

## La relation d'emploi durable : une dynamique d'implication singulière

Laetitia Pihel, Ph. D.  
ATER  
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion  
Université de Nantes

### SOMMAIRE

Cette recherche étudie la question de l'implication de l'individu au sein des relations d'emploi durables déstabilisées par des mesures de restructurations. Elle propose une analyse compréhensive des leviers et des dynamiques qui soutiennent l'implication et la performance dans un contexte où le cadre et les termes de l'échange durable ont été dénaturés et transformés. Cet article repose sur une analyse et une lecture de l'implication de l'individu au sein des relations d'emploi durables à partir du *paradigme du don et de l'échange social* théorisé par Marcel Mauss. Il fournit une grille d'analyse de la relation d'emploi durable à partir de ce fondement théorique et montre comment, les mesures de restructurations viennent rediscuter les conditions et modalités d'implication de l'individu au sein de ces relations. A partir d'une étude ethnographique réalisée au sein de l'entreprise France Télécom, il valide la pertinence du *paradigme du don et de l'échange social* pour lire et comprendre les ressorts de l'implication au sein des relations d'emploi durables. Il montre comment la relation d'emploi durable fournit des ressources de flexibilité à l'entreprise. Enfin, l'article conclut sur les apports de la recherche et des thèses de Marcel Mauss à la GRH et au management.

## INTRODUCTION

L'idée selon laquelle, l'instabilité des entreprises serait venue transformer et percuter la nature du lien et du pacte individu/organisation, est aujourd'hui largement admise. Elle s'exprime dans un nombre important de publications, qui insistent sur le principe d'une plus forte contractualisation de la relation d'échange<sup>1</sup>. Cet échange, devenu plus incertain, impliquerait pour le salarié de travailler son indépendance à l'égard de l'entreprise (entretien de son employabilité externe), de modérer et de calculer son implication dans des espaces (emploi, métier, projet, entreprise, etc.) qu'il ne serait conduit à occuper que pour des périodes courtes ou transitoires. En bref, dans ces conceptions modernes de l'échange salarial, résonne de façon forte l'idée d'une relation investie du bout des lèvres et construite sur le principe du donnant-donnant : on s'investit tant que l'on reçoit, sans réciprocité, ni utilité, point de salut.

Dans cet article, c'est une autre approche de la relation individu/organisation que nous développerons. En nous appuyant sur l'analyse d'un contexte d'emploi particulier, celui de l'emploi durable, nous montrerons comment l'engagement d'un individu salarié peut se maintenir dans une relation où la réciprocité est bousculée et où et les termes de l'échange sont mis en cause par des restructurations internes profondes. Notre propos s'appuiera sur la mobilisation d'un cadre théorique spécifique, celui de *l'échange social* et du *don* initié par Marcel Mauss (2003), et sur les résultats issus d'une étude de cas de type ethnographique conduite au sein d'une grande entreprise française de télécommunications : France Télécom.

Notre recherche vise à satisfaire plusieurs objectifs. En premier lieu, elle entend pénétrer la complexité et l'épaisseur de l'engagement de l'individu dans une relation d'échange salariale durable. Cette démarche nous conduira à lever les paradoxes qui ont motivé notre recherche au sein de cette grande entreprise. A savoir, qu'est-ce qui soutient une implication confirmée par les indicateurs de performance<sup>2</sup>, dans un contexte où les individus se voient imposer des conditions d'emploi différentes de celles qui avaient motivé leur entrée dans l'organisation ? Ou encore, qu'est-ce qui peut justifier ou expliquer la faiblesse des départs volontaires dans un contexte contraint et subi ? La recherche propose également de faire ressortir les apports théoriques et managériaux des thèses de Marcel Mauss pour la GRH. Enfin, elle se donne pour autre finalité d'améliorer la compréhension des enjeux et leviers d'un management en milieu déstabilisé.

---

<sup>1</sup> Voir notamment : Delobbe N. et al. (2005), Guerrero S. et al., (2004), Cadin L. et al., (1999), Arthur M-B et Rousseau D-M (1996).

<sup>2</sup> En 2004, les indicateurs de performance calculés mensuellement montrent que l'objectif de 95% de qualité de service est atteint, voire même l'essentiel du temps dépassé.

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps, les fondements spécifiques et distinctifs d'une entrée par *l'échange social* et le *don* (Mauss, 2003), pour lire et questionner l'implication de l'individu dans la relation d'emploi durable. Puis toujours à l'aune de ce paradigme, nous proposerons une grille de lecture des enjeux des restructurations d'entreprises sur l'implication de l'individu. Enfin, à partir de l'étude réalisée au sein de France Télécom, nous préciserons les moteurs de la pérennité de l'implication dans un contexte d'emploi durable réformé.

## LE PARADIGME DE L'ÉCHANGE SOCIAL ET DU DON POUR LIRE ET COMPRENDRE L'IMPLICATION DANS LA RELATION D'EMPLOI DURABLE

### *i. L'implication et la relation d'échange durable « dégradée » : vers un paradigme*

Selon Thévenet (2002, p. 8), l'implication résulte de la relation singulière que l'individu tisse avec son expérience de travail. Elle marque et traduit un lien d'engagement personnel, qui peut présenter des ancrs et des moteurs différents et non exclusifs : les relations de travail, les valeurs de l'entreprise, la culture métier, etc. L'auteur insiste sur l'idée selon laquelle, l'implication est avant tout un construit épais et complexe, entre un individu entendu dans toute son épaisseur sociale (parcours professionnel, trajectoire de vie, valeurs personnelles, personnalité, etc.) et un contexte qui fait sens pour lui. Cette relation particulière et propre à chacun permet selon Thévenet (2000 : 2002), de mieux comprendre ce qui conduit des acteurs à s'investir dans des situations, dans des métiers, des emplois que d'autres fuient.

La notion d'implication ainsi entendue, c'est-à-dire comme une relation sociale est aujourd'hui assez peu relayée dans la littérature en management, notamment dans les recherches publiées outre atlantique (voir sur ce point Rousseau, 2002). Les conceptions modernes de l'échange salarial tendent à poser le principe de réciprocité et de contentement des intérêts recherchés, comme des conditions sine qua none de l'implication et de la loyauté de l'individu. Or, si l'on s'en tient à ces éléments étroits, on ne parvient pas à percer ce qui peut conduire un acteur à maintenir sa participation dans un contexte durablement dégradé. Parmi les thèses qui admettent et soutiennent l'idée de pérennité de l'engagement dans un contexte de déséquilibre de l'échange durable, se trouvent celles développées par Mauss (2003) dans ses travaux sur *l'échange social et le don*.

### *ii. L'échange social et le don comme interprète de la relation d'emploi durable*

Le concept *d'échange social*, d'essence sociologique, trouve ses origines dans les travaux de Mauss publiés en 1923/1924 dans son *Essai sur le don*. A partir d'une analyse construite sur le fonctionnement des échanges primitifs, Mauss établit que toute relation d'échange (ou « *potlatch* ») est à l'origine de la création d'un lien, d'une alliance singulière entre les échangistes. L'auteur pose que ce lien dépasse le seul registre de l'utilitaire, pour

s'encadrer dans des considérations d'ordre social, symbolique, moral, économique, culturel, affectif, juridique, etc.

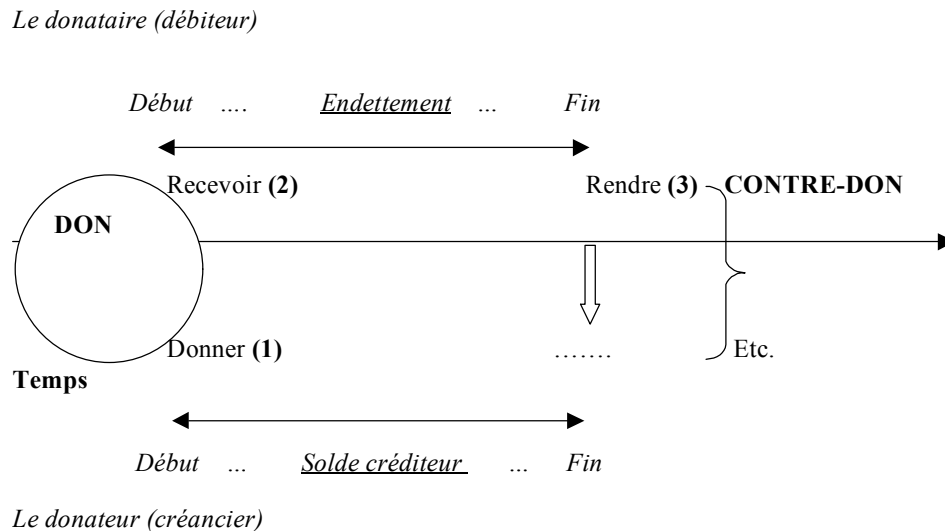
Comprendre la relation, ce qui s'y joue et la manière dont elle s'organise, impose selon l'auteur de considérer le contexte dans lequel elle s'inscrit. Ce contexte développe des règles propres construites et légitimées par les acteurs et qui donnent sens à leur conduite.

Dans cette conception de la relation d'échange, le sens des comportements et des actions des échangistes ne peut être compris et lu qu'au regard du contexte d'encastrement. La relation d'échange forme ici un « *tout* », que Mauss nomme un « *phénomène social total* ». Ce « *tout* » renvoie à un lacs inextricable et complexe d'éléments, à un espace où tout se mêle, les choses, les symboles, les hommes comme les âmes.

Pour Mauss, la multiplicité des variables interférant dans la relation conduit à un réglage de l'échange, écarté des règles entendues et classiques de la réciprocité synchronique. Dans les thèses de Mauss, le lien social créé entre les parties importe plus que les biens matériels échangés. La densité de ce lien et ses enjeux (« *face* », pouvoir, identité, etc.) justifient que l'on donne, sans retour immédiat, à l'autre encadré dans le même réseau. C'est la force du lien social qui conduira l'autre à rendre dans un espace temps différé.

L'échange dont parle l'auteur n'est pas seulement intéressé (lutte d'honneur, intérêts économiques, etc.), il est aussi désintéressé : les acteurs sont conduits à se dessaisir, à sacrifier leurs intérêts immédiats au nom du lien. L'échange est également contraint (ou obligé) : car des obligations de toutes sortes pèsent sur la relation, et enfin libre : car chacun décide du moment où il donne et de l'initiative du pas fait vers l'autre.

Cette manière de conceptualiser les relations (« *potlatch* »), aboutit à un échange non pas réglé en deux temps : donner et recevoir, donner pour recevoir (principe du donnant-donnant : un donné pour un rendu), mais en trois temps : donner, recevoir et rendre (Voir [Figure 1](#)). L'échange s'organise sur un principe de *don* (prestation) et de *contre-don* (contre-prestation) qui par principe tolère, admet et légitime les décalages et les déséquilibres entre le moment du donné et du rendu. Les enjeux de l'échange et la force du lien social entretiennent et alimentent un système d'endettement réciproque et continu dans le temps.

**Figure 1 : Le cycle triadique du *potlatch* : donner, recevoir, rendre**

Ainsi, les acteurs impliqués dans une relation d'échange située s'engagent, non pas sur un principe d'équilibre des prestations, mais sur un principe d'équité. L'échange se poursuit tant qu'il est jugé équitable par les parties, c'est-à-dire tant qu'il ne conduit pas à « *un mécontentement excessif* » ou du moins, tant que « *chacun trouve une réponse aux griefs de l'autre* » (Reynaud, 1997). Le principe d'endettement mutuel nourrit, en même temps qu'il se développe, la confiance des acteurs dans le système et la pérennité du système lui-même. Les acteurs dès lors, ne se bornent pas à calculer ce qu'ils donnent et reçoivent, mais se fixent une ligne d'action dans la relation investie (Reynaud, 1997 : Alter, 2000, 2002).

La possibilité de maintenir son implication dans une relation qui ne répond pas aux règles de la réciprocité synchronique et immédiate, impose de s'interroger sur les éléments qui font sens dans l'engagement et qui soutiennent cette dynamique du *don* et du *contre-don* dans le temps. Pour Mauss (2003, p. 273), la pérennité de l'implication repose sur la manière dont l'individu se trouve engagé dans la relation d'échange, soit sur un mode entier et « *total* ». Pour l'auteur, « *il n'y a pas de milieu : se confier entièrement ou se défier entièrement* ». Les acteurs sont engagés socialement, affectivement, subjectivement, symboliquement dans la relation. Le sens de cet engagement ne peut être saisi en dehors du champ d'encastrement qui contribue à faire que ce que l'individu donne est inséparable de ce qu'il est socialement au sein de celui-ci.

Transposer ces analyses à la relation d'emploi durable et proposer une entrée par le *don* de cette relation, impose de pénétrer « *la conscience* » (Mauss, 2003) du contexte d'encastrement. C'est-à-dire d'aller se saisir des valeurs du milieu d'emploi, de leur sens, de leurs implications pour les acteurs et leur identité, de leurs enjeux, mais aussi des règles légitimées par et dans cet espace, des repères, des traditions, ou encore de la trajectoire des dons c'est-à-dire de ce qui a été donné et reçu, en bref de la manière dont s'organise et se règle l'échange situé.

L'individu impliqué dans un échange durable est en prise et en tension avec une multiplicité de dimensions expérientielles et de lieux symboliques. C'est à la fois individuellement et collectivement qu'il compose dans cet environnement, qu'il bâtit sa relation à l'organisation et qu'il élit des espaces de significations et d'identifications prioritaires : travail, environnement immédiat (collègues, ambiance, etc.), entreprise (valeurs et buts), métier (règles d'honneur), etc. Ces espaces mis en jeu dans l'organisation conditionnent la reconnaissance et la non reconnaissance de l'individu et sont déterminants de ce qu'il est, du rôle qu'il doit tenir, de ses attitudes et de ses comportements dans ce milieu.

Cette approche élargie des modes de construction de l'implication de l'individu au sein d'une relation d'emploi durable, permet de comprendre ce qui est en jeu pour l'individu qui s'y trouve engagé. Elle permet également de mieux comprendre, ce que représente pour lui, cette relation, ce qu'il donne et la manière dont il donne et pourquoi il peut-être conduit à maintenir sa participation dans un espace durablement investi. Ce qu'il est fondamentalement, est inséparable de ce qu'il donne dans la relation, ce qu'il joue est ce qu'il est. Au delà, *le paradigme du don* se présente comme un véritable programme de travail pour analyser la complexité de plusieurs enjeux des restructurations d'entreprise dans un contexte d'échange salarial durable. Il apporte un éclairage des zones de tensions et de mise en péril de l'engagement à prendre en compte par le management.

## **LES RESTRUCTURATIONS ET L'ÉCHANGE SOCIAL DURABLE : DU BOULEVERSEMENT AUX ENJEUX**

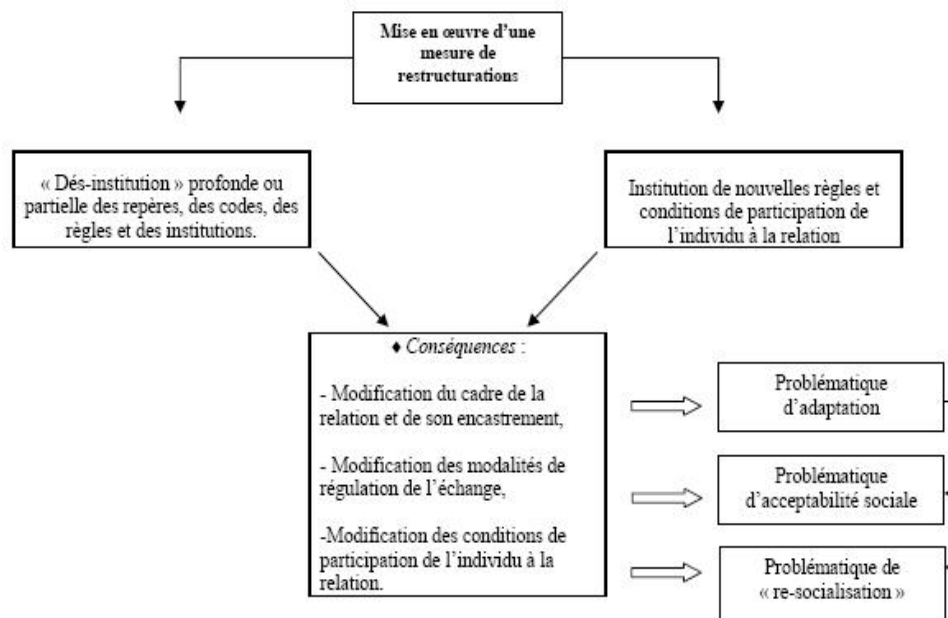
Les restructurations d'entreprises font désormais partie du paysage économique moderne (Lemasle et al., 2000). Leur croissance est inséparable des impératifs de flexibilité qui s'imposent à l'entreprise et l'astreignent à reconsidérer régulièrement ses choix, ses processus, ses structures, ses ressources.

Par définition, les mesures de restructurations internes viennent bouleverser et déstabiliser l'organisation de l'entreprise. Pour comprendre les enjeux associés à ces remaniements organisationnels sur le contexte d'encastrement et les modalités d'implication de l'acteur, il faut en revenir à la définition même du terme de « restructurer ».

*Restructurer* signifie « donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation à quelque chose »<sup>3</sup>. En ce sens, *restructurer* tend à désigner un ensemble de mesures dont la particularité est d'introduire une césure, un changement entre le passé et l'avenir d'une situation ou d'une relation d'interdépendance particulière. Dubouloy et Fabre (2002) précisent parallèlement que, la restructuration, suppose une « déstructuration, c'est-à-dire l'abandon d'une manière de fonctionner, de travailler, de vivre ensemble au profit d'une nouvelle. » (p. 47). Ces définitions permettent d'inscrire la compréhension des restructurations à travers une double dynamique. Une première qui consiste à abandonner tout ou partie d'un modèle de référence existant et intériorisé par les acteurs (organigramme, carte des métiers, valeurs, culture, etc.). Les repères établis sont alors et pour une part désavoués. Et, une seconde qui consiste à instituer un nouveau modèle (nouveaux objectifs de travail, nouveaux métiers, nouvelles règles d'évolution interne, modalités de valorisation des compétences, etc.) venant remplacer totalement ou partiellement celui destitué. Les nouveaux repères promus sont, par définition, différents de ceux qui à l'origine ont servi la socialisation des acteurs, ils devront désormais guider l'action et les comportements des individus.

Ces changements introduits au sein de l'organisation posent nécessairement la question de l'adaptabilité du personnel, mais aussi la question de leur acceptabilité sociale et de leur appropriation par les acteurs internes (Figure 2).

**Figure 2 : Schématisation des enjeux des restructurations**



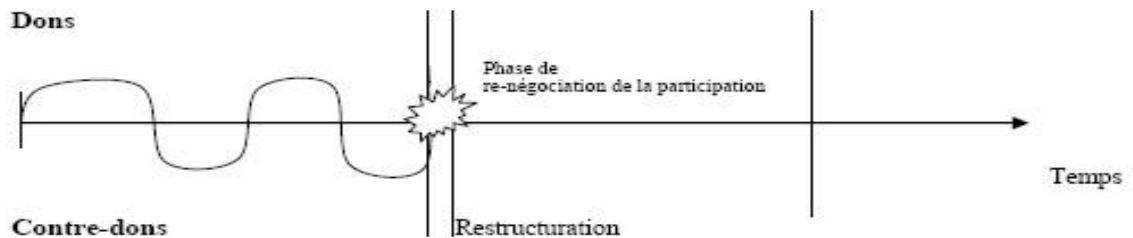
<sup>3</sup> Le Robert (1993), dictionnaire.

En redéfinissant le cadre organisationnel, soit le contexte d'insertion de la relation salariale, les restructurations ouvrent une brèche dans le pacte social qui lie l'individu à l'organisation. En premier lieu, parce qu'elles brisent et déconstruisent les règles d'échange existantes, sous le coup d'une décision unilatérale et autoritaire de la Direction. Ce changement de règles « *en cours de partie* » [Alter et Reynaud 1996] est subi par le personnel. En effet, sauf à quitter l'organisation, le personnel n'a d'autre choix que de composer avec. La redéfinition brutale des modalités de régulation de la relation interroge la légitimité de cette incursion au sein du cycle d'échange.

Les travaux de Richebé (2002) inspirés des réflexions de Mauss, ont montré que si la relation qui lie durablement un individu à une organisation ne peut se réduire au calcul d'intérêts, cela n'exclut pas pour autant qu'elle en soit exempte. L'introduction d'une nouvelle donnée au sein de la relation peut conduire le salarié « *à faire les comptes de la relation* » (Richebé, 2002) et à réviser les conditions de sa participation (retrait, désengagement) lorsqu'il juge non équitable ce changement. Pour paraphraser Richebé, cette « *composante rétrospective* » de la relation suppose que 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.

Le caractère équitable ou non équitable des changements introduits va être établi à l'aune de l'histoire de la relation, soit au regard des dons déjà effectués par l'individu. La transformation de variables organisationnelles enserrant l'emploi a un coût pour l'individu. Le renouvellement des objectifs de travail, du contenu des postes et des responsabilités impliquent que l'individu se forme à ces changements, voire accepte une mobilité interne, ou encore une reconversion suite à l'arrêt d'une activité par exemple. En d'autres termes, qu'il fasse fi d'une part de ses compétences en migrant vers d'autres fonctions. Parallèlement, la reconfiguration de la carte des métiers et de l'organigramme participe au bouleversement des projets d'évolution nourris par l'individu au fil des ans. Les mesures de changement peuvent impliquer la disparition de filières métiers et des postes qui les composent, et conduire de fait l'individu à devoir faire le deuil de ses ambitions. « L'acceptation » de ces changements suppose des efforts de la part de l'individu, et plus concrètement que celui-ci réitère les dons envers l'organisation : formation, mobilité, etc. Cette réitération des dons faits par l'individu entraîne un déséquilibre au sein de la chaîne des dons et participe au renouvellement de la dynamique d'échange (illustration proposée dans la [Figure 3](#)). L'individu réalise un nouvel apport, accepte de contribuer différemment à l'échange (nouveau poste, etc.) mais de fait, nourrit de nouvelles attentes à l'égard de l'entreprise qui l'emploie : reconnaissance de l'effort, valorisation, compromis, etc.



**Figure 3 : Impact des restructurations sur la trajectoire d'échange durable**

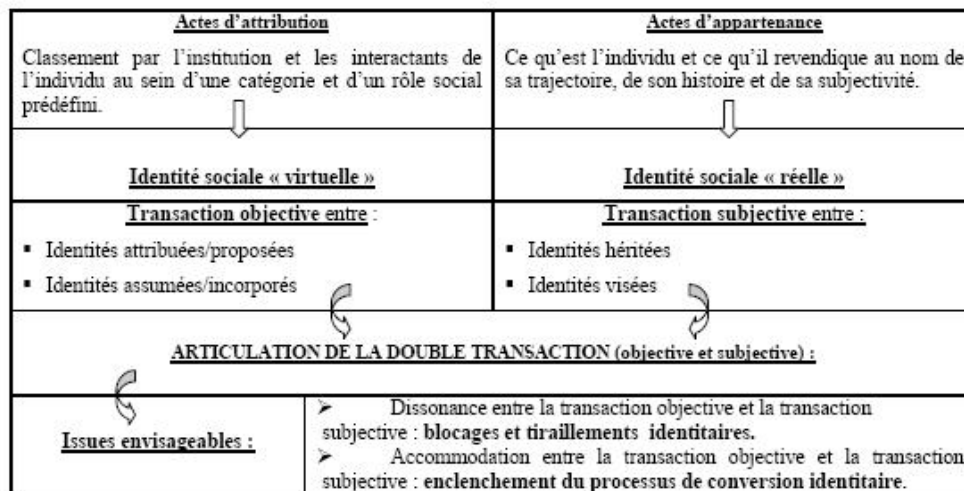
« L'acceptation » des mesures de restructurations n'est qu'une étape. L'entreprise doit accompagner les acteurs dans le processus critique d'appropriation des changements qui marque le passage d'un contexte social à un autre.

Les mesures de restructurations participent à la refonte du système de références et des repères d'action des acteurs ayant évolué durablement au sein de l'organisation. Cette rupture introduite au sein de la structure interne s'accompagne de nouvelles attentes en termes de rôle social et opérationnel des individus amenés à contribuer au changement décrété. Les projets portés par l'entreprise reposent désormais sur une organisation en partie renouvelée qui développe de nouvelles manières de faire, de penser et d'agir. L'intériorisation de ces repères d'action inédits supposent que le personnel interne et durable se re-socialise, c'est-à-dire acquiert et fasse sien ces nouveaux critères de reconnaissance associés à ce contexte révisé. Dans ce processus c'est l'identité sociale et professionnelle de l'acteur qui se joue et se rejoue. L'individu doit investir un rôle redéfini par l'entreprise en rupture partielle ou totale avec celui qu'il habitait jusqu'alors. Les espaces de reconnaissance internes (modalités de valorisation des compétences, modalités d'évaluation, etc.) et d'interaction (réseau relationnel, environnement immédiat, organigramme, etc.) sont redessinés sous le joug des nouvelles mesures.

Dubar (2000) analyse cette étape de conversion identitaire depuis l'articulation d'une double transaction : 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. L'auteur 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 Goffman, 1975) et l'identité forgée par l'individu (« *identité réelle* » selon 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, tel qu'illustré dans la Figure 4, l'engagement *versus* le retrait (exclusion, marginalisation) de l'individu dans les nouveaux projets conduits par l'entreprise.

**Figure 4 : Le bouleversement des espaces d'identification : les enjeux du processus<sup>4</sup>**



Les décisions de restructurations atteignent de multiples sphères du rapport qui lie l'individu à l'organisation. La redéfinition du cadre met à mal la cohérence du fonctionnement interne en introduisant une rupture entre le passé et l'avenir et bouleverse la dynamique de réciprocité au sein de l'échange : l'une des parties doit réitérer les dons. La révision de la structure modifie les espaces de reconnaissance, les repères, et brouille l'identification des acteurs rompus à d'autres mœurs, d'autres valeurs. L'implication de l'acteur au sein de ces espaces se trouve profondément charriée, pour autant elle est essentielle au soutien et à la performance des projets décidés par l'entreprise.

Notre objectif à travers l'étude de cas conduite au sein de France Télécom a été de repérer et d'analyser les dynamiques qui portaient la pérennité de l'implication dans ces contextes. Et ce, comme le préconise l'approche par le *don*, à travers une analyse précise du

contexte d'encastrement et de l'histoire de la relation qui liait les acteurs à l'entreprise. Cette analyse est présentée dans le point suivant.

### **FRANCE TÉLÉCOM : HISTOIRE D'UNE RELATION D'EMPLOI DURABLE GLISSANTE ET COUTURÉE**

La recherche conduite au sein de cette entreprise a duré 15 mois et a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs, de phases d'observation *in situ* et d'une étude de la documentation interne (Voir *Annexe 1*).

France Télécom, opérateur historique de télécommunications, est devenue en 30 ans, une entreprise d'envergure internationale présente sur les cinq continents au travers de marques et de filiales. Son réseau haut débit est aujourd'hui l'un des plus développés d'Europe et le Groupe est devenu le 2<sup>ème</sup> acteur mondial de l'ADSL<sup>4</sup>. L'histoire de cette organisation est riche et marquée par de multiples réformes. L'entreprise connaît, depuis une quinzaine d'années, des restructurations particulièrement fortes et qui s'inscrivent dans une véritable stratégie de rupture à l'égard du modèle sur lequel elle s'est construite.

Comprendre le sens et les implications des restructurations en cours ne peut se faire qu'à la condition d'avoir repéré au préalable les éléments qui accèdent le mouvement. Aussi ici, nous reviendrons de façon nécessairement synthétique et sélective sur l'histoire de cette organisation et sur la spécificité de son système social initial, dans l'objectif de mieux souligner les enjeux et la teneur des évolutions actuelles sur le contexte d'encastrement et la relation qui la lie à son personnel.

#### *iii. Une entreprise, une trajectoire historique*

Ancienne Administration et monopole d'Etat, devenue entreprise de Droit Privé en 1996, France Télécom se démarque par sa trajectoire tourmentée. Pour s'adapter à un marché toujours plus innovant et concurrentiel, France Télécom a multiplié les plans de restructurations. Durant la décennie 1990, une série de mesures baptisées « EO » pour Evolution de l'Organisation se succèdent et aboutissent à des changements pluriels et diversifiés : éloignement du cœur de métier technique, développement des stratégies commerciales offensives centrées sur le client (et non plus l'utilisateur !), refonte des filières métiers, mais aussi : redéfinition des systèmes de classification, introduction de la GPEC, individualisation de la relation d'emploi, etc.

---

<sup>4</sup> ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line.

En 1996, les enjeux concurrentiels qui entourent le changement de statut de l'organisation obligent à rationaliser de façon ferme et décisive les structures. L'entreprise réaffirme son orientation commerciale et engage de vastes opérations de redéploiement de personnel en direction des métiers de la vente et de la relation client.

La problématique opérationnelle posée à France Télécom est propre aux marchés internes : l'entreprise doit « composer avec l'existant », c'est-à-dire s'adapter, se réorganiser tout en maintenant l'emploi de ses personnels fonctionnaires avec lesquels elle reste liée en dépit de son nouveau statut de Droit Privé. Plus concrètement, il s'agit pour France Télécom de faire monter en compétences le personnel stable et de le faire migrer vers les métiers et activités en croissance.

La recherche d'adaptation permanente conduit aujourd'hui l'entreprise à pérenniser les démarches de rationalisation et de redéploiement. Les projets de France Télécom se multiplient, jusqu'à celui de devenir l'un des premiers opérateurs intégrés de télécommunications en Europe. L'ampleur des mesures de restructurations internes place désormais la question de l'emploi au premier rang des préoccupations managériales. Dans un tel contexte, les redéploiements ou reclassements internes de personnel constituent l'ultime solution de flexibilité.

iv. *La problématique du redéploiement des personnels stables*

Le redéploiement ne constitue pas, par définition, une évolution professionnelle naturelle pour le personnel. Il s'apparente à une évolution contrainte et subie. Les redéploiements s'opèrent sans critère discriminant de compétences et de trajectoires socioprofessionnelles. Ils concernent tous les individus dont l'emploi au sein d'un service ou d'une activité est mis en cause. Les secrétaires comme les « lignards » (agents des lignes), assistants RH, mécaniciens, ou encore les vagemestres sont touchés. En 4 ans, 52 500 individus ont été redéployés. Cette mobilité initiée unilatéralement par l'employeur repose sur une disposition principale : le principe de mutabilité des fonctionnaires prévu par le Code de la Fonction Publique<sup>5</sup>. La croissance de ces mesures est aujourd'hui bordée par un accord Cadre<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> L'article 4 de la loi du 13 juillet 1983 du Code de la Fonction Publique, relatif au principe de mutabilité des fonctionnaires, prévoit que : « *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.* »

<sup>6</sup> Le 4/06/03 a été conclu au sein de France Télécom un Accord Cadre pour l'Emploi et la Gestion Prévisionnelle des Compétences. Celui-ci prévoit un certain nombre de dispositions visant à encadrer le reclassement des agents. Il marque 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.

Les redéploiements internes s'établissent de manière prioritaire vers les métiers dédiés à la relation client (boutique, agence, centre d'appels). Les métiers désormais proposés : conseiller commercial, téléopérateur, n'entretiennent que peu de liens avec ceux qui hier faisaient le quotidien d'une population au profil administratif et technique. Les redéploiements génèrent des dissonances aiguës au sein des trajectoires et marquent des ruptures de rôle importantes. Pour nombre d'agents France Télécom, il est question à travers ce processus d'entamer le veuvage de son ancien métier, c'est-à-dire de se résigner à ne plus pouvoir l'exercer en interne. Cette brisure professionnelle est palliée par une formation de quelques semaines (3 à 4 en moyenne). Elle s'accompagne également d'une mobilité géographique dans la ville principalement, voire le département.

Cette redéfinition des termes de l'échange implique pour le personnel stable de contribuer de façon nouvelle à la relation alors même que cette génération d'individus a participé au fil des ans aux différents changements ponctuant la vie de France Télécom. Dans les structures que nous avons enquêtées, l'ancienneté moyenne des individus s'élevait à 20,2 années.

Cette ancienne Administration ne conserve que peu d'aspects de sa structure sociale initiale, entendons, celle à partir de laquelle la socialisation des personnels fonctionnaires rencontrés s'est effectuée.

v. *France Télécom : un système d'échange social « maison »*

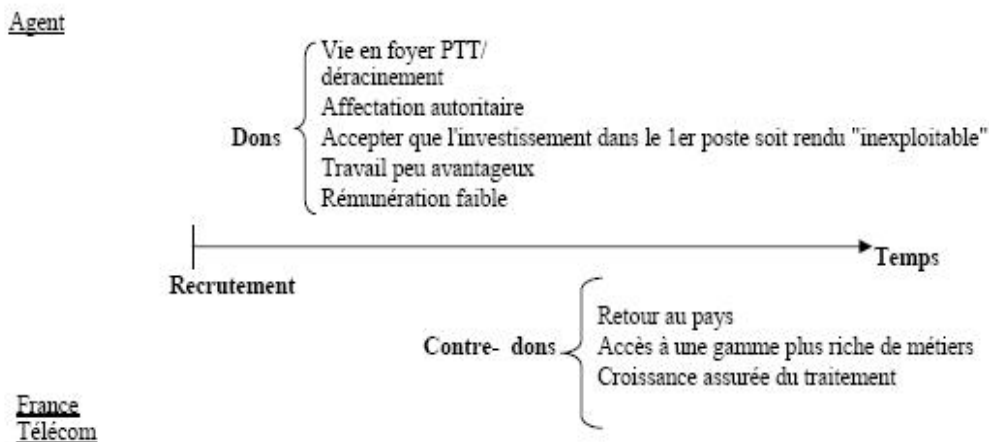
L'entrée dans l'Administration française est marquée par un puissant symbolisme. Le pacte social conclu entre le fonctionnaire et l'Etat, autant que le système social public, portent le sceau de valeurs nobles et emblématiques : égalité, impartialité, probité, intégrité, distinction, dignité, etc. La grammaire de l'emploi public génère des implications sociales et professionnelles fortes pour le personnel employé. L'agent ou jeune fonctionnaire recruté signe pour un emploi à vie et prête officiellement serment devant un tribunal de « *remplir avec conscience les missions qui lui seront confiées* » (Extrait du serment officiel). La symbolique de la mission d'intérêt général et le principe d'égalité de traitement justifient, dans la lettre du compromis initial, le caractère fixe de la rémunération.

Titulaire d'un grade administratif et non d'un poste ou d'un métier, l'agent abandonne une large part de son pouvoir stratégique d'évolution à l'entité qui l'emploie. En premier lieu, les postes qu'il est susceptible d'occuper se cantonnent à ceux circonscrits par l'Administration et correspondent à son grade, c'est-à-dire à son niveau hiérarchique qui définit son employabilité interne. En tant que serviteur de l'Etat, entendu dans toute son acception idéologique, il accepte que sa situation professionnelle soit modifiée et redéfinie unilatéralement et sans son consentement par l'Administration, en vertu des principes

d'intérêt général et de bon fonctionnement des services publics. La trajectoire interne des fonctionnaires se trouve dès lors fortement conditionnée par la structure et étroitement soumise aux aléas. En contrepartie de ces conditions salariales, l'Administration garantit l'emploi et un traitement (rémunération) à vie et l'assurance, *via* le passage d'épreuves de concours, d'une progression hiérarchique linéaire et ascendante.

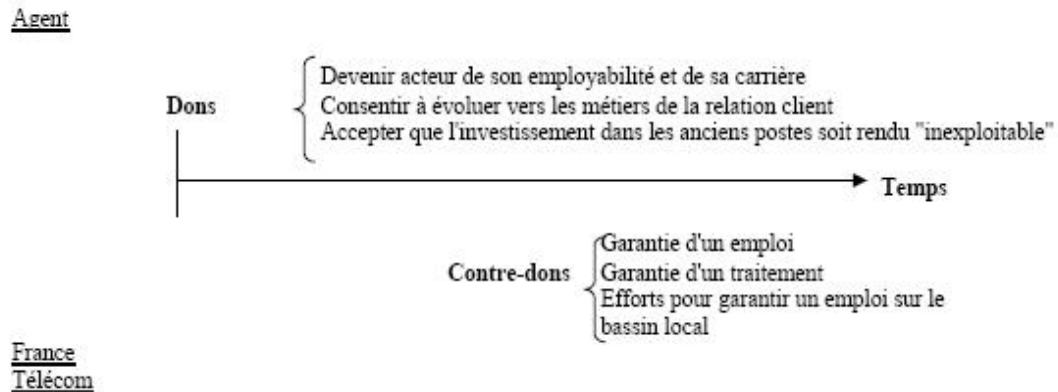
La nature des missions confiées et l'organisation du système social participent d'une relative objectivation du rapport au travail. Le candidat, exception faite de concours spécifiques (agents des lignes, sténodactylo,...), ne connaît pas au moment où il subit les épreuves des concours d'entrée, le poste sur lequel il sera affecté. L'agent recruté est fonctionnaire avant d'être informaticien, assistant RH ou encore chef d'équipe. 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, impliquant ainsi et d'emblée une mobilité géographique et un passage de quelques semaines au sein des foyers d'accueil PTT pour le jeune fonctionnaire (ou « *purgatoire parisien* » selon la formule consacrée de Reynaud, 1997). Le « *retour au pays* » (Alter, 2000), c'est-à-dire dans la ville ou région natale (province), 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 dons de la relation d'emploi public présentent une spécificité aiguë. L'échange social est marqué par un investissement « *total* » et à long terme. Les implications qui lui sont associées dépassent le cadre étroit du travail, elles fusionnent avec les projets de vie personnelle. 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 (Alter, 2000). 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 (Alter, 2000). A ceci fait écho une rémunération (ou traitement) correspondant aux niveaux de rémunération les plus faibles. Aussi, selon 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 notamment. Cet effort consenti est, comme le présente la [Figure 5](#), récompensé ou rattrapé de façon différée, par un retour dans la région natale (la province) et l'accès à des postes plus gratifiants au sein du marché interne.

**Figure 5 : Schéma de la trajectoire des dons au moment de l'entrée chez France Télécom**

Les transformations successives du système social et les multiples réorganisations inaugurent désormais une version substantiellement revisitée des termes de l'échange (voir [Figure 6](#)). La sécurité de l'emploi, contrepartie « passive » ou acquise, fait figure d'objet de négociation. Elle est réactivée sous le joug des circonstances et communiquée au personnel comme une base de la nouvelle entente. En échange d'efforts souscrits par la Direction en termes de maintien et garantie d'emploi, l'individu doit s'adapter à l'actuelle carte des métiers. Il doit « s'approprier la vocation commerciale » et penser son employabilité<sup>7</sup> au sein d'un marché interne chahuté et instable, quand, ces considérations étaient jusqu'alors prises en charge par la structure.

<sup>7</sup> L'entreprise invite aujourd'hui ses agents à devenir « acteur » de leur évolution professionnelle. Pour cela, elle leur propose des plans d'accompagnement personnalisés, des formations d'aide à la réalisation de cv et à la construction de projet professionnel. L'entreprise pose qu'il s'agit désormais et 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...* » (Extrait d'un journal interne).

**Figure 6 : Nouveau pacte social liant les agents rencontrés à l'entreprise France Télécom**

Notre étude au sein de France Télécom a porté sur deux centres d'appels portant l'enseigne d'une filiale du Groupe. L'activité de ces centres dédiés à la gestion de la clientèle professionnelle, a été sous-traitée à France Télécom pour pallier le besoin de reclassement des personnels fonctionnaires en région. Ces deux sites sont implantés en province (région ouest). Les personnels fonctionnaires enquêtés ont été, pour l'essentiel, recrutés pendant les années 1970-80 et présentent une moyenne d'âge de 45 ans. Ils occupent désormais des postes de conseiller client. L'immense majorité des individus est issue d'entités régionales, frappées par des mesures de restructurations (suppression de services, disparition de métier, fermeture d'activités). Une large part de ces structures était implantée dans la ville du poste qu'ils occupent désormais.

Notre démarche de recherche a consisté à étudier, dans ce contexte de restructurations, quels étaient les moteurs de l'implication des personnels stables contraints de changer de métier et d'évoluer dans un contexte réformé.



## DANS UN CONTEXTE DÉSTABILISÉ : QUELS MOTEURS D'IMPLICATION POUR LES PERSONNELS STABLES DE L'ENTREPRISE ?

Occuper un poste de conseiller client en centre d'appels, ne constituait pas en soi une vocation pour les individus rencontrés lors de l'enquête. Pour l'immense majorité d'entre eux, la mobilité s'est opérée dans un climat de contraintes : suppression de poste, etc. Pour certains, ces centres d'appels constituaient l'unique solution de reclassement proposée.

Les « stratégies » de sélection des personnels reflètent le contexte d'urgence et de dépit dans lequel les choix ont été réalisés. La dialectique décisionnelle combine des considérations dont la particularité est de s'éloigner du contenu du travail au profit de critères : personnels (contraintes de gardes des enfants, recherche de temps partiel, possibilité d'aménagement des horaires, etc.), géographiques (temps de trajet, éviter un déménagement, éviter l'achat d'un second véhicule, etc.) ou encore relationnels (conserver certaines relations, le contact avec certains collègues, maintenir de lieux de sociabilité, etc.). Au sein d'un système forcé, les individus ont élu un pis-aller sur la base d'un leitmotiv quasi-unanime : « *venir sur le Centre était le moins pire* ».

Pour autant et malgré cette réorientation subie par les acteurs, les centres enquêtés présentent des niveaux de performance et de qualité de service particulièrement satisfaisants. Dans le même temps, les entretiens conduits témoignent d'une volonté ferme des individus de rester dans les structures qui les emploient et de conserver les postes sur lesquels ils ont été contraints de migrer, alors même que beaucoup avouent avoir « *connu mieux avant* ». En 2005, sur les deux structures enquêtées, 5 départs volontaires ont été comptabilisés, soit un peu plus de 3% de l'effectif global.

Notre enquête montre que ces réactions des personnels stables trouvent leurs origines dans l'histoire de la relation qui les lie à l'organisation. Plus concrètement, la recherche soutient que l'implication des acteurs est aujourd'hui portée par des éléments de sens et des principes d'engagement inséparables du contexte qui a servi leur socialisation initiale et fait leur histoire, leur identité dans l'entreprise. Les réactions et les attentes actuelles des individus trouvent et prennent sens dans une analyse historique et rétrospective de la relation d'emploi. Dans le même temps, les moteurs de l'implication révèlent un anachronisme des valeurs, des logiques, et des principes d'action. La mise au jour de cet anachronisme permet de révéler la profondeur et le caractère « total » de l'implication au sein de la relation d'emploi durable, tout en démontrant comment ce type de relations est à même de produire des ressources spécifiques à l'engagement dans des contextes déstabilisés.

vi. *L'ascendance de la trajectoire et de la socialisation administrative ou le passé au secours du présent*

Les propos formulés par les agents à l'égard de leurs nouvelles fonctions traduisent des niveaux de satisfaction variés. Nos analyses montrent que la façon d'envisager son poste au sein des structures porte l'empreinte de la trajectoire professionnelle des acteurs et de l'intensité de la rupture de rôle qu'ils expérimentent aujourd'hui. Les agents, auparavant employés au sein de plates-formes téléphoniques, considèrent leur poste comme riche et diversifié et inscrit dans une logique de continuité :

« Ici c'est enrichissant [...] ici c'est un métier qui me plaît. »

« Prendre des appels moi je suis habituée, c'est pas un problème de prendre un client en ligne. »

A l'inverse, les individus installés dans des postes ou métiers éloignés des principes organisationnels des centres d'appels, font part de leurs frustrations. Ils vivent l'expérience comme un déclassement et se sentent dépossédés d'une part de leurs compétences :

« J'ai quand même l'impression que c'est un peu du standard, on passe quand même pas mal d'appels vers d'autres Services, on sert un peu à diriger les appels, y'a des moments j'me dis bon... »

« Faut comprendre que dans le cheminement : moi j'ai échoué<sup>8</sup> ici [...] avant c'était rare quand j'étais en difficulté, je savais des trucs que personne ne connaissait, je m'éclatais dans ce travail, maintenant... »

Au delà des divergences liées à la spécificité du parcours interne, force est de constater qu'à grande échelle, les agents cultivent défiance et réticence à l'égard des objectifs de productivité qui encadrent le travail dans cette organisation désormais privée (durée moyenne d'appel, nombre d'appels/jour, etc.). Les « *chiffres* », pour reprendre leurs termes, nuisent à la qualité du service délivré au client et entraînent des risques de sabotage :

« 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. »

Pour ces agents qui jadis travaillaient dans le secteur dit du non marchand, le critère de qualité optimum à longterm constituait l'unique credo. Ce mot d'ordre renforcé par les discours sur la modernisation des Services Publics fédérait l'ensemble des actions entreprises par les agents et avait valeur de repère. Agir dans le strict respect des indicateurs de productivité est perçu comme une attitude à contre-courant de la satisfaction du client.

---

<sup>8</sup> Le terme « échoué » est à prendre ici à son sens premier, c'est-à-dire depuis l'idée de « naufrage ».

S'en remettre « *aux chiffres* » signifie pour l'essentiel des agents : mal faire son travail. La distance prise à l'égard des discours centrés sur les aspects quantitatifs est revendiquée dans l'intérêt du client et traduit une véritable conscience professionnelle et citoyenne des agents :

« 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 individus traduisent une vision à long terme de la relation client qui priorise les arguments qualitatifs au profit de la célérité associée dans leurs propos à du sabotage. L'objectif est de « *faire le maximum pour le client* » quelque soit le temps nécessaire et les efforts à fournir : « *les objectifs moi ça ne m'intéresse pas [...] ce que je veux c'est que le client soit content.* » L'esprit du geste est important.

La mission que les individus se donnent dépasse la simple prescription et justifie la déviance, le fait d'outrepasser les règles opérationnelles. Les indicateurs perçus comme castrateurs, semblent bien faibles et limités pour rendre compte de ce qu'ils donnent dans leur travail de façon relativement stable et ordinaire. Ce qui ressort de façon prédominante de leurs discours est l'idée qu'ils pérennisent les méthodes apprises, celles qui ont servi leur socialisation et la construction du sens de leur action : l'intérêt de l'usager.

La présence d'indicateurs pour encadrer le travail de prise d'appels notamment et motiver, apparaît entretenir un décalage certain avec les mobiles et le sens qui animent leurs agissements :

Un conseiller nous parlant d'un mail reçu 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. »

Les agents, dont la rémunération n'est par ailleurs pas indexée sur les indicateurs, estiment « *ne pas avoir besoin de ça* » pour « *bien faire* » leur travail, ils disent « *savoir ce qu'ils ont à faire* » et « *connaître leur travail* ».

Selon eux leur maturité et leur expérience au sein de l'organisation justifient le fait qu'ils ne modifient en rien leur façon de faire et de s'impliquer dans leur travail, et ce, bien que leur venue sur les centres d'appels ait été largement contrainte. La continuité de la participation n'est pas pensée de façon problématique pour eux, elle tient presque de l'évidence. Pour eux, l'objectif chiffré est pour paraphraser les agents : « *la carotte qui fait avancer l'âne* ».

Le serment qu'ils ont prêté au moment de leur entrée reste valable malgré les multiples changements qui ont bouleversé l'entreprise :

« 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. »

« [...] 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. »

Ce qui fait sens aux yeux des individus, c'est avant tout la défense de valeurs et de modes de faire appris et intériorisés, une « *logique de l'honneur* » (d'Iribarne, 1989). Le primat de ces références, le « goût du travail bien fait » notamment, supplante les considérations liées au poste et au contexte éloigné d'un plébiscite. 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 ce qui a été inculqué et certifié par le serment de probité et de moralité. Comme un accord implicite, la continuité des efforts de contribution apparaît « naturelle » pour une population partageant la même histoire et rompue à la distance envers la rétribution, l'équilibre instantané de l'échange.

L'histoire partagée par les individus n'est pas derrière eux. L'expérience qu'ils vivent aujourd'hui constitue une étape nouvelle qu'ils partagent dans des circonstances quasi-identiques. Le collectif est une ressource sociale qui joue aujourd'hui un rôle primordial à la fois : dans les dynamiques de performance collectives et spontanées qui s'engagent sur les plateaux, autant que dans le soutien que les individus s'apportent mutuellement dans un contexte de reconversion professionnelle :

« Quand on est parti des renseignements on était avec Jacques, Reine, Iris, c'était une grande force de partir à plusieurs [...] parce que c'était très dur psychologiquement. »

Les chiffres du baromètre social de l'année 2004 montrent que la satisfaction à l'égard de l'ambiance est celle qui remporte les suffrages les plus hauts, témoignant ainsi du rôle primordial du climat social dans le contexte actuel :

« Ce qui me plaît ? Bah l'ambiance, mes collègues ».

Les agents s'estiment être « *tous dans le même bateau* » et appartenir à une même « *maison* ». Ce rapport patrimonial à l'entreprise autant que l'usage répété du « *nous* » et du « *on* » dans les propos des agents marquent une mémoire sociale fortement investie. Le récit de leurs premières années au sein de l'Administration PTT traduit les mêmes souvenirs : vie parisienne, éloignement familial, promiscuité de la vie dans les foyers, mariages entre agents, etc. Ces symboles communs passés et présents sont une source de moyens pour aborder le changement. On retrouve dans la nature fusionnelle du collectif et du rapport à l'organisation l'empreinte d'un système d'emploi initial paternaliste et éducationnel :

« 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. »

Cet univers sécurisant et protecteur fait désormais partie du passé, les agents font aussi régulièrement référence à l'idée d'un paradis perdu. Ils doivent aujourd'hui composer dans un espace où l'incertitude et le mouvement ont acquis droit de Cité.

Les valeurs aujourd'hui défendues par les acteurs s'écartent de celles que l'entreprise entend désormais développer et qui suscitent chez eux de la défiance. Les repères du passé servent ici de ressources à l'implication et permettent d'éviter les situations de repli et de désengagement qui peuvent naître d'un conflit entre l'identité assumée par les individus et celle que le système leur propose.

*vii. Le poste actuel : un compromis « tolérable ». Des attentes inséparables de l'histoire de la relation d'emploi*

Les agents France Télécom estiment très largement avoir réalisé un véritable effort de reconversion en intégrant les centres d'appels enquêtés. Pour eux, il a été question de réapprendre un nouveau métier et de se reconstruire chemin faisant une légitimité en termes de compétences. L'effort consenti et la volonté de retrouver les voies de la reconnaissance professionnelle justifient le fait de vouloir demeurer le plus longtemps possible sur le poste qu'ils occupent, et ce, indépendamment de ce qu'ils ont pu faire auparavant de plus intéressant :

« 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. »

« C'est clair qu'on a tous eu, les gens de l'équipe, des postes beaucoup plus intéressants avant. »

La répétition des dons à l'égard de la structure participe de la redéfinition des attentes des agents. Ils espèrent que les structures qui les emploient « vivent » le plus longtemps possible au nom d'un équilibre professionnel « conquis », mais identifié comme précaire :

« Ce que je souhaite c'est qu'ici ça dure le plus longtemps possible. »

L'attentisme généralisé des agents à l'égard de leur évolution professionnelle s'explique également par l'instabilité chronique de l'organisation qui tend à brouiller la lisibilité des agents sur les structures pérennes et les postes à pourvoir. L'immense majorité des agents ne parvient pas à se projeter dans l'avenir :

« 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 plateforme je ne vois pas à France Télécom ce qui nous ... Où je pourrais aller d'ailleurs ? »

Il est également possible de comprendre dans le discours des agents que ce qui les gêne le plus n'est pas tant le manque de visibilité que la « trop grande » visibilité sur les postes qui portent l'avenir de l'entreprise : les métiers dits du « *commercial pur* », c'est-à-dire les métiers dédiés à la vente par téléphone ou en boutique. Les postes appartenant au « commercial » tant redouté, sont désormais incontournables : « *il n'y a plus que le commercial* ». La culture administrative depuis laquelle s'est effectuée leur socialisation est décrite aux antipodes des stratégies nouvelles et commerciales. Les métiers de « vendeur » présentés par l'entreprise comme des voies désormais logiques d'évolution sont fuis par les agents. Le « vendeur » est envisagé comme un contre modèle, il est la figure à fuir, celui qu'il ne faut pas être. Le vendeur est décrit comme un être « avide » et sans sens moral, qui agit à contre-courant des intérêts du client :

« Si quelqu'un veut quelque chose à pas cher je vais lui trouver, vendeur : tu vends ce que l'entreprise veut vendre. »

La résignation des agents à l'égard de toute évolution s'explique également par le fait que tout nouveau changement de poste s'accompagnerait de façon logique d'une mobilité géographique, de la vente de la maison, du déracinement des enfants, « *sacrifices* » auxquels la plupart des personnes se refusent. Ils estiment qu'ils ont déjà suffisamment peiné à revenir dans leur région d'origine (province) et qu'il est désormais hors de question

d'envisager de « *bouger* » pour reprendre leurs propres termes. Ainsi toute évolution consisterait à réitérer une nouvelle fois les dons envers l'organisation, alors même qu'ils estiment pour l'essentiel avoir suffisamment ou « *déjà donné* ». La sédentarité constitue aujourd'hui un élément fort du pacte social. Cette demande des individus ne peut être comprise en dehors d'une analyse rétrospective des efforts consentis par les agents dans l'histoire de la relation en matière de mobilité.

Cette désaffection pour les projets d'évolution révèle aussi la dépendance identitaire et sociale organisée par le 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, une vocation singulière, il est ancré dans l'aléatoire et l'incertain :

« 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, du hasard et des restructurations. Très peu ont nourri des projets professionnels particuliers, ils sont entrés dans l'organisation la plupart à la sortie du lycée sans projet métier particulier<sup>9</sup>. La carrière des agents semble s'être construite sur le modèle d'un patchwork, c'est-à-dire depuis l'assemblage d'expériences variées plus ou moins choisies et subies :

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 [...] 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, 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 bâti une carrière sur un modèle décousu et désordonné perturbe la lecture de son employabilité. Les agents peinent à mesurer les compétences acquises, à traduire leur cheminement interne. La plupart des agents se définissent davantage à l'aune d'une mission qui prend sens et s'enracine dans une structure particulière plutôt qu'à l'aune d'un métier :

---

<sup>9</sup> Selon les statistiques internes : près de 52% de l'effectif à un niveau de formation initiale inférieur au Baccalauréat et près de 42% ont un niveau de formation initiale équivalent au Baccalauréat.

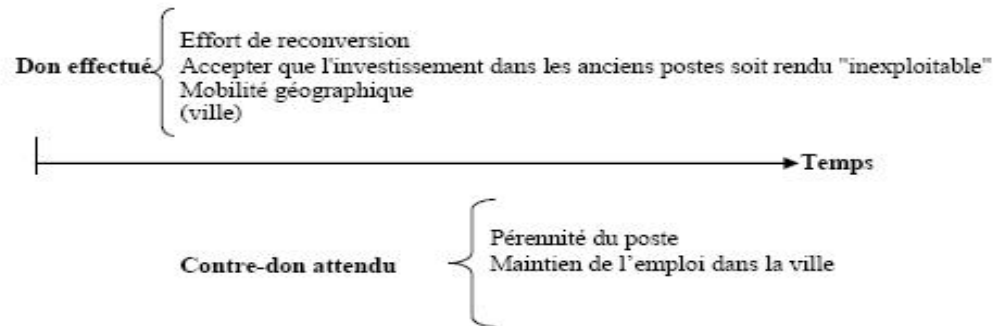
« Non comme je dis à chaque fois on sait tout faire et rien faire en fait quoi, bah disons que c'est vrai que enfin moi j'ai pas l'impression d'avoir un métier particulier disons que j'ai fait plusieurs métiers au sein de France Télécom [...] euh c'est vrai que sur le marché du travail, ailleurs sur le marché du travail j'ai aucune compétence quoi euh enfin c'est ce que je ressens quoi j'ai pas de métier particulier [...] 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. »

Ces années passées au sein d'une organisation où tout semblait possible et qui se chargeait de prévoir tous les aspects de l'encadrement social ont participé à rendre les individus vulnérables à l'égard des évolutions que l'entreprise vit actuellement :

« Moi j'avoue j'ai jamais, jamais, songé à quitter FT [France Télécom] même quand ça allait mal [...] Parce que nous quand on est rentré à FT c'était pour toute notre carrière quoi, toute notre vie ! [...] 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. »

La stabilité des liens d'emploi semble ici s'être accompagnée d'un engagement loyal et affectif des acteurs, engagement qui a permis de dépasser les « périodes d'hiver ». Pour autant les efforts récents consentis par les acteurs ont contribué, comme l'illustre la Figure 7, à renouveler leurs attentes envers l'organisation.



**Figure 7 : Les termes de l'échange tels qu'ils sont définis par les agents**

Les personnels stables rencontrés recherchent la stabilité de leur poste et des structures qui les emploient, alors même que l'entreprise perdure dans sa communication interne sur la nécessité d'évoluer, de penser à son avenir et de penser son employabilité dans la perspective de nouvelles restructurations. Ce décalage dans les attentes est aujourd'hui surmonté et dépassé grâce à la forte implication des acteurs dans une histoire commune située et dans des repères partagés qui font sens et qui sont réactivés lorsque l'avenir et les valeurs nouvelles sont redoutés.

## DISCUSSION

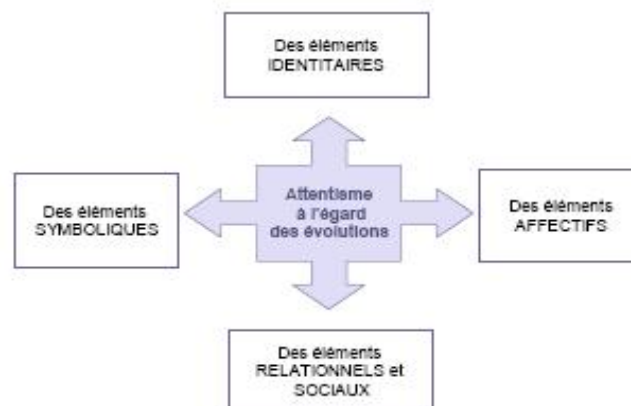
L'étude du cas France Télécom s'est construite à partir d'un cadre théorique particulier, celui du *don* initié par Mauss en 1923/1924. L'approche par le *don* envisage l'implication de l'individu dans une relation d'échange dans une perspective *totale*, c'est-à-dire comme un phénomène multidimensionnel, qui soit à la fois identitaire, social, affectif, relationnel ou encore symbolique. En ce sens, elle donne à voir l'imbrication de ce qui se joue au sein de l'échange qui s'établit dans le temps entre les acteurs parties prenantes agissant dans un espace situé. A ce titre, elle se présente comme un modèle global et dynamique de compréhension de l'implication des acteurs au sein d'une relation d'échange durable.

Le *don* retient que l'échange s'inscrit et s'encastre dans un contexte particulier de socialisation, auquel sont attachés des codes, des repères, une culture, une histoire. L'espace d'échange développe des règles de réciprocité propres et légitimes fondées sur le *don/contre-don* et des espaces de reconnaissance et d'identification particuliers. Le principe

de réciprocité différée qui est au fondement des échanges prolongés dans le temps est assuré par le lien qui se crée entre les parties prenantes et qui s'enrichit dans et à travers le temps d'une histoire. C'est sur ce lien que l'approche par le *don* met l'emphase. Elle ne considère pas l'implication comme la résultante de conditions isolées et indépendantes, mais comme la résultante d'un ensemble ficelé par un lien social et où l'individu ne se contente pas de produire un service mais donne de lui, s'engage et met en jeu son identité.

Les analyses réalisées sur le terrain révèlent et valident la pertinence de ce paradigme pour lire et comprendre les comportements, les réactions mais aussi les logiques d'engagement des acteurs dans un contexte social situé et durablement investi. Ce n'est qu'en pénétrant l'histoire encastrée et particulière de la relation d'emploi durable que l'on parvient à lever les paradoxes mis en évidence dans le cas de cette entreprise, comme le désir pour un individu de rester dans un poste qu'il n'a pas choisi. L'attentisme des agents à l'égard de leur carrière prend sens dans l'analyse historique et multidimensionnelle de la relation qui les lie à l'entreprise (illustration proposée par la [Figure 8](#)). L'attentisme s'explique aujourd'hui par des éléments identitaires (l'attachement aux valeurs qui ont servi la socialisation et qui sont jugées incompatibles avec la figure du vendeur et l'introduction de la logique marchande dans l'entreprise), par des éléments affectifs (l'attachement à l'entreprise, à ce qu'elle représente), par des éléments sociaux (la dépendance orchestrée du système social et d'emploi), par des éléments relationnels (les agents estiment avoir déjà donné), mais aussi ou encore symboliques (la volonté de garder la face sur un métier où l'on a peiné à reconquérir une légitimité professionnelle) :

**Figure 8 : L'attentisme à l'égard de la carrière chez France Télécom : une réaction située**



Parallèlement, l'étude conduite révèle la relation d'emploi durable comme une relation « *totale* » et multidimensionnelle. Ce qui s'échange, ce qui se joue dépasse le simple fait de recevoir, ce qui fait sens pour les acteurs va au delà. Le contexte actuel de l'entreprise, et plus concrètement les perspectives d'évolution proposées, sont redoutées, voire fuies par les individus. Pour autant, l'implication des agents perdure parce qu'elle est maintenue par une histoire attachée à des valeurs qui font sens, en bref par la force du lien multidimensionnel qui unit les acteurs à l'entreprise et qui met en jeu ce qu'ils sont, ce qu'ils ont donné, autant que la manière dont ils se sont construits. L'anachronisme des repères et des logiques d'action vient ici protéger la performance et la flexibilité de l'entreprise, tout en témoignant d'un repli identitaire des acteurs. Les legs du passé et la mobilisation des valeurs héritées de la trajectoire permettent de dépasser les risques de désengagement, et sont autant de ressources.

Le cas France Télécom témoigne aussi d'une certaine « inconditionnalité » des dons effectués au sein de la relation d'emploi durable. On continue de donner dans un système qui ne fait pas sens aujourd'hui pour ce qu'il est mais pour ce qu'il a été. Ce mode d'implication des agents vient percuter une dimension souvent sous-estimée en management, et qui est celle de la « spontanéité ».

La recherche menée permet d'éclairer l'action managériale sur un certain nombre d'éléments. En effet, elle montre que les attentes des individus et les critères qu'ils retiennent pour juger du caractère acceptable et admissible de leur situation actuelle résonnent dans l'histoire de l'échange et dans ce qui a déjà été donné tout au long de la relation. L'étude met au jour le fait que, l'implication des acteurs s'enracine dans une histoire sociale totale située, qui a développé une trajectoire de dons particulière, et qui aujourd'hui doit être comprise comme telle et considérée. En premier lieu parce qu'elles éclairent les attentes des acteurs, mais aussi parce que cet encastrement de l'implication fait sens pour les acteurs et résonne dans leur histoire et dans ce qu'ils sont. La recherche conduite au sein de France Télécom démontre que l'implication constitue un phénomène multidimensionnel et « *total* », et qui, pour être pérennisée implique que l'on respecte un certain rythme de la relation (ce qui a été donné), une cohérence, en bref un « *ordre des choses* ». Chez France Télécom, cela s'illustre notamment par le fait de respecter aujourd'hui dans la relation, une certaine harmonie, une certaine logique en permettant aux acteurs d'avoir un emploi près du lieu où ils se sont établis. Ces résultats valident la nécessité de développer une approche et une méthodologie intégrée et globale de l'implication, comme nous l'avons fait chez France Télécom. C'est-à-dire, d'envisager l'implication comme un « *phénomène total* » reposant sur des objets de sens situés et encadrés, qu'il convient de considérer et de protéger.

En matière de management ces résultats apportent un autre éclairage sur les dimensions de l'implication à gérer et *in fine* sur le sens et la nature des outils à mettre en place dans le cadre de relations d'emploi durables.

Les conditions du développement de l'implication des acteurs doivent être pensées au regard du caractère « *total* » et multidimensionnel de ce phénomène. Le management doit intégrer et respecter le fait que la relation d'emploi durable et l'implication sont à gérer comme « *un phénomène social total* ». En d'autres termes, considérer qu'elles résonnent dans des dimensions multiples : identitaires, relationnelles, sociales symboliques, affectives, économiques, etc. Ce qui implique que les démarches, programmes et politiques RH à mettre en place respectent et entretiennent une cohérence et fassent sens au regard de ces dimensions, c'est-à-dire qu'ils trouvent un écho dans l'histoire « *totale* » de la relation (modalités de socialisation initiale, valeurs, symboles, etc.) investie subjectivement et durablement par les individus et qu'ils respectent également la trajectoire des dons (sacrifices réalisés, efforts déjà consentis, etc.). La relation d'emploi durable est à comprendre et envisager comme une relation pluridimensionnelle qui permet le développement d'une dynamique de *don et de contre-don* encadrée dans son espace total, et qui suppose pour être gérée efficacement, que l'on consente à considérer l'ensemble des éléments mis en jeu et en mouvement tout au long de son histoire, son sens et sa dialectique d'investissement à long terme.

En faisant ressortir la dimension « *totale* » de la relation, le *paradigme du don* permet de comprendre les lieux et points d'achoppement de certains programmes RH. Les dispositifs RH proposés aux individus doivent résonner à l'intérieur du « *phénomène social total* », pérenniser un sens, un ordre des choses, c'est-à-dire trouver un écho chez l'individu engagé subjectivement dans la relation. La réussite d'un dispositif est à ce prix. Ce que démontre le rejet des agents France Télécom à l'égard de certains programmes est le fait qu'ils ne retentissent pas suffisamment dans l'histoire et dans ce qu'ils sont fondamentalement. En d'autres termes et en matière de management, ce résultat tend à défendre l'idée que la mise en œuvre de dispositifs individualisés qui ne respectent pas les éléments dans lesquels s'encastre la relation durable, est un acte particulièrement risqué. Les programmes personnalisés ne doivent pas être décontextualisés, ils n'auront de sens pour les acteurs qu'à condition qu'ils respectent les préoccupations liées à leur histoire dans la relation et dans l'entreprise.

La recherche conduite permet enfin, en élevant le passé de la relation d'emploi au rang de ressources d'adaptation des acteurs, de reconsidérer son rôle. Dubouloy et Fabre (2002) et Dubouloy (2005 : 2006) ont insisté sur le rôle démesuré pris par « l'avenir » dans les stratégies de communication interne en période de restructuration. Pour le management, la mise en œuvre d'une restructuration est par définition associée à des symboles forts et positifs pour l'avenir, en ce sens qu'elle participe à l'institution d'un nouveau modèle organisationnel pensé et construit dans l'ultime objectif de parvenir à une amélioration et à un renforcement de la performance de l'entreprise. La tendance est aussi à relayer cet engouement pour le nouveau projet dans la communication auprès des personnels<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Voir notamment sur ce point BOUTINET J.P. (2005).

La promotion de l'avenir et d'un futur « nécessairement » prometteur a cependant pour conséquence le désaveu implicite ou allègre du passé et de ses alluvions. La transition est envisagée comme une nécessité à laquelle le groupe doit implicitement adhérer.

Dubouloy et Fabre (2002) et Dubouloy (2005 : 2006) ont identifié que ces raisonnements pour le moins rapides conduisaient l'essentiel du temps à la mise en place de plans d'accompagnement RH tronqués. C'est-à-dire au développement de politiques visant à favoriser l'adhésion à un futur élevé au rang de représentation idéale et faisant fi des pertes associées à la disparition des attributs de l'espace social : collègues, réseaux d'affinités, postes, fonctions, etc.

Les auteurs qualifient ces pratiques comme relevant d'un « *colmatage* » rapide et aisé, qui marque une enjambée généreuse de la complexité concrète et réelle des enjeux RH des restructurations. Dans les discours entendus sur les restructurations et le changement organisationnel, la référence au « passé » est régulièrement comprise comme un signe de régression et de résistance. Nos analyses montrent au contraire comment celui-ci est amené à soutenir la performance d'un modèle dans lequel les acteurs ne se retrouvent pas et pour lesquels l'avenir apparaît trouble. Le cas France Télécom est l'exemple même d'une situation où l'avenir est perçu comme menaçant et opaque et conduit à la résurgence du passé, en attestant par là même de la puissance de sa présence dans le processus de restructuration et de la nécessité de le considérer.

Sur ces aspects notre recherche témoigne du décalage considérable qui est amené à se former entre le management et le sens de l'action des acteurs dans un contexte de restructuration. De façon plus précise, il offre de montrer que la performance peut être atteinte alors même que, le sens et les référents de l'action, du management et des individus s'établissent dans un ordre inversé : l'avenir pour les uns et le passé pour les autres.

**BIBLIOGRAPHIE**

- ADAMS, J.S. 1965. " Inequity in social exchange ", *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2, pp. 267-279.
- ALTER N. 2002. « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *La Revue du M.A.U.S.S Semestrielle*, n°20, 2<sup>nd</sup> semestre, pp. 263-285.
- ALTER, N. 2000. *L'innovation ordinaire*, PUF, 278 p.
- 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, pp. 1-10.
- AMIEL, M. 1999. « Au delà de l'effondrement du mythe fondateur », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, pp. 68-82.
- ARTHUR, M-B, ROUSSEAU D-M, (eds) 1996. *The Boundaryless Career : a new employment principle for a new organizational Era*, New-York, Oxford, University Press.
- AXELROD, R. 1992. *Donnant Donnant. Théorie du comportement coopératif*, Editions Odile Jacob, version française, 234 p.
- BARREAU, J. 1997. « Public-privé : le rôle de la confiance dans la relation d'emploi », *Revue Française de Gestion*, n°115, septembre-octobre, pp. 121-129.
- BARREAU, J. 1995. *La réforme des PTT, Quel avenir pour le service public ?*, Editions La Découverte, Paris, 274 p.
- BATSCH, L. 2002. *Temps et Sciences de Gestion*, Economica, 76 p.
- BEAUJOLIN-BELLET, R. 2002. « Est-il possible pour la fonction "RH" d'être un acteur stratégique dans les rouages des réductions d'effectifs ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, novembre-décembre, pp. 45-58.
- BLAU, P-M. 2004. *Exchange and power in social life*, Transaction Publishers, 352 p.
- BOURNOIS, F., ROJOT, J. 2004. « La part de chacun : la résilience » in IGALENS, J. (coord.), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, pp. 321-334.
- BOUTINET, J-P. 2005. *Anthropologie du projet*, PUF, 405 p.
- BRAVO-BOUYSSY, K., BRIOLE, A. 2004. « L'impact des pratiques d'externalisation sur les frontières de l'organisation et du salariat », *Economies et Sociétés*, série EGS, n°6, 10/2004, pp. 1759-1779.
- CADIN L., BENDER, A.F., SAINT-GINIEZ V. 1999. « Au delà des murs de l'entreprise. Les carrières "nomades", facteur d'innovation », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, pp. 58-67.
- CAILLE, A. 2003. *Critique de la raison utilitaire. Manifeste du MAUSS*, La Découverte, nouvelle édition, 168 p.
- CAILLE, A. 2000. *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Desclée de Brouwer.
- CAZAL, D. et DIETRICH, A. 1997. « Discours de crise et pratiques de GRH » in TREMBLAY, M., SIRE, B. (coord.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC, pp. 3-17.
- CORDONNIER, L. 1997. *Coopération et réciprocité*, PUF, 209 p.
- COURONNE, P. 1989. « Logique statutaire, logique de fonctionnement, gestion prévisionnelle des ressources humaines dans la fonction publique », *Revue Française d'Administration Publique*, n°49, janvier-février, pp. 43-56.

- DANY, F. 2004. « La théorie des carrières : d'où venons nous et où allons-nous ? » in GUERRERO, S., CERDIN, J-L., ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Vuibert, pp. 335-349.
- 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, pp. 821-838.
- 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.
- DELOBBE, N., HERRBACH, O., LACAZE, D., MIGNONAC, K. 2005. *Comportement organisationnel, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, 437 p.
- DETCHESSAHAR, M., 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, pp. 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, pp. 49-70.
- DOERINGER, P.B., PIORE, M.J. 1971. *Internal labor markets and manpower analysis*, Heath Lexington Books, 214 p.
- DUBAR, C. 2003. *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, PUF, 239p.
- DUBAR, C. 2000. *La socialisation, construction des identités sociales et culturelles*, 3<sup>ème</sup> édition revue, Armand Colin, 255 p.
- DUBOULOY, M. 2006. « Regard psychanalytique et anthropologique sur les transitions professionnelles : une opportunité de maturation et de construction de lien social », 4<sup>èmes</sup> *Journées d'Etudes sur la Carrière*, ESSEC – Paris, mars.
- DUBOULOY, M. 2005, « La contribution des récits et de la psychanalyse à la gestion du changement », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°159, pp. 267-282.
- DUBOULOY, M., FABRE, C. 2002. « Les restructurations d'entreprises. De la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer et Comprendre*, n°67, mars, p. 43-55.
- EYMARD-DUVERNAY, F. 1988. « Le lien durable d'emploi : des accommodements difficiles avec le marché », *Droit Social*, n°7/8, juillet-août, pp. 544-547.
- FAVEREAU, O. 1989. « Marchés internes, marchés externes », *Revue Economique*, n°2, mars, pp. 273-328.
- GODBOUT, J-T. en collaboration avec CAILLE, A. 2000. *L'esprit du don*, La Découverte, nouvelle édition, 356 p.
- GODBOUT, J-T. 2000. *Le don, la dette et l'identité. Homo donator vs homo oeconomicus*, La Découverte, 190 p.
- GODBOUT, J-T. 1996. Les bonnes raisons de donner, *La Revue du M.A.U.S.S Semestrielle*, n°8, 2<sup>nd</sup> semestre, pp. 167-178.
- GODELIER, M. 1996. *L'énigme du don*, Flammarion, 315 p.
- GOFFMAN, E. 1975. *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Les Editions de Minuit, 175 p.
- GOFFMAN, E. 1974. *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit.
- GOFFMAN, E. 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Les Editions de Minuit.
- GOFFMAN, E. 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations au public*, Les Editions de Minuit.

- GRANOVETTER, M. 2000. *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.
- GUERRERO, S. 2004. « Le "contrat psychologique" : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe » in GUERRERO S., CERDIN J-L., ROGER A. (coord.), *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, Vuibert, pp. 133-146.
- GUERRERO S., CERDIN J-L., ROGER A. (coord.) 2004. *La gestion des carrières, Enjeux et perspectives*, Vuibert, 422 p.
- GUERY, L., MERCIER, E., MOTTAY, D., SCHMIDT, G. 2004. « Flexibilités et performances dans les centres d'appels : le cas France Télécom » in BEAUJOLIN-BELLET, R. (coord.), *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, La Découverte, pp. 115-135.
- 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*, L.G.D.J, pp. 199-214.
- HONORÉ, L. 2002. « Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, pp.52-66.
- IGALENS, J. 2003. « Les transitions de carrière : de la responsabilité à l'égard de l'emploi à la responsabilité à l'égard de l'employabilité » in IGALENS, J. (coord.), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, pp. 291-304.
- IGALENS, J. (coord.) 2004. *Tous responsables*, Editions d'Organisation.
- IRIBARNE d', P. 1989. *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil.
- KARSENTY, B. 1994. *Marcel Mauss. Le fait social total*, PUF, 128 p.
- LINHART, D., RIST, B., DURAND, E. 2005. *Perte d'emploi, perte de soi*, Edition Erès, 190 p.
- LOUART, P. 2004. « La production des carrières : compétences organisationnelles ou performances individuelles ? » in GUERRERO, S., CERDIN, J-L. et ROGER, A. (coord.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Vuibert, pp. 351-365.
- MARCH, J-G., SIMON, H.A. 1991. *Les organisations*, Dunod, 254 p.
- MAUSS, M. (2003), *Sociologie et anthropologie*, PUF, 482 p.
- PARADEISE, C., PORCHER, P. 1990. « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n°46, p. 5-14.
- PIAUD, F. 2002. « Vendeurs ou conseillers ? Les agents d'accueil chez France Télécom » in *La révolution des métiers*, F. Piotet (coord.), PUF, pp. 151-191.
- PISIER, E. 1989. « Fonctionnaires : des personnels dépersonnalisés », *Revue Française d'Administration Publique*, n°49, janvier-février, pp. 35-41.
- REYNAUD, J.D. 1997. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 348 p.
- REYNAUD, J.D. 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, n°43, pp. 7-31.
- RICHEBE, N. 2002. « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie*, vol.43, n°1, pp. 99-126.
- ROUSSEAU, D.M. 2002. Préface dans NEVEU, J-P, THEVENET, M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert.
- ROQUES, O. et ROGER, A. 2004. « La gestion de la mobilité géographique des salariés. Le cas de Technicatome », *Revue Française de Gestion*, vol.30, n°150, mai-juin, pp. 71-85.
- ROQUES, O. 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, pp. 85-98.



- SAINSAULIEU, R. 1988. *L'identité au travail*, PUF, 476 p.
- SINGLY de, F. 2004., *Fortune et infortune de la femme mariée*, PUF, 246 p.
- SULLIVAN, S-E 1999. "The changing nature of careers: a review and research agenda", *Journal of Management*, vol. 25, n°3, pp. 457-484.
- SUPIOT, A. et al. 1999. *Au delà de l'emploi. Rapport pour la commission Européenne*, Flammarion, 321 p.
- THEVENET, M. 2002. « Politiques de personnel et implication des personnes » dans NEVEU, J-P, THEVENET, M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, pp. 5-20.
- THÉVENET, M. 2000. *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation.
- TROMPETTE, P. 2003. *L'usine buissonnière. Une ethnographie du travail en monde industriel*, Editions Octares, 193 p.
- YIN R.K. 1994. *Case study research*, Sage Publications, 2<sup>nd</sup> Edition.

*Annexe 1 : Méthodologie d'enquête*

Éléments sur l'étude	
Durée de l'enquête ethnographique :	15 mois ( de 2003 à 2005)
Terrains de l'enquête :	2 structures (centres d'appels) appartenant à une même entreprise
Population cible de la recherche :	Des personnels stables et non cadres, contraints par les restructurations de l'entreprise, à une reconversion professionnelle interne
Nombre d'entretiens enregistrés réalisés auprès de la population cible :	38
Nombre de séances d'observation officielles réalisées auprès de la population cible en situation de travail (1):	57
Nombre de séances d'observation officielles réalisées auprès de la population cible en situation de travail et donnant lieu à un entretien non enregistré mais exploitable :	45
Nombre d'entretiens enregistrés réalisés avec les responsables hiérarchiques (1 <sup>er</sup> niveau et supérieur) :	23

(1) : Ne sont pas comptabilisées ici les observations réalisées en dehors des moments où nous nous trouvions au côté d'un agent sur sa position de travail. Ne figure pas ici : le temps passé aux observations et échanges « informels » avec les agents, lesquels se révèlent difficilement quantifiables, pas plus que les observations faites lors des réunions, pas plus que les observations « flottantes » effectuées lors de nos différentes venues sur le Centre pour des raisons diverses comme les recherches documentaires ou encore les cérémonies de départ notamment, ni même celles où nous observions l'activité globale des plateaux et les échanges entre agents.

On admettra ici uniquement les séances d'observation où le chercheur était perçu comme un observateur du point de vu de l'observé en retenant que le temps passé sur le terrain et les scènes observées s'étendent bien au delà des chiffres figurant dans ce tableau.

*Les terrains enquêtés*

	Terrain d'enquête principal	2 <sup>nd</sup> terrain
Durée de l'enquête	15 mois	1 semaine
Activité	Information et gestion de la relation clientèle	Assistance technique
Nombre de Services opérationnels	5	1
Effectif	100 à 110 personnes	Environ 40 personnes
Moyenne d'âge de la population cible	46 ans	44 ans
Ancienneté moyenne	20,2 années	
Anciens métiers occupés par la population cible	Technicien, agent des lignes, secrétaire, assistante commerciale, téléopérateur, assistante RH, commercial, mécanicien auto, chauffeur, employé de cafétéria, gestionnaire, etc.	