

Lorsque l'on interroge les agents sur ce qu'il leur plaît tout particulièrement dans leur travail, l'ambiance revient aux premières lignes (13<sup>ème</sup> extrait). Les chiffres du bilan social réalisé septembre 2004 montrent que la satisfaction à l'égard de l'ambiance obtient le score le plus

élevé (87%) devant le contenu du travail, les conditions de travail, la formation métier, les responsabilités ou encore l'évolution.

**13<sup>ème</sup> extrait** : "Ce qui me plaît ? Bah l'ambiance, mes collègues (...)"

Les propos tenus par les agents autant que les comportements de travail tendent à montrer que leur adaptation aux situations de redéploiement trouve l'essentiel de ses ressources dans l'expérience passée de la relation salariale ; valeurs, histoire commune et partagée, relations,... L'attachement à l'entreprise est très présent. Selon le dernier bilan social (09/2004) les agents ont le sentiment d'appartenir avant tout à France Télécom (72%) plutôt qu'à la filiale pour laquelle ils travaillent désormais (4%). France Télécom représente souvent bien plus qu'une entreprise ; c'est avant tout l'histoire d'une "grande famille" (**14<sup>ème</sup> extrait**):

**14<sup>ème</sup> extrait** : "A partir de tes 18 ans c'est comme si t'avais une autre famille, on t'élève on te met dans la bonne direction, si tu veux pour moi c'était ça France Télécom c'était la grande famille, c'était des gens supers quoi, on a vraiment fondé des noyaux supers".

Ce qui fait valeur quotidiennement aux yeux des agents c'est avant tout la défense des valeurs et des modes de faire qu'ils ont été appris. Le primat de ces valeurs ("goût du travail bien fait" notamment) supplante les considérations liées au contenu du travail. Aussi, même si les agents n'hésitent pas à communiquer leur insatisfaction, beaucoup maintiennent qu'ils ne modifient pas pour autant leur façon de travailler. Le Centre A présente régulièrement les meilleures performances parmi les quatre autres travaillant pour la même enseigne. Il est rare que ce Centre ne tiennent pas ses objectifs (**Tableau n°2**).

## Tableau n°2 : Performances du Centre A pour l'année 2004

(\*) Pour des raisons de confidentialité l'intitulé exact des indicateurs a été maquillé.

Indicateurs (*)	Objectif	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Taux d'appels pris	95%	94,05%	97,54%	95,94%	98,28%	98,46%	87,82%	94,83%	97,29%	95,90%	96,75%	96,00%	96,80%
Appels <20s	70%	84,80%	87,30%	86,18%	87,27%	90,70%	74,05%	79,63%	86,30%	82,02%	85,07%	81,36%	84,04%
A	95%	96,83%	97,61%	81,98%	92,37%	99,16%	92,45%	97,16%	97,96%	91,33%	99,65%	95,26%	94,52%
B	95%	98,77%	98,49%	96,97%	94,83%	98,26%	94,15%	91,25%	93,14%	95,39%	99,85%	95,87%	94,94%
C	95%	99,04%	99,34%	98,03%	97,47%	98,92%	97,80%	98,65%	99,25%	97,63%	98,32%	95,90%	95,49%
D	95%	98,43%	98,02%	97,89%	95,54%	99,35%	80,31%	93,90%	98,86%	80,55%	94,38%	72,47%	52,27%
E	95%				77,12%	97,77%	60,56%	76,24%	99,24%	87,23%	81,39%	88,86%	92,45%
F	80%	96,40%	95,74%	97,74%	97,61%	97,37%	94,44%	93,63%	94,88%	95,74%	95,12%	94,83%	96,17%
G	95%	89,30%	99,41%	98,83%	97,74%	96,83%	97,25%	95,41%	96,10%	95,89%	96,87%	98,00%	97,29%

### Légende :

	Objectifs atteints
	Objectifs non atteints à cause des dysfonctionnements du système d'information
	Objectifs non atteints

Malgré les changements et les redéploiements, l'implication des agents dans le travail perdue parce qu'elle est portée par un engagement dans l'entreprise et par l'adhésion à des symboles communs. Si tous s'accordent à dire que l'entreprise n'est plus ce qu'elle était et évoquent l'idée d'un paradis perdu, très peu envisagent à ce jour de la quitter. Pour autant ceci ne doit pas laisser croire à une adhésion lisse et convenue à toutes les décisions prises au sein de France Télécom et au sein des structures étudiées, autant qu'à l'absence totale de retrait. Les redéploiements donnent lieu à des attentes particulières de la part des agents.

### *Les termes de l'échange*

Les agents estiment très largement qu'ils ont réalisé un véritable effort de reconversion en intégrant les Centres. Cette étape correspond pour certains à une mise en question de tout un capital professionnel. Il s'est agi de réapprendre et de se reconstruire chemin faisant une légitimité en termes de compétences. L'effort consenti (coût psychologique notamment) et la volonté de retrouver les voies de la reconnaissance professionnelle justifient pour nombre d'agents le fait demeurer le plus longtemps possible sur le poste qu'ils occupent (1<sup>er</sup> extrait):



**1<sup>er</sup> extrait** : "(...) qu'ils nous laissent là le plus longtemps possible maintenant parce que moi franchement je n'ai pas envie de réapprendre quelque chose tout de suite (...) on a trop appris donc qu'ils nous laissent tranquilles maintenant un p'tit peu on va faire ça, on va prendre des appels et puis c'est tout (...) je me vois pas réapprendre quelque chose dans six mois, enfin faudra bien le faire si ici ça ferme (...) on a eu tellement de mal à apprendre".

Ainsi en échange de cette nouvelle contribution, ce que réclament prioritairement les agents c'est que les structures qui les emploient "vivent" le plus longtemps possible (2<sup>ème</sup> extrait). Car envisager un changement de poste signifie aussi réitérer les dons (3<sup>ème</sup> extrait).

**2<sup>ème</sup> extrait** : "Ce que je souhaite c'est qu'ici ça dure le plus longtemps possible".

**3<sup>ème</sup> extrait** : "Aller vers le commercial, changer de poste je ne leur ferai pas ce plaisir (...) moi j'attends (...) ici ça fermera ils nous recaseront".

D'une manière générale, l'attitude des agents concernant leur évolution professionnelle révèle un certain attentisme, celui-ci est justifié de diverses manières dans leurs propos. En premier lieu, le contexte de changement permanent participe selon les agents à brouiller la lisibilité sur les structures pérennes et les postes n'appartenant pas à la sphère commerciale qui restent à pourvoir. Ils estiment qu'aujourd'hui "il n'y a plus que le commercial" et que de fait quitter le Centre constitue un risque car "on sait ce que l'on perd mais on ne sait pas ce que l'on gagne". Dans les propos des agents "le commercial" renvoie à une culture placée aux antipodes des valeurs de service public et beaucoup ne se sentent pas prêts à entrer dans des métiers de ce type. Ceux-là revendiquent le fait qu'ils ont à la base signé pour travailler dans une Administration. Parallèlement, envisager un changement de poste implique nécessairement une mobilité géographique et beaucoup s'y refusent. Ils estiment qu'ils ont déjà suffisamment peiné à revenir dans leur région d'origine et qu'il est désormais hors de question d'envisager de "bouger" à nouveau pour reprendre leurs propres termes. Par ailleurs, l'évolution de l'entreprise les conduit à dire que les Centres qui les emploient fermeront d'ici peu. L'expérience des multiples fermetures fait qu'ils supportent des durées de vie des Centres, en ce sens pour eux : "bouger viendra bien assez tôt". Ils ne parviennent pas à se projeter dans l'avenir (4<sup>ème</sup> extrait) :

**4<sup>ème</sup> extrait** : "Comment voyez-vous la suite de votre carrière ? (silence) Je la vois pas ! – C'est à dire ? Bah non j'la vois pas, j'ai, d'abord, non parce que en dehors de la plate-forme je ne vois pas à France Télécom ce qui nous ... Où je pourrais aller d'ailleurs ?".

Cette désaffection pour les projets d'évolution révèle également une certaine dépendance vis à vis de l'organisation et de son système d'emploi. Les agents ont été recrutés sur la base de concours sans connaître à l'avance les postes sur lesquels ils allaient être nommés. Aussi, le passage d'un concours ne s'inscrit pas initialement dans un projet de métier particulier, il est ancré dans l'aléatoire et l'incertain (5<sup>ème</sup> extrait):

**5<sup>ème</sup> extrait** : "Je passais des entretiens qui n'aboutissaient pas, je voulais trouver du travail, j'ai passé des concours comme c'était le premier où j'ai été reçu et bien me voilà parti".

Il ressort des entretiens avec les agents que leur carrière à l'intérieur de l'organisation s'est dessinée chemin faisant depuis de multiples expériences au fil des opportunités et des restructurations. Très peu ont nourri des projets professionnels particuliers. La carrière des agents s'est construite sur le modèle d'un patchwork, c'est à dire depuis l'assemblage d'expériences variées plus ou moins choisies (6<sup>ème</sup> extrait) :

**6<sup>ème</sup> extrait** : *Extrait d'un entretien avec un Cadre du Service RH* : "(...) je ne pense pas qu'ils soient positionnés sur un poste précis c'est rare ça (...) ils sont bien là où ils sont, ils veulent pas bouger, la majorité bien sûr je pense que c'est ça ils savent bien que de toute façon si ils doivent bouger on leur fera savoir (...) c'est un grand mot projet professionnel (...) oui je pense qu'ils ont du mal à construire vraiment un projet professionnel, à se projeter dans l'avenir, à capitaliser sur leurs acquis, ils ont du mal à avoir du recul sur leur parcours (...) Ils n'ont pas réfléchi à ces questions ? Ah non pas du tout, ils sont là depuis longtemps, ils ont suivi leur petit bonhomme de chemin au fil de leurs souhaits ou des réorganisations, non ils n'ont pas de visibilité, non, non rares sont ceux qui ont nourri, construit un projet y'en a pas beaucoup, c'est un p'tit puzzle quoi, tiens celle-là va bien là hop *\_l'interviewé mime une personne qui fait un puzzle\_* ah bah ça fait un personnage quoi, ils n'ont pas commencé le puzzle en se disant c'est ça que je vais donner quoi !".

Le fait d'avoir construit une carrière depuis une multitude d'expériences France Télécom et non depuis un métier particulier a généré une sorte de dépendance des agents vis à vis de l'organisation (7<sup>ème</sup> extrait). Ceux-ci peinent à mesurer les compétences acquises et leur employabilité et à se définir concrètement par rapport à un métier (8<sup>ème</sup> extrait) :

**7<sup>ème</sup> extrait** : "(...) moi j'avoue j'ai jamais, jamais, songé à quitter FT *\_France Télécom\_* même quand ça allait mal (...) Je sais pas si ça se passe comme ça dans le privé les gens qui travaillent dans des boîtes pendant dix à quinze ans ? Je sais pas si c'est comme ça ? Parce que nous quand on est rentré à FT c'était pour toute notre carrière quoi, toute notre vie ! (...) alors que je pense que quelqu'un qui rentre dans une boîte dans le privé il sait que il peut changer quand il veut et quand il en a marre il va partir et nous quand on en a marre on change de Service, mais on pense pas à

changer d'entreprise et c'est un sacré travail à faire finalement parce que on est France Télécom quoi, on a une culture France Télécom (...)"

**8<sup>ème</sup> extrait** : "Non comme je dis à chaque fois on sait tout faire et rien faire en fait quoi, bah disons que c'est vrai que enfin moi j'ai pas l'impression d'avoir un métier particulier disons que j'ai fait plusieurs métiers au sein de France Télécom et je vais bientôt en faire un autre à partir du mois prochain\_ *le service auquel appartient cet agent vient de fermer*\_ euh c'est vrai que sur le marché du travail, ailleurs sur le marché du travail j'ai aucune compétence quoi euh enfin c'est ce que je ressens quoi j'ai pas de métier particulier, après on arrive à s'adapter à toutes les situations plus ou moins bien (...) si on me demandait mon métier bah non pff je suis agent France Télécom quoi, mais non j'ai pas de métier, chargé de recouvrement ou conseiller client pour moi ça ne veut pas dire grand chose on le fait tous plus ou moins".

L'organisation du système d'emploi France Télécom participe dans une très large mesure au renoncement d'un projet professionnel concret. Très peu ont nourri des attentes particulières en termes de métiers ou encore de fonctions lorsqu'ils se présentent au concours. Qui plus est une fois entrés dans la structure administrative, leur carrière est dans une large mesure prise en charge ; ils doivent s'en remettre aux emplois associés à leur grade. Si ils veulent évoluer verticalement et aller ainsi rejoindre d'autres postes, le système impose d'emblée une mobilité géographique. Pour les agents cette mobilité à un coût car entre temps ils se sont établis dans une région ou une ville qu'ils affectionnent. La singularité de ce système autant que la contrainte que représente la mobilité au fil des années pour les agents confère à l'organisation une certaine souplesse. Les individus tolèrent les redéploiements dès lors qu'ils se font au sein de la même ville.

## **Discussion**

Qu'est ce qui fait que l'on continue de donner et de s'impliquer malgré un cadre jugé globalement moins favorable qu'il n'était ? A cette question le cas étudié propose de fournir plusieurs nouvelles pistes de réflexion.

Il montre que l'analyse des réactions des acteurs à la mise en place d'un nouveau pacte social ne peut faire l'économie d'une rétrospective historique de la relation jusqu'à l'exégèse du compromis initial. Force a été de constater que malgré le nombre de changements vécus par l'entreprise et les bouleversements actuels, les valeurs socialisatrices premières (prédominance du collectif, mission d'intérêt général,...) demeurent et sont largement revendiquées. Aussi ce phénomène de chevauchement interroge ; doit-on le considérer comme un larsen ou bien comme un levier ? La défense d'une identité professionnelle originelle brouille le processus de conversion identitaire vers les nouveaux rôles définis par

l'entreprise. La situation s'apparente à l'hypothèse d'identité bloquée proposée par C.DUBAR (2000). Le concept d'identité bloquée décrit la position d'individus dont la situation professionnelle à laquelle ils se sont identifiés est mise en cause par de nouvelles règles de travail et de gestion de l'emploi et pour qui l'avenir apparaît opaque et menaçant. Ce mécanisme de défense identitaire trouve quotidiennement des appuis dans les relations interindividuelles (ils continuent de partager la même histoire) mais également dans l'absence de perspectives lisibles. Le passé porte dans une large mesure le présent. C'est dans l'histoire passée, dans le collectif et dans le travail (ambiance, relations) que les individus semblent trouver les ressources pour s'adapter et perdurer dans leurs efforts. La relation apparaît ici pour le moins réglée sur un mode diachronique. Ils continuent de contribuer en ayant peu de garantie sur leur avenir concret, tout en puisant les moyens de leur adaptation dans le passé et dans le présent (quotidien de travail). D'un point de vue managériale, ces éléments invitent à considérer avec plus d'attention les éléments liés à la qualité de vie au travail ; perfectionnement des outils, amélioration des espaces de travail,... L'implication des acteurs dans le quotidien de travail participe à la pérennité de l'échange et de la relation d'emploi. Les nouveaux attendus des acteurs portent l'empreinte du contexte et du système d'emploi. Beaucoup estiment qu'ils ont "déjà donné" et n'envisagent pas de projet d'évolution car cela suppose de réitérer les dons ; perdre à nouveau sa légitimité professionnelle et consentir une mobilité notamment. Aussi leurs attentes se tournent vers la pérennité des structures qui les emploient et la recherche de stabilité, mais sur ces points l'entreprise peut difficilement s'engager.

## Bibliographie

- ALTER N.** (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF, 278 pages.
- ALTER N. et REYNAUD E.** (1996) « Le système social de France Télécom et ses acteurs à l'épreuve des réformes », *La Lettre du CEE*, n°42, avril, p.1-10.
- BARREAU J.** (1997), « Public-privé : le rôle de la confiance dans la relation d'emploi », *Revue Française de Gestion*, n°115, septembre-octobre, p.121-129.
- BARREAU J.** (1995), *La réforme des PTT, Quel avenir pour le service public ?*, Editions La Découverte, Paris, 274 pages.
- BARTOLI A.** (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, 300 pages.
- BEAUJOLIN R.** (1999), *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset, 330 pages.
- BILAN SOCIAL France Télécom** (2003), 54 pages.
- BOURDIEU P.** (1980), *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit, 474 pages.
- CADIN L., BENDER A.F. et SAINT-GINIEZ de V.** (1999), « Au delà des murs de l'entreprise. Les carrières "nomades", facteur d'innovation », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, p.58-67.
- CLERGEAU de MASCUREAU C.** (1995), « Quelles entraves organisationnelles et institutionnelles à l'innovation dans les organisations bureaucratiques publiques ? », *Revue Politiques et Management Public*, vol.13, n°2, cahier 2, juin, p.141-171.
- DANY F.** (2003), "Free actors and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights", *International Journal of Human Resource Management*, vol.14, n°5, p. 821-838.
- DEFELIX C.** (1997), « Entreprises de service public : une seule gestion des ressources humaines ? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, p. 130-140.
- DEFELIX C.** (1995), « L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public, Analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Télécom », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-En-Josas.
- DEJOURS C.** (2000), *Travail, usure mentale*, Bayard, Paris, nouvelle édition augmentée, 280 pages.
- DETCHESSAHAR M. et HONORE L.** (2002), « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n°1, mars, p. 43-78.
- DETCHESSAHAR M.** (1998), « L'homologie des trajectoires professionnelles des acteurs dans la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°1, p.49-70.
- DOERINGER P.B et PIORE M.J.** (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Heath Lexington Books, 214 pages.
- DUBAR C.** (2000), *La socialisation*, Armand Colin, 3<sup>ème</sup> édition, 255 pages.
- FAVEREAU O.** (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, n°2, mars, p.273-328.

- GOFFMAN E.** (1975), *Stigmates. Les usages sociaux des handicaps*, Les Editions de Minuit, 175 pages.
- GOFFMAN E.** (1974), *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit, 230 pages.
- GUERRERO S.** (2004), « Le "contrat psychologique" : son intérêt, et son rôle sur la mobilité externe » in GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris, p.133-146.
- EYMARD-DUVERNAY F.** (1988), « Le lien durable d'emploi : des accommodements difficiles avec le marché », *Droit Social*, n°7-8, juillet-août, p.544-547.
- HENRIET B.** (1998), « Entreprise éclatée et gestion du travail. Nouvelles configurations et pertinence de la gestion des ressources humaines » in SUPIOT A. (coord.), *Le travail en perspectives*, p.199-214.
- HONORE L.** (2003), « Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, p.102-113.
- LARCHER G.** (2001-2002), *France Télécom : Pour un avenir ouvert*, Les Rapports du Sénat n°274.
- MAINGUENAUD P.** (2002), « France Télécom : d'une régulation administrée à une régulation de marché », in TIXIER P.E. (coord.), *Du monopole au marché, les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Editions La Découverte, Paris, p. 73-100.
- MARCH J.G. et SIMON H.A.** (1991), *Les organisations*, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 254 pages.
- MAUSS M.** (2003), *Sociologie et anthropologie*, PUF, 10<sup>ème</sup> édition, 482 pages.
- PARADEISE C. et PORCHER P.** (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n°46, p.5-14.
- PARADEISE C.** (1984), « La marine marchande française : un marché du travail fermé », *Revue Française de Sociologie*, XXV, p.352-375.
- PIHEL L.** (2004), « Transition professionnelle, sens et repères de la dynamique de performance », 3<sup>èmes</sup> Journées d'Etudes sur la Carrière, AGRH, mars, Paris.
- PIAUD F.** (2002), « Vendeurs ou conseillers ? Les agents d'accueil chez France Télécom » in F. PIOTET (coord.), *La révolution des métiers*, PUF, p.151-191.
- PIOTET F.** (2002), « Conseiller financier à la poste. Métier, emploi, fonction ou grade ? » in PIOTET F. (coord.), *La révolution des métiers*, PUF, p. 124-149.
- PISIER E.** (1989), « Fonctionnaires : des personnels dépersonnalisés », *Revue Française d'Administration Publique*, n°49, janvier-mars, p35-41.
- REYNAUD J.D.** (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 348 pages.
- REYNAUD E. et REYNAUD J.D.** (1996), « La régulation des marchés internes du travail », *Revue Française de Sociologie*, XXXVIII, p.337-368.
- RICHEBE N.** (2002a), « Coopération, rémunération des compétences et apprentissage organisationnel », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris X - Nanterre.
- RICHEBE N.** (2002b), « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie*, n°43-1, p.99-126.

- O.ROQUES** (2004), « L'ajustement aux transitions de carrière » in GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Vuibert, p.85-98.
- SADRAN P.** (1977), « Recrutement et sélection par concours dans l'administration française », *Revue Française d'Administration Publique*, n°1, janvier-mars, p.53-107.
- SAINSAULIEU R.** (1988), *L'identité au travail*, PUF, 3<sup>ème</sup> édition, Paris.
- SINGLY de F. et THELOT C.** (1988), *Gens du Privé, Gens du Public, La grande différence*, Dunod, Paris, 256 pages.
- SIRE B.** (2001), « 1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom », *Les notes du LIRHE*, n°350, novembre, 14 pages.
- SUPIOT A. et al.** (1999), *Au delà de l'emploi. Rapport pour la Commission européenne*, Flammarion, 321 pages.
- THEVENET M.** (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes » in NEVEU J.P et THEVENET M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, p.5-20.
- TROMPETTE P.** (2003), *L'usine buissonnière. Une ethnographie du travail en monde industriel*, Octarès Editions, 193 pages.
- VINCENS J.** (1990), « Durabilité de la relation d'emploi et construction des acteurs collectifs » in REYNAUD J.D. et PARADEISE C. (coord.), *Les systèmes de relations professionnelles*, Editions du CNRS, Paris.
- YIN R.K** (1994), *Case study research*, Sage Publications, 2<sup>nd</sup> Edition, London.
- ZARIFIAN P.** (2003), *A quoi sert le travail ?*, La Dispute, Paris, 187 pages.