HAL
open science

Crise du symbolique et psychanalyse organisationnelle : Lacan et le cas France Télécom

Thibault de Swarte

To cite this version:

Thibault de Swarte. Crise du symbolique et psychanalyse organisationnelle : Lacan et le cas France Télécom. Psychanalyse et Management, 2017, Dichotomie de l'être et malêtre au sein des organisations, 10, pp.197-212. hal-02914481

HAL Id: hal-02914481

https://hal.science/hal-02914481v1

Submitted on 8 Dec 2022

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.

Crise du symbolique et psychanalyse organisationnelle : Lacan et le cas France Télécom

Thibault de Swarte

IMT Atlantique, Département SRCD, Idea Lab LASCO, IMT

Résumé

La condamnation pénale du Président Didier Lombard en 2019 est la partie apparente de la crise du symbolique que France Télécom a connue. Crise peu visible au départ car générée par des contradictions culturelles innomées et à vrai dire inconscientes apparues dans les années 1990. Crise financière visible en 2002 quand il a fallu augmenter d'urgence le capital. Crise trop visible en 2008-2011 quand les morts individuelles devinrent une réponse au déni organisationnel de la crise du symbolique, de l'absence d'une parole réellement humaine dans l'entreprise. Toute crise du symbolique est une *krisis,* l'occasion d'un rebond managérial, technologique et symbolique dont France Télécom devenu Orange semble avoir apporté la preuve depuis une dizaine d'années. Le principal apport d'une psychanalyse organisationnelle d'inspiration lacanienne aura été d'identifier dès 1997 les signes avant-coureurs de la crise du symbolique à venir 10 ans plus tard.

Mots-clés

Crise du symbolique, psychanalyse organisationnelle, diagnostic organisationnel, Lacan, France Télécom

Summary

The penal condemnation of President Didier Lombard in 2019 is the visible part of the symbolic crisis that France Telecom has been experiencing. The crisis was initially not very obvious, as it was generated by unspoken and, to tell the truth, unconscious cultural contradictions that had appeared in the 1990s. A visible financial crisis in 2002 when there was an urgent need to increase capital. A crisis too visible in 2008-2011 when individual killings became a response to the organizational denial of the crisis of the symbolic, of the absence of a properly human speech within the company. Any crisis of the symbolic is a "krisis", an opportunity for a managerial, technological and symbolic recovery of which France Telecom, now Orange, seems to have been the proof over the last ten years. The main

contribution of a Lacanian-inspired organizational psychoanalysis has been to identify as early as 1997 the warning signals of the crisis of the symbolic coming 10 years later.

Key words
Crisis of the symbolic, organizational psychoanalysis, organizational diagnosis, Lacan, France Telecom

INTRODUCTION

En Décembre 2019, Didier Lombard a été le premier président d'un grand groupe français à être jugé pénalement responsable de harcèlement moral. En deça et au-delà de cette condamnation, comment le système symbolique de France Télécom, profondément marqué par 25 ans de succès scientifiques et technologiques exceptionnels (1975-2000) a-t-il implosé après la bulle financière de l'internet des années 2000 ? Comment la pulsion de vie qui dominait au sein de France Télécom s'est-elle transformée durant plusieurs années en son opposé : une pulsion de mort circulant comme un virus dans l'organisation et remettant en cause la santé psychique d'un nombre non négligeable de salariés ? Qu'est ce qui, entre 1990 et 2010 a pu atteindre en profondeur la structure et la dynamique de France Télécom au point de provoquer une crise du symbolique susceptibles de menacer gravement la santé au travail des salariés et conduisant 35 salariés au suicide pour motif professionnel ?
Le plan sera le suivant. On rappellera tout d'abord le contexte d'un succès de la politique industrielle française remis en cause dans les années 1990-2010 par une libéralisation financière débridée. On s'attachera ensuite à une mise en perspective de la crise du symbolique au sein de France Télécom sur cette période. On se demandera enfin ce que l'interprétation par la psychanalyse organisationnelle apporte à l'analyse de ce cas emblématique.

Le contexte : un succès de la politique industrielle française remis en cause par une libéralisation débridée

Il est inutile d'insister sur les résultats avérés du modèle français, de ce que Elie Cohen (1992) a appelé le *Colbertisme High Tech* dans les domaines de la vitesse commerciale sur rail, du transport aéronautique ou de la production d'électricité bon marché grâce au nucléaire civil. Le top management de France Télécom a maintes fois fait part au début des années 90 (Amintas, 1994), de son vœu très ardent d'ajouter un quatrième pilier à ce qu'il serait malhonnête de ne pas considérer comme une *success story* scientifique et technologique pilotée par le prestigieux Corps des Mines, à l'avant-garde de l'innovation dans le monde depuis deux siècles.
France Télécom a eu une stratégie technologique ambitieuse qui voulait faire de lui un leader mondial. Depuis ses origines en tant qu'entreprise dans les années 80, France Télécom a connu différents modèles de relations sociales. Parti comme la plupart des grandes entreprises d'un modèle administratif néo-militaire comportant de fortes métaphores paternelles, cette entreprise a cherché ensuite à mettre en place dans les années 80 un management participatif et un système de relations sociales plus contractuel articulé à une métaphore fraternelle. Avec l'explosion des technologies mobiles et internet de la fin des années 90 qui constituaient son nouveau cœur de métier, + a ensuite tenté de trouver une troisième voie autour de relations sociales « en réseau » à configuration souple.

La crise du symbolique émerge dès les années 90

Certains de nos travaux (de Swarte, 2002) avaient mis en évidence la présence de puissantes contradictions culturelles au sein de France Télécom. L'hypothèse la plus vraisemblable était cependant à l'époque que ces contradictions pourraient être dépassées grâce à un nouveau saut technologique (mobiles, internet) et à une nouvelle vague d'innovations. Or, dès 2002, l'entreprise est confrontée à l'échec de sa stratégie de croissance externe sur le modèle anglo-américain des *mergers & acquisitions*. Elle cherchait avec retard à imiter l'américain WorldCom (de Swarte, 1999). Du coup, deux couplages entre le symbolique et l'imaginaire fondamentalement incompatibles ont pu cohabiter un certain temps au sein de France Télécom.

- Le *fétichisme du réseau* se maintient grâce à la puissance technique des divisions « réseaux » et dans une certaine mesure de la R&D, à leur capacité à freiner les évolutions économiques imposées par l'endettement record de l'entreprise ; selon cet imaginaire, plus on est connecté plus on communique et plus le free cash-flow augmente.
- Le top management est prisonnier du symbole de l'acteur de taille mondiale. Le grand rêve des années 90 était de « rattraper AT&T », l'opérateur américain dont l'intégration verticale très poussée faisait alors l'admiration de la direction de France Télécom. Cet imaginaire dominé par l'économie industrielle va littéralement imploser en même temps que la bulle internet et être remplacé par un imaginaire de contrôle des coûts Des contrôleurs de gestion sans états d'âme deviennent après 2005 les vecteurs d'une restructuration brutale. Or, si un industriel comme Alcatel est un constructeur de matériels télécoms dont la culture industrielle a pu durant longtemps accepter de tels processus, France Télécom est une ancienne administration devenue entreprise de services. Elle demeure très focalisée sur ses processus internes, habituée à innover et à grandir (pulsion de vie) mais n'ayant pas assez de ressource symbolique à mobiliser pour diminuer son périmètre ou ses effectifs. La pulsion de mort n'étant pas symbolisée va assez « naturellement » revenir là où on ne l'attendait pas, par le biais de suicides anomiques « durkheimiens », ou de passages à l'acte désespérés d'un point de vue psychologique.

Une valeur actionnariale variant dans un rapport de 1 à 30

Ces démarches novatrices se sont heurtées après la fin de la bulle internet à une réalité amère : France Télécom était l'entreprise la plus endettée au monde (de Swarte 2007). Au début des années 2000, l'opérateur de télécoms avait développé un programme d'acquisitions important. Un retard de quelques mois dans la stratégie d'acquisition et le perfide génie financier des banques conseils de Vodafone à Londres vont transformer France Télécom en mort vivant en quelques mois. Ballottée entre un point bas de 7 Euros l'action à l'automne 2002 et 215 Euros en 2000 au gré des variations des cours de bourse, France Télécom pouvait-il réellement et simultanément « créer de la valeur pour l'actionnaire » et tout ignorer ou presque des mécanismes théoriques de création de la valeur actionnariale ?

Même pour un management peu enclin à céder aux sirènes de la *share holder value,* le recours à une augmentation de capital partageant aussi équitablement que possible le coût de la non-faillite entre le Trésor, les banques et les actionnaires. On a probablement tort d'oublier que techniquement, ladite recapitalisation fut un succès brillant, le cours du titre étant multiplié par près de 4 en un an (2002-2003).

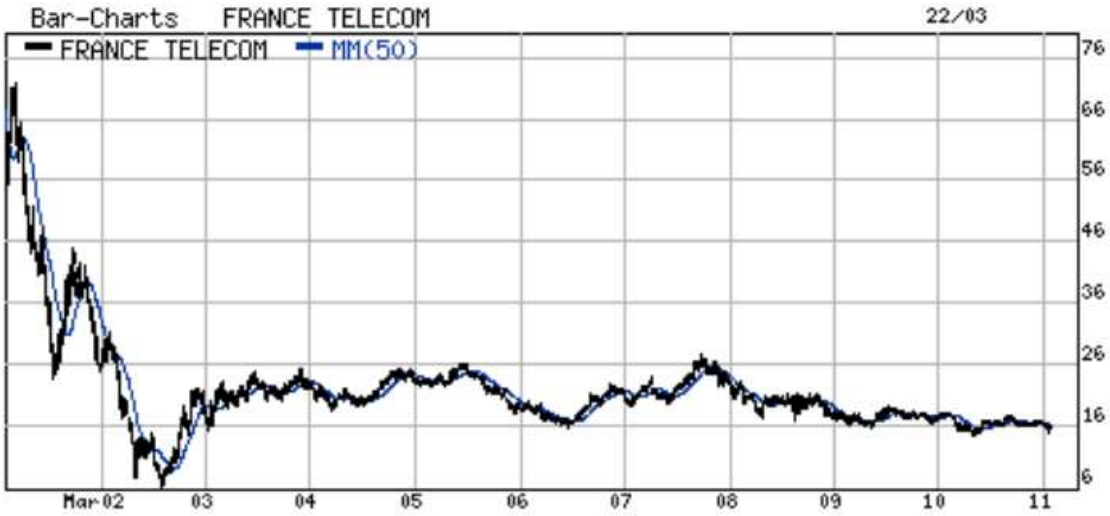

Figure 1

Evolution du cours de bourse de France Télécom 2002-2011 (source Boursorama, ordonnée en €)

D'une certaine manière, l'important n'est pas tant le fait que France Télécom se soit découverte mortelle en 2002, comme le furent les chemins de fer américains, les mines de Carmaux ou la sidérurgie lorraine et comme le seront demain d'autres entreprises aujourd'hui florissantes. La surprise est que l'entreprise la plus endettée au monde en 2002 soit encore un acteur européen majeur en 2011 alors que les dirigeants de WorldCom, ex n° 2 américain des télécoms et de l'internet croupissent en prison pour « felony » et faux en écriture comptable (Kaplan & Kiron, 2004).

Il n'est pas question ici de renforcer l'image simpliste d'un groupe en proie à des pulsions suicidaires incontrôlées. La crise du symbolique au sein de cette organisation fut suffisamment grave et profonde pour que l'on évite toute forme de surinterprétation.

Dejours et la psychodynamique du travail

Nous ne suivrons pas ici Christophe Dejours et sa définition du travail comme usure mentale (1980). Cet auteur se donne pour objectif de questionner les relations entre « travail » et « usure mentale ». Or, si l'usure mentale relève du champ de la psychiatrie, le concept de travail embrasse l'ensemble du champ scientifique, y compris les sciences de gestion et même la physique. Ainsi, si un psychiatre peut légitimement poser la question de la responsabilité de France Télécom dans une usure mentale excessive au travail, il ne saurait en revanche, sur la base d'observations parcellaires du vécu ouvrier -une classe en régression sociologique dans les pays de l'OCDE- tirer des conclusions générales sur la base d'une définition statique et empirique de la « personnalité », définition « psychologisante » que la sociologie critique à juste titre depuis Robert K. Merton dans les années 40. Pour faire bref, si les observations cliniques de Dejours sont utiles et intéressantes, ses hypothèses sociologiques résistent assez mal à l'examen et n'ont peu ou pas intégré les acquis de la sociologie depuis près d'un demi-siècle. Une lecture

superficielle des travaux de Dejours a pourtant autorisé différents observateurs de France Télécom à « illustrer » les thèses de cet auteur en ne prenant pas assez en compte les dilemmes stratégiques et organisationnels de France Télécom.

Nous ne suivrons donc pas non plus Ivan du Roy (2009) qui, s'il pointe à juste titre la question du management par le stress au sein de France Télécom, parle à tort de « profits records » en méconnaissant la situation financière dramatique de l'entreprise durant les années 2000.

Une mise en perspective de la crise du symbolique au sein de France Télécom (1990-2010)

Les années 90 se caractérisent par une injonction paradoxale adressée à des « fonctionnaires entreprenants ». Les années 2000 vont voir émerger la question du sens que nous reformulons ainsi : « quel signifiant maître pour quelle culture d'entreprise ? »

A) France Télécom au milieu des années 90 : l'imaginaire pris au piège du symbolique

Nous avions pu procéder dans les années 90 à une cinquantaine d'entretiens semi-directifs au sein de France Télécom. L'exploitation de ceux-ci mettait en évidence le clivage menaçant l'identité de France Télécom. D'un côté, l'attachement du personnel à l'entreprise était important, tant pour des raisons juridiques d'appartenance à la Fonction Publique que pour des raisons psychologiques liées à la culture communautaire du groupe, dans laquelle le groupe concret de travail, fût-il conflictuel, était un élément important. D'un autre côté, les propos dénonçant une non reconnaissance du travail accompli étaient présents à tous les niveaux, du technicien au polytechnicien. La question de la résistance de France Telecom à des changements trop rapides semblait négligée par le management, celle de l'apprentissage organisationnel considérée comme non pertinente. Du point de vue des salariés, acteurs du système techno-économique mais aussi sujets d'une organisation apprenante soumis à des réorganisations lourdes, l'injonction de France Télécom était en *double bind* : vous devez changer très vite car la concurrence est là mais vous pouvez ne pas changer car vous restez fonctionnaires.
Des décalages importants purent être observés entre identité interne et identité externe ou au sein même de l'identité interne, prenant souvent la forme de non-dits. Nous citions le psychanalyste Sibony (1991), "Au cœur des procédures rationnelles, l'irrationnel est en attente, désireux de s'exprimer, et le foisonnement des techniques le développe comme un double de sorte que le choix n'est pas entre rationnel et irrationnel ; il faut soutenir l'entre deux". Or, une telle démarche était particulièrement difficile à France Télécom dans la mesure où l'irrationnel n'y avait aucune possibilité de s'y exprimer. Toute personne membre de France Télécom constatait quotidiennement l'existence de phénomènes irrationnels et en parlait abondamment au sein de son groupe de pairs. Pourtant, le poids de la rationalité des procédures et le foisonnement des techniques étaient tels que l'irrationnel était rejeté dans les marges de France Télécom ou les rumeurs parfois avec un mélange de cynisme et d'humour kafkaïen. Pour cette raison même, l'irrationnel jouait selon nous un rôle d'autant plus important qu'il était masqué. Or, la transformation de l'opérateur public en société anonyme et la mue de son identité signifiaient qu'il serait nécessaire d'accorder une place plus grande à un tiers jusque-là exclu : le client. En d'autres termes il allait falloir accepter de soutenir l'entre deux du client et du réseau, i.e. une identité organisationnelle seule à même de transformer véritablement l'opérateur public

en entreprise de service. Nous concluions que le stress induit sur France Télécom risquait d'être élevé et que dans ce contexte, l'enjeu du changement organisationnel serait de construire une identité interne à France Télécom non clivée.

B) Années 2000 : quel signifiant maître pour quelle culture d'entreprise ?

a) Méthodologie

Nous cherchons à travers le cas de cette entreprise -sur laquelle nous travaillons depuis 1990- à montrer que les recherches qualitatives ont les vertus de leurs limites. En effet, elles sont souvent considérées comme lourdes, longues, hyper-descriptives et hypo-prédictives. Du point de vue de leurs vertus, ces recherches sont profondes, adaptées au *tempo* d'un travail qui par nature n'a pas vocation à répondre aux *challenges* et aux autres défis opérationnels de l'entreprise. Les monographies sont aussi, somme toute, souvent moins descriptives que les accumulations d'histogrammes qu'affectionne la recherche quantitative.

Les observations, entretiens formels ou informels réalisés ont fourni les informations relatives au contexte organisationnel, aux technologies et aux politiques RH[1]. C'est à partir de ce matériel que l'hypothèse du réseau de télécommunications comme construction « de » l'imaginaire (et non comme construction imaginaire) a été élaborée. On a postulé l'existence au niveau macro-organisationnel d'une homologie de structure (Panofsky, 1951) entre l'omniprésence du signifiant « réseau » et la *weltanschauung* de France Télécom, en d'autres termes l'impact de cette « vision du monde » sur le management opérationnel[2]. Notre hypothèse, d'inspiration lacanienne, tentait de dépasser l'approche culturaliste et symboliste de France Télécom et de la remplacer par une définition de France Télécom comme structure de signifiants. Il nous a effet semblé souhaitable de ne pas limiter le cadre théorique à des métaphores paternelles de type freudien ou maternelles de type kleinien (Spillius, 1988) même si celles-ci produisent ponctuellement du sens en mettant en évidence l'autre scène de la vie des organisations, à savoir la combinatoire à proprement parler infinie des inconscients individuels sur ladite scène.

b) Un fantasme de transparence informationnelle ?

Ce point a été développé dans de Swarte & Trepo (2005). Ce fantasme peut se définir en première analyse comme l'objet « a » tel que l'a formulé Lacan (Soler, 2007). C'est le fantasme d'une information délivrable partout, d'une fluidité parfaite qui semble occuper la place du désir chez les ingénieurs. C'est en Son Nom que les décisions sont prises ou pas prises. Il est un but jamais atteint mais toujours à atteindre, un objet d'investissements psychiques considérables, de peurs et de joies sans cesse renouvelées. Il est aussi au principe de la motivation professionnelle, du désir de travail, bref il est au cœur de la chaîne signifiante.

---

[1] Voir notre thèse de 2002 et notre HDR de 2012 pour plus de détails sur la méthodologie.

[2] Ce travail a été rendu possible par notre inclusion au cœur du *microcosme high tech* depuis le début des années 90 (Douglas, op. cit.). Par ailleurs, une recherche spécifique mais méthodologiquement très classique a été conduite (entretiens semi-directifs avec guide d'entretien) dans une perspective de *Human Resources Management* autour de l'entretien d'évaluation annuel (Trepo & all., 2002). Des entretiens ayant déjà été réalisés dans une perspective plus opérationnelle, nous avons choisi de procéder à une analyse secondaire de ceux-ci visant à réintroduire dans l'analyse du cas ce qui nous semblait relever des tensions internes de la culture de France Télécom.

c) L'infrastructure technique de France Télécom : de la construction réelle à la reconstruction par l'imaginaire

Aucune entreprise ne peut faire l'économie d'un système de mythes, de croyances et de représentations qui donnent du sens à son action, ce qu'on appelle généralement sa culture. C'est la raison pour laquelle développer une culture d'entreprise a paru vital à British Telecom après un long passé d'administration publique (Brunnen, 1989). Dans le cas de France Télécom, le but du management est de « développer une culture managériale » mais sans que soit réellement clarifiée la question de savoir si une telle culture doit être un contrepoids ou un vecteur de la forte identité culturelle technique préexistante.
Du fait même de leur richesse et de leur polysémie, les faits culturels au sein des organisations sont par nature ambigus (Pesqueux, 2000). On ne peut donc pas les traiter comme une strate parmi d'autres (le système d'information, les modes successifs de GRH, la généalogie des produits…) pas plus que comme un sous-système particulier donnant à une organisation un supplément d'âme. Au total, si la culture est un élément structurant le « tout » organisationnel, un élément vital du système de relations sociales et interpersonnelles au sein de France Télécom et si elle est simultanément ambiguë et kaléidoscopique, le risque est grand pour l'analyse d'ajouter de la complexité au lieu de la réduire.

Afin de sortir de l'impasse et de l'indécidabilité concernant le rôle de la culture, la position défendue ici consiste à repérer au sein des entretiens les éléments communs, les invariants qui sont simultanément présents dans les discours que France Télécom tient sur elle-même et dans ceux qui sont tenus par ses membres à l'occasion.

C'est ainsi qu'on peut formuler de manière plus précise l'hypothèse : celle d'une technologie de réseau qui fonctionne au plan symbolique comme un fantasme structurant et occupe la place de la Loi au sens lacanien dans France Télécom. Elle joue le rôle d'un *signifiant maître*[i].

La psyché des salariés d'une organisation high tech est structurée par la culture et les archétypes (au sens de Jung, 1964) de cette organisation. Au sein de France Télécom, la culture est le résultat d'une innovation technique forte qui constitue le signifiant-maître commun à l'ensemble des membres de France Télécom. Pour mieux en mesurer les effets, il est intéressant de relier l'évolution des modèles de relation sociale et celle de l'innovation technologique.

C) Mythes organisationnels et mécanismes inconscients

L'analyse des données recueillies lors de la recherche au sein de France Télécom a montré que l'entretien d'appréciation du personnel doit non seulement être relié à la dynamique organisationnelle de l'entreprise mais aussi à sa culture et à ses mythes. Plus encore, il doit être interprété en référence au système de signifiants à partir desquels cette culture s'est construite. L'évolution technologique de son environnement contraint en effet France Télécom à inventer de nouveaux mythes, à réécrire son histoire technique de façon à mobiliser l'imaginaire moteur de France Télécom (Enriquez, 1978, 1992, 1997) autour de nouveaux « contes de fées » technologiques.—L'inconscient influe en permanence sur France Télécom mais ses effets sont surtout visibles dans des situations particulières ou il affleure du fait de tensions émotionnelles plus fortes rompant les digues de comportements habituellement rationnels et policés : restructurations, fusions-acquisitions, plans sociaux, entretien individuel d'évaluation. L'analyse du matériel rassemblé a montré qu'il existe des correspondances significatives entre l'objet libidinal « réseau » et les processus inconscients qui apparaissent lors des entretiens

d'évaluation *: travailler ensemble en réseau, intégrer des éléments hétérogènes, procéder à un échange permanent et dynamique d'informations,* disposer *de critères précis, objectivables et mesurables….*

La question se pose donc ainsi : si le réseau est un objet d'amour commun aux membres de France Télécom, si cet amour ou plutôt cet attachement est inconscient, à l'instar de l'amour œdipien, alors quelles en sont les formes concrètes dans la vie réelle de France Télécom ?

Le cas de France Télécom fournit des éléments de réponse empirique. Cette entreprise, terrain privilégié de différents chercheurs en sociologie et en sciences de gestion dans les années 1980-2000 (du Castel, 1993, Lorino, 1995) a depuis 2002 procédé à des refontes radicales de ses modes de management et de ses modes d'administration en vue de réduire ses coûts opérationnels, de diminuer son endettement et de faire face à une forte concurrence de nouveaux entrants tant du monde de la téléphonie que dans celui de l'Internet. La dimension imaginaire n'a pas été prise en compte jusqu'à l'apparition de la « mode » des suicides en 2008-2009, pour reprendre une expression à tout le moins problématique de Didier Lombard.

Le choc frontal des imaginaires produit par la crise du symbolique était inévitable : c'était bien une question de vie ou de mort pour l'entreprise. Dans son lapsus télévisé[3] ô combien révélateur sur la/le « mode » des suicides, Didier Lombard s'exprime comme un chef d'état-major en temps de guerre pour qui l'important est d'avoir des pertes humaines inévitables mais minimales. En pleine guerre mondiale, Freud (1915-1917) ne dit pas autre chose quand il expose le principe de l'équivalence de l'acte et de l'intention inconsciente. Quand D. Lombard s'exprime ainsi : il parle librement, sans conflit intrapsychique. C'est ainsi la violence symbolique de son propos inconscient <u>dans le réel</u> qui va assez rapidement le contraindre à la démission en 2011.

On peut *a posteriori* en 2020 considérer que si le travail des salariés avait été considéré par France Télécom comme un élément constitutif de la personne et du sujet et pas seulement comme un coût pour France Télécom, le risque de manifestations en chaîne de la pulsion de mort au sein de France Télécom aurait certainement pu être mieux anticipé.

On peut aussi observer que depuis la fin de la bulle internet en 2002, on ne s'est plus guère intéressé aux travaux des sociologues et a préféré se focaliser sur le marketing ou le management de l'innovation. Les travaux des sociologues avaient cependant laissé des traces au sein de France Télécom, comme différents entretiens conduits au sein de l'entreprise nous l'ont montré. En d'autres termes, une partie du management de France Télécom était, dans les années 2000-2009, sensible aux logiques d'acteurs dangereuses que des restructurations brutales pouvaient induire. Mais cette partie était minoritaire et a perdu progressivement de l'influence au profit d'une approche focalisée sur les « fondamentaux » du marché des télécommunications. Les questions du sujet et celle de l'inconscient ont continué à ne pas être posées. Elles sont donc -sans surprise dans une perspective psychanalytique- revenues sur le devant de la scène au travers d'une série de suicides par ailleurs fortement médiatisée.

En 1997 et en 2002 nous avions écrit que ce type d'organisation high tech était, comme toute autre, soumise à la loi du symbolique. Lors de notre travail sur France Télécom, nous avons pu par exemple observer un fétichisme du réseau qui fonctionnait comme une résistance non seulement au changement intra-organisationnel mais surtout comme une somme de résistances inconscientes individuelles qui venaient renforcer la résistance au changement (de Swarte, 1997).

---

[3] https://www.youtube.com/watch?v=bfpdSKhhBbI

Ce qui pouvait être prédit était que sans une réorganisation ramenant le réseau à sa juste place au sein de France Télécom, tout changement majeur était impossible.
Or, du jour ou le réseau fut interconnecté à celui d'autres opérateurs et cessa d'être l'objet singulier de France Télécom, il cessa du même coup de jouer son rôle de *bemächtigungstrieb* (pulsion d'emprise) qui lui permettait de tuer symboliquement tout ce qui, au sein de France Télécom, ne relevait pas du réseau, en particulier le sens du client et du tiers. De fait, l'inévitable restructuration des activités de réseau a eu lieu au cours des années 2000; mais est venue s'ajouter une restructuration financière particulièrement forte qui a démultiplié la déstabilisation de l'imaginaire organisationnel et rendu plus difficile l'accès à la dimension symbolique pour un nombre croissant de salariés.

Le traumatisme qu'a vécu France Télécom en 2008-2011 démontre ainsi *a posteriori* le bien-fondé d'une approche de France Télécom intégrant non seulement la rationalité limitée de l'acteur mais aussi l'irrationalité apparente du sujet en souffrance au travail. Considérer que tout acteur rationnel est en même temps un sujet clivé confronté à des pulsions aussi exigeantes que contradictoires pourrait aider ainsi à mieux évaluer et élaborer les paramètres structurants de France Télécom.

Quels éclairages par la psychanalyse organisationnelle du cas de France Télécom ?

Nous écrivions (de Swarte 2005) que la limite de notre méthode était d'être « en partie spéculative car dans l'entreprise high tech (…) il n'existe pas de matériel spécifiquement psychanalytique. On devait donc lire notre texte comme une première approche d'une étude lacanienne d'une organisation high tech, de sa « culture » et de son mode d'évaluation des compétences professionnelles. Hélas, sommes-nous tentés de dire, notre intuition sociologique et psychanalytique a été corroborée par des faits survenus quelques années plus tard au sein de France Télécom[4].

A) Des suicides anomiques ?

Précisons que s'il n'a pas augmenté dans des proportions invraisemblables, le taux de suicide à France Télécom doit en première analyse être considéré comme l'expression d'une triple crise correspondant à trois niveaux d'analyse différents : sociétal, organisationnel et psychanalytique.

Au niveau sociétal, il nous faut tout d'abord considérer l'hypothèse sociologique de suicides anomiques. Durkheim (1897) a montré que le suicide croît de façon proportionnelle aux dérèglements d'ordre social et d'ordre économique : qu'il s'agisse de crises boursières ou d'embellie économique, le taux de suicide augmente car l'individu perd ses repères et ses régulateurs. Ce suicide est donc fréquent dans les groupes sociaux où la régulation est faible.

[4] Il s'agit de la poursuite de dirigeants de France Télécom en vertu de l'article 223-1 du Code Pénal à la suite d'une vague de suicides dont les médias ont abondamment parlé. Rapport de l'inspection du travail section 15A à M. le Procureur de la République (2010) p.77 http://eco.rue89.com/2010/04/09/suicides-a-france-telecom-la-justice-sinteresse-aux-dirigeants-146774

L'application de la sociologie durkheimienne au cas de France Télécom n'est pas dénuée de fondement dans la mesure où le taux de suicide n'a pas réellement explosé à la fin des années 2000, contrairement à ce que les médias ont laissé entendre. On serait tenté de dire que la morbidité organisationnelle semble relativement constante au sein de cette entreprise, qu'elle soit en croissance ou en difficulté. En d'autres termes, l'anomie organisationnelle serait récurrente et statistiquement normale, notamment parce que les technologies de télécoms sont fort instables alors qu'au sein d'un grand groupe, la structure des métiers ne peut que demeurer stable à court terme. D'où une situation d'incapacité normative pour certains acteurs.

La psychanalyse organisationnelle est-elle incompatible avec l'analyse ci-dessus, comme l'estiment la plupart des durkheimiens ? On peut répondre à plusieurs niveaux :

B) Un entre-deux identitaire

La sociologie durkheimienne est d'essence positiviste : elle postule que l'état normal d'une société est l'intégration et la cohérence et que les autres états sont de nature anomique. A l'inverse, la psychanalyse postule l'existence de clivages, de divisions et de contradictions. Les axiomatiques sont ainsi fort différentes. Développée par Parsons, au demeurant lecteur attentif de Freud, critiquée par Touraine ou par Bourdieu, une telle vision fonctionnaliste de la sociologie semble peu réaliste, notamment si on l'applique à la crise interne de France Télécom. Il faut lire ce que les suicidés ont écrit et non « traiter les faits sociaux comme des choses » (Durkheim, 1895). Or, ils ont explicité les motifs professionnels de leur geste et ont souhaité le faire savoir. On est bien dans l'affirmation d'un clivage important de l'identité professionnelle, voire parfois d'une schizophrénie professionnelle induite par France Télécom qu'il serait réducteur et pour tout dire erroné de limiter à un conflit entre normes et valeurs.

C) Crise du symbolique, chaîne signifiante et signifiant maître

La sociologie apporte un éclairage utile à des crises organisationnelles telles que celles que France Télécom a vécues. Mais elle peine à répondre à la question du sens et surtout à celle du symbolique. Il devient alors nécessaire de recourir à des concepts plus élaborés -empruntés à Jacques Lacan (Dor, 1992). La chaîne signifiante au sein d'une organisation relie entre eux les signifiants que celle-ci met à la disposition de ses membres afin qu'ils puissent en tant que sujets autonomes trouver du sens à leur présence personnelle dans cette organisation. Evans (p. 187) la définit à la fois par sa circularité (cf. Lacan, Ecrits, version anglaise 2002 pp. 146-178) et sa linéarité (ibid.). La linéarité, à la suite des travaux de Saussure, renvoie au fait que le sens d'une phrase n'apparaît qu'à la fin de celle-ci. La circularité de la chaîne signifiante renvoie par analogie à des anneaux, ce qui signifie que la signification apparaît aussi au travers d'une articulation entre des signifiants reliés entre eux de manière non linéaire, ce qui est typiquement le mode d'élaboration du sens qu'affectionne l'imaginaire.

D) Des nœuds borroméens à France Télécom ?

La mise en évidence des composantes du nœud borroméen, pour reprendre une heureuse image de Lacan articulant les trois cercles de l'imaginaire, du symbolique et du réel peut aider à mieux situer l'analyse du « cas » de France Télécom.

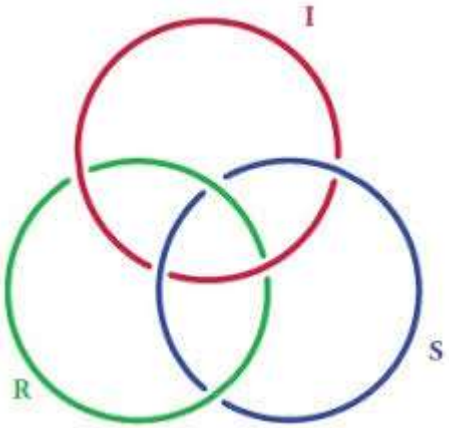

Figure 2 les nœuds borroméens de J. Lacan

La figure ci-dessus articule le réel, le symbolique et l'imaginaire dans les travaux de Lacan. Toute mise à nu du réel (comme l'illustre la perception partagée d'une « vague » de suicides considérée à juste titre comme inacceptable) modifie le point de contact entre un cercle et les deux autres. Il s'ensuit une déformation de la structure tant dans le cercle du symbolique que dans celui de l'imaginaire. Il faut alors revenir à l'étape précédente (2002-2008) où l'imaginaire est « tombé en panne » du fait des pressions qu'a exercées à son encontre un ordre symbolique défaillant prétendant transformer France Télécom en entreprise capitaliste « normale ». Si l'on remonte encore dans le temps, l'imaginaire technicien n'avait pas cessé de dicter sa loi à France Télécom sur le mode du « réseau le plus numérisé du monde » en 1980, puis du « réseau numérique à intégration de services » des années 90.

Le réel c'est l'impossible nous dit Lacan. C'est aussi un « résidu », un « grain de sable » mais à l'instar des déchets nucléaires, un résidu hautement toxique. Le management par France Télécom du plan de restructuration très rude NEXT a été piloté et encouragé par Didier Lombard. Ce dernier n'a pas pu accepter l'idée qu'il avait une responsabilité dans ce réel mortifère.

Le principal intérêt des noeuds borroméens est de suggérer que l'articulation RSI est par nature complexe. Une crise du symbolique (noté S) comme celle qu'a connu France Télécom a fatalement des effets sur l'imaginaire (I) et sur le réel (R). Cette intuition clinique devra être approfondie ultérieurement.

Conclusion

La question posée dans cet article portait sur la crise du symbolique et l'apport de la psychanalyse organisationnelle au travers de l'analyse du cas de France Télécom.

Vu du point de vue du management de l'opérateur de télécommunications, restructurations et nouvelle dynamique organisationnelle devaient aller de pair et recréer du lien symbolique, quitte à se « débarrasser » des fonctionnaires. L'opérateur privatisé a su développer un savoir-faire commercial en faveur de ses clients grands comptes, il a su en interne poser les bonnes questions à des entités « réseaux » peu enclines à y répondre, a développé une des stratégies technologiques les plus intégrées et les plus cohérentes qui soient et est devenu un leader européen respecté sur des marchés très innovants.

Cependant, toute entreprise a besoin du symbolique. Elle a besoin non seulement de symboles (Jung, 1964) qui fédèrent la culture en interne mais aussi de symboles partagés avec la culture de la société globale. Cette articulation symbolique avait fait le succès du France Télécom des années 80-90 : « le téléphone, le fil de la vie ». Ce pacte sociétal a été rompu et la culture interne de l'opérateur a subi de plein fouet la crise du symbolique qui s'en est suivie. L'exceptionnalité de l'entreprise a disparu pour se noyer dans une « culture » financière qui n'avait à vrai dire de sens que pour une toute petite minorité de managers et privait d'accès au symbolique l'immense majorité des salariés.
Dans une perspective lacanienne (1974) où le réel, le symbolique et l'imaginaire doivent s'articuler et se trianguler, ce n'est pas seulement le symbolique en tant que tel qui a été remis en cause mais aussi son articulation au réel et à l'imaginaire. Le « réel démasqué », pour reprendre une belle expression de Serge Leclaire, ce fut la mort de l'entreprise évitée de justesse lors de la crise de 2002. L'entreprise se pensait immortelle et s'est pourtant retrouvée au bord du gouffre.

Au final, le signifiant maître est tombé en panne au sein de France Télécom du fait de la crise du symbolique. La condamnation de Didier Lombard est la partie apparente de cette crise du symbolique et du système de signification. Panne peu visible au départ car générée par des contradictions culturelles innomées, forcloses et à vrai dire inconscientes dans les années 1990. Panne visible en 2002 quand il a fallu toutes affaires cessantes augmenter le capital et constater l'effondrement d'un signifiant « multinationale des télécoms » pourtant à peine sorti des limbes. Panne trop visible en 2008-2011 quand les morts individuelles devinrent une réponse au déni organisationnel de la panne du signifiant, de l'absence d'une parole réellement humaine dans l'entreprise.

Toute crise du symbolique est une *krisis,* l'occasion d'un rebond managérial, technologique et symbolique dont France Télécom a apporté la preuve depuis une dizaine d'années. Les 38 morts n'ont donc pas été à cet égard inutiles et leur sacrifice n'aura pas été vain. Ils auront été des résistants qui ont contraint un certain capitalisme techno-financier à se remettre en cause.

Le principal apport d'une psychanalyse organisationnelle d'inspiration lacanienne aura été d'identifier dès 1997 les signes avant-coureurs de la crise du symbolique à venir.

Pour l'avenir, on ne peut donc que souhaiter que des entreprises devant subir des mutations comparables, par exemple les chemins de fer français , tentent d'anticiper l'inévitable crise du symbolique qui les touchera en s'aidant des méthodes de la psychanalyse organisationnelle.

Bibliographie

AMINTAS Alain (1994), Outils de Gestion et dynamique organisationnelle: le cas de France Télécom, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Rennes 1*.

COHEN, Elie. *Le colbertisme high-tech: économie des Telecom et du grand projet*. FeniXX, 1992.

DEJOURS C. (1980), *Travail, usure mentale*, Bayard, 1ère éd. 1980, réédition en 2000.

DOR, Joël. *Introduction à la lecture de Lacan: La structure du sujet*. Editions Denoël, 1992.

DU CASTEL, François. Les télécommunications. 1993.

DURKHEIM E. (1897), *Le Suicide. Étude de sociologie* Paris, Payot, coll. "Petite Bibliothèque Payot", 2009

DURKHEIM E., (1895) *Les règles de la méthode sociologiqu*e, F. Alcan, Paris.

ENRIQUEZ E. (1978), *Evolution, transformation, signification du travail et perspective psychosociologique* in « Que va devenir le travail » ?

ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise,* Desclée de Brouwer, coll. Sociologie clinique.

ENRIQUEZ E., (1992), *l'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France

EVANS D. (1996), *An Introductory Dictionary of Lacanian Psychoanalysis,* Brunner-Routledge.

FREUD S. (1915-1917) in Quinodoz, Jean-Michel. « *Métapsychologie*, S. Freud (1915-1917). « Pulsions et destins des pulsions » (1915c). « Le refoulement » (1915d). « L'inconscient » (1915e). « Complément métapsychologique à la théorie du rêve » (1917d). « Deuil et mélancolie » (1917e [1915]). « Vue d'ensemble sur le », *Lire Freud. Découverte chronologique de l'œuvre de Freud*, sous la direction de Quinodoz Jean-Michel. Presses Universitaires de France, 2004, pp. 159-179.

JUNG C.G. (1964), *L'homme et ses symboles*, Robert Laffont, Paris.

KAPLAN & KIRON (2004), *Accounting Fraud at WorldCom,* Harvard Business School Case Study, n° 10.1225/104071

LACAN J. (2002), *Ecrits,* The First Complete Edition in English, Norton and Company, NY & London. Version française 1976, 1970, 1971, 1999 éd. du Seuil.

LACAN, Jacques. Le Séminaire, Livre XXII, RSI. *Ornicar*, 1974, vol. 2, no 3, p. 4.

LORINO, Philippe. *Comptes et récits de la performance: essai sur le pilotage de l'entreprise*. les Éd. d'Organisation, 1995.

PESQUEUX Y. (2000), Le risque du culturalisme en gestion : l'ambiguïté du fait culturel, *Actes du colloque des XXIèmes journées de l'AFC*, Angers.

RAPPORT (2010) de l'inspection du travail section 15A à M. le Procureur de la République p.77 http://eco.rue89.com/2010/04/09/suicides-a-france-telecom-la-justice-sinteresse-aux-dirigeants-146774

PANOVSKY, E (1951) *Architecture gothique et pensée scolastique*, éditions de Minuit, ¨Paris.

ROY (du) I. (2009), *Orange stressé, le management par le stress à France Télécom*, La Découverte, Paris.

SIBONY D., (1991) *Entre deux, l'origine en partage,* Seuil, Paris.

SOLER, C. (2007). L'objet *a* de Lacan, ses usages. *Champ lacanien*, 5(1), 77-84. doi:10.3917/chla.005.0077.

SPILLIUS, Elizabeth Bott (ed.). *Melanie Klein today: Developments in theory and practice*. Psychology Press, 1988.

SWARTE (de) T. (2007), *Opérateurs télécoms et marchés financiers : contes, comptes, mécomptes et escompte,* conférence Orange Labs-Telecom Bretagne, Décembre 2007.

SWARTE T. (de), (2005) "A Lacanian Organizational Perspective on a High Tech Company : the case of personnel assessment", *Socio-Analysis* (7: 2005) p. 37-66.

SWARTE T. (de) et TREPO G. (2005), L'appréciation du personnel et la qualité de la relation managériale à la lumière de la psychanalyse, revue *Gestion 2000*.

SWARTE (de) T. (2002), « *Du rattrapage managérial à la psychanalyse organisationnelle : le cas des systèmes et opérateurs de télécommunications européens* », Thèse pour le Doctorat en sciences de gestion, IGR-IAE, Université Rennes 1, 18 Novembre.

SWARTE T. (de) (1997) *France Télécom devient une société anonyme : une étude de cas de changement organisationnel,* Actes des septièmes Journées Psychanalyse et Management p. 269-231, Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse.