



HAL
open science

Quand l'entrée à marche forcée dans la mondialisation signifiait déjà déplacement de l'incertitude sur la ressource humaine (supplément à Lire la communication-monde au XXIe siècle, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa)

Bertrand Cabedoche

► **To cite this version:**

Bertrand Cabedoche. Quand l'entrée à marche forcée dans la mondialisation signifiait déjà déplacement de l'incertitude sur la ressource humaine (supplément à Lire la communication-monde au XXIe siècle, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa). 2024. hal-04563789

HAL Id: hal-04563789

<https://hal.science/hal-04563789>

Submitted on 30 Apr 2024

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.

Quand l'entrée à marche forcée dans la mondialisation signifiait déjà déplacement de l'incertitude sur la ressource humaine

Bertrand Cabedoche

Il est aujourd'hui trivial de parler d'une convergence contemporaine des logiques communicationnelles développées, d'une part par des entreprises privées investies sur le terrain des valeurs et du lien social, d'autre part par des institutions publiques soucieuses de faire état de leur performance à partir d'indicateurs relevant des sciences de la gestion.

Loin de constituer une hybridation qui consacrerait des logiques d'acculturation réciproque ou encore de communication bidirectionnelle symétrique à partir desquelles le gain se révélerait respectif, le constat doit au contraire conduire à parler d'un phénomène crastique. Entendue comme un processus inédit conduisant à un écrasement des données culturelles antérieures, la crise peut apparemment profiter aux structures envahies (parure d'une légitimité citoyenne pour le privé et d'une légitimité gestionnaire pour le public). Mais à long terme, le constat ouvre à l'analyse d'une stratégie de déplacement de la charge de l'incertitude, insupportable pour les milieux financiers, vers le facteur humain, dont la nécessaire réduction sociologique à une agrégation de *monades* (Boutroux, 1978, p. 181-192), tout comme la décrédibilisation économique des corps intermédiaires supposés en assurer la protection et des organes de régulation supposés corriger la violence des marchés, s'accompagnent paradoxalement d'un discours normatif de *re-sublimation* de l'instance productive et de la valeur travail pour maintenir la mobilisation des hommes.

Dans la lignée de la sociologie pragmatique française (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Boltanski et Thévenot, 1991) et de la sociologie clinique (de Gaulejac, 2005 ; Aubert et Haroche, 2011) et que les sciences de l'information et de la communication prolongent (Alemanno et Cabedoche, 2011 ; Floris, 1995), nous estimons que l'agir stratégique mis en œuvre participe de ce *nouvel esprit* dont le capitalisme a aujourd'hui besoin dans sa conquête des marchés internationaux économiquement et financièrement rentables. Pour l'entreprise privée, il s'agit de dépasser la culture de la « *cité domestique* » qui avait développé la référence au hi rarque protecteur, appliqué à promouvoir les expertises professionnelles patiemment acquises et à autoriser les plans de carrière humainement sécurisants, pour entrer dans la « *cité par projets* », dont le culte de « *l'intrapreneur* » flexible, réseauté, nomade, se présente idéal pour répondre en temps réel à la moindre inflexion des marchés. Pour l'institution publique, il s'agit de saper la légitimité régulatrice de l'action et les solidarités humaines et sociales par l'imposition normative d'une culture du résultat économique et financier immédiat. Droits de regard des appareils d'état, offres alternatives de l'économie sociale, attermoiments médiatiques ou syndicaux ne sont finalement tolérés qu'en ayant d'abord fait la preuve de leur efficacité gestionnaire, au nom d'une *modernisation*  rig e en valeur de « *responsabilité* ».

L'exemple de la communication développée par France Télécom (FT) pendant la première décennie du xxi^e siècle est significatif. Comme chez le voisin allemand Deutsche Telekom, une culture interne de la fierté d'appartenance s'était développée au sein de l'ancien *Ministère des Postes, Télégrammes et Télécommunications* – que déjà, le ministre Louis Mexandeau avait jugé nécessaire de dépoussiérer – autour de l'entretien qualitatif du lien direct et du service non marchand au plus profond des milieux ruraux. Hautement politique et sociale, cette résonance avait présidé quelque trente ans plus tôt à l'intégration valorisante pour les recrutés dans la fonction publique et à la construction de la fierté identitaire, professionnelle et sociale au fur et à mesure du développement de l'expertise technique et de la progression de la carrière. Le discours institutionnel y participait, jusque dans les slogans publicitaires doublement sublimants (en 1979, les télévisions vantaient : « *PTT, les hommes qui relient les hommes* »). Mais lorsque l'opérateur français s'était lancé à la conquête mondiale des marchés des télécommunications, la culture du service public avait c d  à la logique gestionnaire, laquelle, malgré les avertissements liés aux risques humains (Gorz, 1988), avait aussi contaminé les grands médias

(*Le Monde*, 2000 ; *Le Figaro*, 2000 ; *Libération*, 2000) et les plus hautes sphères de l'État, tous hypnotisés par la bulle internet. L'effondrement financier du groupe à la fin de l'ère Michel Bon (juin 2002) avait renforcé la culture du chiffre, tant par l'introduction progressive du privé au sein du capital que par l'injonction de l'État, actionnaire tout aussi empressé à voir renaître de ses cendres une entreprise ultra-performante à l'échelle supranationale et à en encaisser les dividendes. À cet instant cependant, la présence de FT parmi les entreprises pionnières, signataires en octobre 2004 de la charte de la diversité promue par l'*Institut Montaigne*, pouvait être lue comme une preuve de la permanence d'une culture de solidarité sociale, propre à une structure issue du public. Il importait que l'entreprise se présentât comme lieu privilégié d'inclusion, où les individus se sentiraient parfaitement traités et leurs capacités développées de manière optimale, au-delà de leurs différences.

Pour saisir cette tension paradoxale, notre travail a croisé discours médiatiques et témoignages médiatisés, enquêtes sur le terrain, observations participantes et non participantes (Alemanno et Cabedoche, 2011), témoignages (Dervin et Louis, 2009 ; Moreira et Prolongeau, 2009 ; Du Roy, 2009 ; Diehl et Doublet, 2010 ; Nicolas et Talaouit, 2010) et essais sur FT. Qu'il s'agisse encore de blogs et rapports FT sur la responsabilité sociale (2007, 2009, 2010) ou de *littérature grise* (Dameron et Joffre, 2005), l'ensemble de ces données a été mis en perspective avec des ouvrages théoriques et de précédents travaux. Nous entendons insister sur la déclinaison institutionnelle de la valeur *diversité* en tant que discours d'« *embellissement social* », que les médias dominants relayaient, alors même que la référence révélait déjà ses ambiguïtés. Cette tendance a été observée jusqu'à ce que la surexposition des suicides d'agents salariés de l'entreprise s'accompagne d'une stigmatisation médiatique progressive de la dimension mortifère du management de FT et d'une désymbolisation croissante en interne de la structure, à la fin de la décennie.

Un engagement affiché en faveur de la diversité

Outre la réussite du *business plan* correcteur 2005 (réduction de la dette du groupe de 30 milliards d'euros en trois ans après la privatisation partielle du groupe l'année précédente) saluée par la presse généraliste comme spécialisée (*L'expansion*, 2005), Thierry Breton avait laissé un héritage à son successeur à la direction du groupe, Didier

Lombard. En paraphant la *Charte de la diversité*, l'opérateur s'était engagé comme les autres signataires à produire un rapport annuel (Dameron et Joffre, 2005), descriptif des actions mises en œuvre, des pratiques constatées et des résultats enregistrés, notamment sur le terrain de la lutte contre les discriminations, qu'elles soient « visibles » (« *race-ethnie* », sexe, handicap, âge...), ou liées à la personnalité (affiliation politique, orientation sexuelle, croyance religieuse...). La tendance était bien dans l'air du temps.

Une référence polysémique, dans l'esprit du temps

Les auteurs (Simon, 2000 ; Mercier, 2004) consacrent une inflexion qui, depuis la fin du xx^e siècle, implique dans l'entreprise tout autant le management des hommes et des cultures, la communication interne et externe, la politique de recrutement et de promotion, la formation et la valorisation des métiers et des compétences, la qualification des langages et pratiques d'échange, la définition des organigrammes et l'organisation du travail, la stratégie de développement et la hiérarchie des valeurs, tout en considérant les spécificités régionales et en veillant parallèlement à l'intégration harmonieuse dans le mondial. Inspirée par le rapport Bébéar (Bébéar, 2004), l'initiative de l'*Institut Montaigne* participait d'une réflexion plus large au niveau de l'Union européenne, visant à rendre le marché du travail plus réactif et surtout plus ouvert à l'emploi de personnes alors marginalisées, voire exclues. Les auteurs le constatent, analysant les premiers rapports des sociétés signataires : « *la diversité était devenue le mot phare de ce cru 2005* » (Point, 2006). En 2007, 42 % des entreprises interrogées au cours d'une enquête européenne déclaraient avoir mis en place des politiques de promotion de la diversité depuis plus de 5 ans, 27 % depuis 2002 (Féron, 2008).

Pour FT dont l'État était resté actionnaire, l'injonction était double. La convocation de la diversité devenait une valeur sociétale et politique : la technique du parrainage – qui consiste pour les pouvoirs publics à susciter, canaliser, soutenir des candidatures à l'emploi sans peser sur le recrutement lui-même – avait été explicitement réaffirmée par Martine Aubry, alors ministre de l'Emploi et de la Solidarité. À l'intérieur même des services publics, la diversité devait être conjuguée, avec là aussi une inflexion toute particulière pour la diversité culturelle (Barth, 2007, p. 280), depuis l'adoption par la Conférence générale de l'Unesco en 2001 de la *Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle*, puis la signature de la *Convention*

sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles en octobre 2005, ratifiée par la Communauté européenne en décembre 2006. France Télécom pouvait s'assurer d'une reprise généreuse dans des médias généralistes, notamment de l'audiovisuel public, eux-mêmes fortement pressés depuis 2001 par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) de travailler à « promouvoir les valeurs d'intégration et de solidarité qui sont celles de la République » et à « prendre en compte dans la représentation à l'antenne la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale » (Cabedoche, 2009).

Les principaux médias généralistes offrent effectivement un aperçu significatif du discours de promotion de la diversité de la part des dirigeants du groupe. Nos propres conclusions ouvrent au même enseignement, dégagé des analyses des premiers rapports produits par les signataires de la *Charte de la diversité* (Point, 2006) : les représentations publiques de la diversité avaient d'abord été forgées par les dirigeants des organisations concernées et se présentaient ainsi susceptibles de surtout servir leurs intérêts prioritaires.

Le discours de la diversité promue par FT semble ainsi avoir été construit, démultiplié par le sacre des médias, pour sécuriser une population perturbée par l'annonce inquiétante d'un changement de management avec Didier Lombart : « Je vous préviens : les choses vont changer ! Je viens vous présenter ma nouvelle équipe. Elle va jouer dans un registre que vous ne connaissez pas : ça va être "le bon, la brute et le truand". Le bon, il n'est plus là [Michel Bon, ex-dirigeant du groupe]. La brute, c'est lui [Louis-Pierre Wenes, numéro 2 du groupe]. Et le truand, le voici ! [Olivier Barberot, DRH] »¹. Un projet *Performance et diversité culturelle* avait été lancé, géré par la direction *Communication et changement*, inspirant le projet d'entreprise sans discontinuer jusqu'en 2010 (Goodwill Management, 2010, p. 18-19). Le rapport 2007 avait confirmé des missions de promotion de la diversité, qui témoignaient de la « responsabilité sociétale » de l'entreprise dans la lutte contre toute forme de discrimination. À ce titre, comme d'autres l'avaient pratiqué auparavant (Bellard et Rüling, 2001), le groupe avait pris l'habitude de se présenter aux futurs candidats à l'embauche comme une structure à taille humaine, « engagée pour la diversité et l'égalité des chances »

1 Le témoignage avait été rapporté dans l'ensemble des médias, Bakchich, *Marianne*, *Les Inroks*, *Le Nouvel Observateur*, *France 2*... Dans la mesure où France 2 a diffusé une synthèse inspirée par la lecture de nombreux médias, dont nous avons vérifié la convergence des contenus, nous renvoyons la référence au reportage : « Les apprentis sorciers ».

(Depond, 2009). De fait, le nouvel accord d'entreprise signé pour les années 2008-2010 témoignait d'un engagement affirmé en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées. De la même façon, la *Direction de la diversité* avait inscrit dans ses missions la prise en compte « responsable » du fait religieux et la lutte contre l'homophobie. Enfin, sur le terrain de la mixité au travail, FT se glorifiait d'être citée dans les cercles managériaux (Waldron-Werner, 2012) et réélue par les médias généralistes et professionnels (*Défi-PME*, 2012) comme l'une des entreprises à avoir rapidement intégré le principe d'égalité des carrières entre hommes et femmes (Depond, 2012). Le nouvel accord salarial 2007 concrétisait davantage la direction prise, après les deux ans de palier ayant suivi l'accord de 2004.

Associé au thème du développement durable, le discours de la diversité semblait également œuvrer à développer la fierté d'appartenance d'une population perdue dans les enjeux de la mondialisation : il caractérisait ainsi le lancement en novembre 2006 d'une filiale pour l'investissement dans la production et l'acquisition de films français et européens. L'année suivante, le groupe s'était engagé aux côtés de la Bibliothèque nationale de France (BnF) pour développer le projet de *Bibliothèque numérique européenne*, déclarant mettre sa compétence technique au service de la *diversité culturelle* par l'accès à l'information pour les déficients visuels et auditifs ou par la promotion des langues naturelles appliquées au texte. Ailleurs, le PDG saluait le déploiement du groupe en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique comme relève d'un défi humain en terme de diversité, sur la base d'une *Charte de déontologie* commune, d'enjeux partagés, de plans d'action adaptés et d'outils de pilotage idoines. Il s'agissait de se montrer exemplaire en tant qu'entreprise responsable, ouverte à la diversité des partenariats (*Rapport Responsabilité d'entreprise*, 2007). Le groupe avait encore convoqué la diversité en 2009 lorsqu'il s'était agi de créer une bourse d'études avec l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), destinée aux étudiants des marchés émergents et ouvrant la porte à des MBA (*ItMag*, 2009). En 2010, le label *diversité* accompagnait tout autant la signature d'un accord de recherche avec l'*École Supérieure Multinationale des Télécoms* de Dakar, dont le but était d'améliorer la plateforme *Emerginov* grâce à un système de reconnaissance vocale en relief (*Responsabilité sociale d'entreprise*, 2010, p. 58). Une première conclusion s'impose, de nature à réduire les ardeurs : dans le discours managérial médiatisé de FT, la référence à la diversité se révélait de nature essentiellement déclarative et polysémique.

Un référencement ambigu

Développée pour la période Lombart (2005-2010), notre recherche confirmerait ainsi l'analyse des premiers rapports des signataires de la *Charte de la diversité* de 2004, quand il avait été conclu avec la dimension *langue de bois* des convocations de la diversité (Point, 2006). Depuis, le discours managérial de la diversité ne semblait pas s'être présenté davantage argumenté par FT. Il ne se déclinait toujours pas en chiffres précis (sinon s'agissant de parité hommes/femmes). Ses affirmations restaient développées isolément, comme un patchwork distendu de convocations décontextualisées et sans réel suivi de ses applications. France Télécom ne se différençait pas de la majorité des entreprises françaises dont il était noté que le discours de la diversité s'était surtout orchestré au niveau du recrutement, sans que l'intégration des nouveaux profils dans les collectifs de travail ne témoigne d'une quelconque évolution sur le terrain (Féron, 2008).

À cette première conclusion critique, il nous faut ajouter le constat d'une convocation hyperbolique de la notion : de 2005 à 2010, FT parvenait à estampiller du label, ou à faire reconnaître ainsi par les médias, toute sorte de décisions. L'observation des premiers rapports des signataires de la *Chartre de la diversité* et, de manière plus générale, des discours managériaux de cette décennie allait dans ce même sens d'une convocation identique autour d'objets multiples, flottants, souvent peu identifiables, sans toujours renvoyer clairement à une démarche globale offrant la mesure de ses effets induits (Féron, 2008, p. 57). Au point que, au-delà d'une impression de familiarité, « le lecteur ne [savait] finalement pas bien de quelle diversité il s'agit : des métiers, des minorités, des cultures... » (Point, 2006, p. 61-85).

Des pistes explicatives ont déjà été proposées. Par exemple dès 1981, le Conseil national du patronat français (CNPFP) avait appelé ses adhérents à produire un imaginaire social autour de « l'entreprise citoyenne », quand celui produit par les organisations syndicales ouvrières s'affaiblissait, en même temps que leur représentativité (Le Moëne, 1995). Ainsi devenue entreprise à responsabilité illimitée, l'entreprise devait organiser sa communication pour en témoigner (Libaert, 2008). Au-delà du seul cas français, rendre compte des actions en faveur de la diversité au nom de la « responsabilité sociale » avait ainsi été analysé d'abord comme un exercice de relations publiques (Hon et Brunner, 2000). Le discours n'apparaissait

plus comme atout probatoire d'une action politiquement correcte, mais comme une nécessité stratégique pour l'image des entreprises (Kirby et Harter, 2003). Dès 2001, des études avaient conclu que si les discours entrepreneuriaux soulignaient la multiplication des initiatives et des actions en faveur d'une meilleure intégration des minorités, c'était surtout « pour créer ou maintenir une image d'une entreprise responsable, au lieu de décliner de véritables arguments sur l'impact d'une bonne gestion de la diversité sur la performance organisationnelle » (Bellard et Rüling, 2001) : en 2007, l'amélioration de l'image de marque avait été reconnue prioritaire par 37 % des entreprises européennes engagées dans une politique de diversité au niveau du recrutement (Féron, 2008).

Preuve supplémentaire de cette stratégie discursive, déjà qualifiée d'« embellissement social » pour d'autres entreprises (Kirby et Harter, 2003), l'argument de promotion de la diversité était resté discret sur le terrain de l'obligation juridique internationale croissante, et plus encore sur celui de l'intérêt purement économique, alors que les théories néo-institutionnalistes des organisations (DiMaggio et Powell, 1983) analysent la performance comme de plus en plus liée à des logiques d'apprentissage de la différence sur le lieu de travail lui-même (Ely et Thomas, 1996) qu'en particulier, les multinationales doivent aujourd'hui prioritairement intégrer (Rosenzweig, 1998 ; Dass et Parker, 1999). La *théorie de la ressource* conduit ainsi l'entreprise *glocalisée* à valoriser ce que les différents individus apprennent des autres perspectives, plus encore qu'à assimiler les différences ou à seulement les évaluer (Dass et Parker, 1999).

Il est vrai, exemple concret d'*effet de seuil* s'agissant de l'intégration de la diversité en entreprise et d'*effet mémoriel* après un premier échec de cette politique (Steinman, 2006) ou une inscription précipitée dans le discours du *business case*² (Féron, 2008), les difficultés de l'inter-culturalité lors de la fusion avec Orange avaient pu laisser des traces chez des salariés qui, de part et d'autre de la Manche, s'étaient réciproquement renvoyés les mêmes disqualifications stéréotypées de leur performance respective selon la nationalité et avaient vécu la diversité à cette occasion comme vecteur de confrontation, plutôt qu'opportunité de coopération et de synergie (Dameron et Joffre, 2005). Le blocage pouvait s'être étendu à des managers opérationnels, empêtrés dans la confusion terminologique entre *différence*,

2 La performance organisationnelle.

discrimination et diversité, et des démarches empiriques hasardeuses face aux difficultés au quotidien de la gestion de la diversité (Delattre et Morin, 2006 ; Féron, 2008, p. 57-71) et, finalement, face à l'accroissement du stress (Semache, 2006) !

De fait, le seul argumentaire économique retrouvé dans notre corpus pouvait aussi intéresser le salarié, en tant que consommateur : l'affirmation de la diversité s'était ainsi invitée, associée aux *drivers* technologiques. Le développement des usages technologiques (IP, Broadband, convergence fixe-mobile) travaillerait à faire « reculer les frontières entre les métiers traditionnels » et à créer « un champ d'intervention ouvert, celui d'un monde numérique universel et doué d'ubiquité » (Serveille et Friedel, 2007, p. 259-268). Ce glissement rhétorique est classique : alors que des arguments appelaient à la dérégulation des télécommunications dans les années quatre-vingt, l'amalgame avait été dénoncé entre d'une part, l'aspiration individuelle à l'autonomie et à la décentralisation à laquelle semblaient répondre certains usages sociaux des technologies de l'information et de la communication et d'autre part, le besoin pour le capital transnational d'une société éclatée, démembrée de ses structures de solidarité (Mattelart, Mattelart et Delcourt, 1983, p. 59).

Dès 2006, les signataires de la *Charte de la diversité* avaient ainsi été confondus, pour n'être qu'à « l'orée d'une harmonisation sociale, assez loin de favoriser une véritable "culture de l'inclusion" » (Point, 2006). Pour FT, la stratégie discursive paraissait de plus en plus difficile à tenir via les médias, s'il s'agissait de légitimer un mode de management qui, au fur et à mesure de la médiatisation des « suicides de France Télécom », ne semblait plus considérer l'humain qu'en tant que « variable d'ajustement ». La conviction s'installait en interne, où le sentiment de fierté d'appartenance vacillait (moins 57 % en cinq ans selon le rapport commandé au cabinet *Technologia*, fin 2009).

Un discours « d'embellissement social », caractéristique du « nouvel esprit du capitalisme »

Avec la référence à la diversité qui replaçait l'entreprise sur le terrain des valeurs, FT devait redistiller la confiance auprès de ceux qui, en interne, vivaient de plus en plus exclusivement leur entreprise comme une machine de guerre économique et financière. L'évolution conduisait à une *désublimation* de l'organisation qui, jusque-là, les avait grandis, professionnellement et socialement.

Une désublimation progressive de l'entreprise, justifiant la récupération de la critique sociale

La période Michel Bon ne s'était pas seulement achevée en 2002 dans un climat de sinistrose économique (un capital réduit de 32 à 9 milliards d'euros en quelques mois et un surendettement dépassant 70 milliards d'euros, suite à un prix d'acquisition d'Orange trop élevé et à l'effondrement de la bulle spéculative relative à Internet). Le management avait été mis en cause, incapable de fonctionner en équipe pour répondre aux évolutions du marché comme l'irruption de la téléphonie mobile, et parce qu'en interne, son bilan affichait un effacement progressif du dialogue social. L'ère Breton ouverte (2002-2005), le *business plan* rigoureux et méthodique de reconquête économique *Ambition FT 2005* n'avait pas pour autant dissipé les inquiétudes des salariés. Le maître mot était l'adaptation, dont l'un des éléments était la réduction des effectifs. De fait, de 2003 à 2006, 20 000 départs avaient déjà été enregistrés, sans doute sur la base du volontariat, mais aussi dans le cadre d'une stratégie expérimentée par Thierry Breton chez Thomson multimédia, visant à mettre FT « sous tension » et à laquelle les syndicats n'avaient toujours pas su réagir (Diehl et Doublet, 2010), eu égard au modèle de compromis social à la française.

« Le téléphone de papa, c'est fini », avait scandé Didier Lombard dès son arrivée, affirmant sa volonté de poursuivre le redressement entrepris par Thierry Breton lorsque, fort de son succès, ce dernier avait été appelé dans le gouvernement Raffarin en 2005. Le PDG se devait d'achever de désendetter le groupe, tandis que le marché s'était encore durci. Il fallait faire face au triple *big bang* d'une dérégulation brutale, d'une concurrence sauvage et d'incessantes ruptures technologiques. Cela passait par une révolution culturelle en interne, dont la tonalité avait été immédiatement exprimée par le directeur général, Louis-Pierre Wenès, responsable des opérations pour la France : « Nous ne sommes plus au service d'utilisateurs, nous nous battons désormais pour satisfaire des clients. Tous nos collaborateurs doivent s'adapter à cette demande ».

Dans les mots mêmes du dirigeant Lombard, il avait semblé que le changement impliquait surtout les 70 % de titulaires de la fonction publique que FT accueillait encore parmi ses 102 254 salariés. Ceux-là avaient pu se sentir stigmatisés quant à leur conscience

professionnelle, quand le discours s'était révélé désinvolte : « Ceux des salariés, qui ne sont pas à Paris, qui pensent que la pêche aux moules, c'est merveilleux, eh bien, c'est fini » (*Nouvel-Obs.com*, 2009 ; *Mediapart*, 2009). Ceux-là avaient pu également se sentir remis en cause dans leurs valeurs mêmes, quand le management leur était apparu centré sur les seuls résultats économiques du groupe, des équipes et des personnes, plus que sur l'humain. Ceux-là enfin s'étaient retrouvés déstabilisés quand la mutation de l'ex-monopole des télécommunications en « champion mondial des industries de l'information » semblait réduire l'évaluation au contrôle drastique des coûts, aux dépens de l'expertise : lancé en 2005, le plan NEXT (*Nouvelle Expérience des Télécommunications*) devait conduire à la suppression de 22 000 postes entre 2006 et 2008, avec la réorganisation des activités par pays et non plus par métiers et le redéploiement des salariés. Le renforcement de la réactivité du groupe au moindre de ses niveaux de compétence appelait à la multispécialisation à marche forcée autour du principe de mobilité maximale, de lieu, poste, responsabilité *a minima* tous les trois ans. Sur le terrain, l'injonction du *time to move* pouvait être vécue comme un renvoi punitif en MOT (*mission opérationnelle temporaire*), où se retrouvaient ainsi surqualifiés et sous-employés les cadres sujets aux états d'âme dans leur nouvelle mission de *cost killer*, ou comme un déclassement en boutique pour des techniciens exposés sans formation à la gestion des plaintes des clients. À ce jeu de chaise musicale, les seniors s'étaient sentis les plus menacés, majoritairement des fonctionnaires (la moyenne d'âge de ces titulaires était de 49 ans), dont la direction avait d'abord encouragé le départ volontaire par des aides financières avantageuses, avant de passer à des mesures plus déstabilisantes.

Dans ce climat schizophrénique, l'analyse s'était bientôt présentée dans les médias généralistes pour expliquer les suicides au travail, dont désormais le groupe FT constituait le symbole, après Renault, PSA, Thalès. Le temps était révolu de ces journalistes majoritairement bluffés par le redressement économique de l'entreprise et le rythme effréné des conférences de presse autour de l'esprit d'innovation du groupe et des invitations à participer à la liesse, via les accords de partenariat passés par FT et certains médias (Bénilde, *Le Monde diplomatique*, mai, 2009). Désormais, un journalisme pressé prenait l'habitude d'associer le *time to move* à une technique de réduction brutale de la masse salariale par le départ volontaire provoqué, en convoquant parfois, plus ou moins consciemment et fidèlement, la

théorie de la reconnaissance. Selon celle-ci (Honneth, 1996), la *dislocation de l'être* s'exerce par une triple perte : du sentiment de reconnaissance affective provoquée par l'isolement, les syndicats s'étant alors montrés incapables d'intégrer la souffrance au travail ; de la reconnaissance sociale, le conflit s'étant cristallisé entre l'obligation de loyauté aux injonctions et le respect des valeurs historiques à partir desquelles les acteurs s'étaient construits pour donner sens à leurs actions et gestes au quotidien ; de la reconnaissance juridique, pouvant conduire jusqu'au « *sentiment paralysant de honte sociale* » face à la discrimination et aux mesures dilatoires de l'entreprise pour dissuader l'expression des droits des collaborateurs. La réponse communicationnelle de la direction s'était ainsi d'abord installée dans le silence, puis le déni de la souffrance, enfin le rejet de la responsabilité jusqu'à ce que, acculé par des journalistes instructeurs du procès, l'*executive board* concède enfin l'hypothèse d'un lien institutionnel avec les drames humains en 2010, tout en servant le discours de la diversité comme réponse au risque de désublimation progressive de l'entreprise : oui, les 22 000 départs attendus avaient bien ouvert à la mise en place d'un système de primes managériales liées à la réduction de taille des équipes, mais les départs avaient été compensés par une politique audacieuse de recrutements (7 000), privilégiant la diversité culturelle, l'intégration et le développement de la personne (Ernotte, *France 2 – Envoyé spécial*, 30-09-2010).

Les analyses de Boltanski et Chiapello offrent explication de l'évolution du discours. L'ordre de la « Cité marchande » avait imposé à FT de se présenter conquérant et de créer de la richesse sur le marché des télécommunications. Mais cette logique capitaliste ne peut totalement contrôler l'humain à devenir ce salarié hypermobile dont elle a besoin. Car au même moment, la résistance s'organise, aussi bien du point de vue du salarié investi dans l'ordre de la « Cité domestique » avec la sécurité garantie par l'expertise, que du point de vue du citoyen attaché aux valeurs collectives de la « Cité civique », voire tenté par la sagesse de la « Cité inspirée » pour refuser de tout sacrifier comme le réclame le processus d'accumulation. Sur ces deux terrains, la réponse de l'entreprise stigmatisée, dont on sait qu'elle se comporte en système ouvert et évalue chaque opportunité en termes d'homéostasie (Duterme, 2007, p. 72), passe par la réappropriation de la critique qui lui est faite. France Télécom l'illustre : la référence à la *diversité* peut se présenter comme une récupération tout autant de la valeur *travail* et de la valeur *autonomie*, typique de la « Cité par projet » (Boltanski et Chiapello, 1999), que par ailleurs les théoriciens

du management proposent avec la gestion de la diversité en entreprise (Langevin, 2007), associée à un investissement personnel dans les réseaux et à l'entretien de référentiels communs (Retour et Krohmer, 2006). Mieux, les normes d'évaluation que la « Cité par projet » impose ont été mises en place avec l'accord même de l'actionnaire majoritaire qu'est resté l'État, dont on pouvait attendre une autre forme d'implication que la seule surveillance de la rentabilité.

L'extension des normes de la sphère professionnelle capitaliste aux secteurs initialement affranchis

Le *Nouvel esprit du capitalisme* participe d'un jeu de passe-passe théorique qui, s'appropriant la critique même de ses décalages, impose une éthique de l'excellence dans l'entreprise, visant ainsi à englober la totalité de l'être humain par un contrôle managérial permanent. Sommé dans la « Cité par projet » de collectionner les relations « liquides » et éphémères pour réussir ce dépassement continu de soi, l'homme flexible ne trouve plus aucun espace pour se mettre à distance, sauf à se déconnecter et connaître alors l'inexistence économique, antichambre de l'inexistence de soi (Aubert et Haroche, 2011).

À la différence des modèles scandinaves et allemand, la France, comme l'Italie, se présente fragilisée, quand le partage de la décision managériale s'arrête, culturellement et juridiquement, au niveau où cette décision est de nature à impliquer le plus profondément l'avenir du salarié (délocalisation, *resourcing*) : « aux patrons la gestion, aux syndicats la représentation » (Floris, 1995, p. 130). Un durcissement taylorien serait même particulièrement en œuvre dans ces entreprises, telles que les centres d'appel, où la gestion est principalement orientée vers la minimisation des coûts de la main d'œuvre (Linhart, 2004). La sociologie du dévoilement ouvre alors la brèche pour confondre les paradoxaux *effets boomerang* des théories de la motivation, auxquelles le management par projet s'est accroché. Ajoutant à la violence des rapports économiques, la rhétorique managériale travaille à déplacer l'imputation exclusive de l'échec sur l'individu, (« si tu n'atteins pas tes objectifs, c'est par manque de motivation »), alors que celui-ci est en incapacité intrinsèque de tout réussir au moment où l'injonction managériale l'y exhorte en permanence (Dutermé, 2007).

Pour autant, lorsque l'ascendance de la courbe des suicides à FT s'était additionnée à la noirceur de la crise financière et au sentiment de déclasserment des classes moyennes, des journalistes

avaient recouvert leurs éditoriaux d'un vernis bourdieusien pour dénoncer le cynisme d'un « management par la terreur » : « Une lame de fond (...) travaille le monde des entreprises et qui émerge maintenant parce que le malaise, crise aidant, se répand un peu partout. L'accumulation chez Renault, puis chez France Télécom, fait qu'on se focalise sur ces deux entreprises, mais malheureusement, elles ne sont que la phase émergée d'un système qui, lui, devient de plus en plus meurtrier » (Moreira et Prolongeau, 2009). Les médias accueillent alors facilement la lecture des suicides de France Télécom comme une « maladie de la valeur » (Dorra, *Le Monde*, 2 mars 2009 ; *Le Monde*, 28 juin 2010), qui transcendait la spécificité du cas. Le phénomène du *work-related suicide* avait même pu, hors frontières, être baptisé « syndrome France Télécom », à propos des suicides au sein de la compagnie taïwanaise *Foxconn* (Liu Daocai, 2010, *Le Courier International*, n° 1012, p. 48).

Si la nature du lien entre suicide et conditions de travail – de corrélation pour les dirigeants de FT jusqu'en 2010, de causalité pour une proportion croissante des médias pendant la même période – n'est pas évidente à déterminer pour le corps médical, on ne pouvait plus écarter la lecture d'une logique implacable du projet d'entreprise comme facteur de banalisation de la souffrance par le groupe de proximité, atteint de *compliance*³ en écho aux injonctions de l'entreprise. Le cas France Télécom montrait que réduit à la seule gestion des tableaux de bord, le management avait progressivement perdu toute capacité à contrôler les processus humains qu'il était supposé considérer (Diehl et Doublet, 2010), jusqu'à considérer naturelle l'élimination des « porteurs de signaux faibles » !

La puissance publique pouvait rester le gardien *in fine* des valeurs sociétales, lorsque doté de l'alibi légitimatoire de la responsabilité sociale, l'*homo economicus* avait semblé à ce point écraser l'humain. Lorsque les médias généralistes, de plus en plus sensibles à la souffrance au travail, avaient élargi la critique de l'a-communication de la direction de FT à celle du harcèlement moral ouvert par un *Seppuku management*⁴ jugé cynique, le gouvernement s'était ainsi senti obligé d'intervenir, provoquant le remplacement du PDG Lombard

3 Le terme en robotique signifie la capacité d'un manipulateur à s'adapter à son environnement.

4 Renvoyant à la tradition japonaise du guerrier samouraï, le *Seppuku* est aussi un jeu de cartes visant à terrasser l'adversaire en le déstabilisant.

en 2010. Son successeur, Stéphane Richard, avait immédiatement annoncé des mesures spectaculaires : mise en place de dispositifs d'écoute de la souffrance, suspension de l'évaluation individuelle, rédaction du nouveau contrat social pour les employés (celui-là même que Lombard avait promis au ministre du travail, Xavier Darcos, représentant l'État actionnaire). Mais aux injonctions qui exigeaient l'intervention de la puissance publique, la ministre de l'Économie et des Finances, Christine Lagarde, avait répondu, péremptoire : « Je n'ai pas à donner de leçons de management à France Télécom, je ne veux regarder que les chiffres ! » (Diehl et Doublet, 2010, p. 107).

La fin de non-recevoir est significative de la contamination de tout l'appareil d'État – Police, Armée, Enseignement... – par la culture du résultat quantifiable (de Gaulejac, 2005, p. 9). En instituant le management par projet comme modèle de gouvernance, le *commanagement* (Musso, 2008) distille progressivement une conception gestionnaire de la politique, dont les résultats humains se manifestent dans tous les services publics, voire structures du tiers secteur, mutualiste et associatif – avec l'hypothèse, aujourd'hui plausible, d'y retrouver les mêmes symptômes que dans l'entreprise privée : mise sous tension par institution d'un état de crise permanent ; course au « toujours plus », à la polycompétence et à la visibilité, entretenues par un management paradoxal et tendant à l'individualisation ; harcèlement et exclusion des non-performants sans statut permanent ; stress et perte de sens, dans un contexte de réduction des effectifs et des moyens... Tandis que *La Poste*, le *Pôle Emploi*, l'inspection du Travail, l'Hôpital, la Société nationale des chemins de fer (SNCF)... ajoutent désormais le nombre de leurs suicidés au travail à ceux de FT, l'analyse reste ouverte du lien à établir entre ces drames et la recherche éperdue et vaine de reconnaissance pour ces militants de l'engagement sociétal, eu égard notamment à l'absence significative de statistiques officielles sur le long terme.

Conclusion

La convergence contemporaine des cultures au travail entre privé et public ne participe donc pas d'une logique de communication bidirectionnelle symétrique, qui aurait vu chacun des secteurs emprunter ce que l'autre peut offrir de meilleur, avec l'accord et au profit de la totalité des acteurs. En réalité, c'est le nouvel esprit du capitalisme qui a imposé de repenser la figure de la firme privée organisée en projet comme lieu fondamental de socialisation, pour suppléer à ce

qui devait apparaître comme une démission des autres institutions sociales (Le Moëgne, 1995).

En participant depuis les années soixante-dix à la construction lyrique d'un imaginaire social sur le mode de la guerre économique ; en se précipitant avec esprit de conquête avec les années quatre-vingt dans le nouvel *El Dorado* des marchés internationaux ; en professionnalisant l'autonomie et son management avec les années quatre-vingt-dix à partir d'indicateurs quantitatifs et personnalisés – donc « justes » – de l'efficacité à court terme ; en ouvrant toujours davantage les espaces d'échange au passage du millénaire par le biais des projets matriciels et autres cercles de qualité, puis de l'usage généralisé des technologies de l'information et de la communication jusqu'à proclamer l'avènement de la *société de l'information* et de *l'entreprise-réseau* ; en s'autoproclamant dépositaire d'une culture de l'universalité jusqu'à prétendre sublimer l'être dans sa totalité, le modèle entrepreneurial catalyse mieux que l'État et des services publics affaiblis les espoirs du développement personnel (Floris, 1995, p. 133). Libertés formelles et libertés réelles, rentabilité et éthique, stratégie industrielle et autonomie individuelle sont ainsi réconciliées, dans un contexte de mondialisation croissante qu'il convient d'aborder, non en état de frilosité, mais porté soi-même par un véritable projet, professionnel, familial et sociétal. Reposant sur le fondement mythique de l'adhésion à partir de la production de signes et symboles tant de distinction que de rassemblement, les normes de la sphère professionnelle capitaliste débordent ainsi, jusqu'à devenir les références dominantes des secteurs mêmes qui voulaient au départ s'en affranchir, voire s'en distinguer pour s'y opposer (Le Moëgne, 1995, p. 161). Jusqu'aux universités, aujourd'hui guettées par l'effraction avec l'affaiblissement de la figure de l'intellectuel au profit de celle du gestionnaire. Pour autant redoutable à long terme, cette logique *crastique* ne ferme pas définitivement les options, si l'on considère avec Elias qu'on ne change pas d'identité collective comme de chemise (Elias, 1991, p. 291), et avec Kaufmann après Simmel que les intersections se transforment en centres d'apprentissage pour des individus en construction perpétuelle selon leur différentes appartenances et trajectoires (Kaufmann, 2001).

Bibliographie

Ouvrages d'auteurs (et chapitres d'ouvrages)

- AUBERT, Nicole, et Claudine HAROCHE (2011). *Les tyrannies de la visibilité*, Toulouse, Éditions Érès.
- BARTH, Isabelle (2007). « La face cachée du management de la diversité », dans BARTH, Isabelle et Christophe FALCOZ (dir.). *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p. 273-292 (collection Recherches en gestion).
- BELLARD, Erwan, RÜLLING, Charles-Clemens (2001), « Reflections and projections of boundaries in the diversity management discourses in the United-States, France and Germany », XVII^e colloque EGOS, Lyon, juillet (communication sans acte).
- BOLTANSKI, Luc, et Laure Laurent THÉVENOT (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOLTANSKI, Luc, et Ève CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUTROUX, Émile ([1881] 1978). *Leibniz Gottfried Wilhem. La monadologie publiée d'après les manuscrits et accompagnée d'éclaircissements*, Paris, Delagrave, « Notice sur la monadologie », p. 141-192.
- CABEDOCHÉ, Bertrand (2009). « Introduire la diversité socioethnique dans la formation au journalisme en France ? », dans M. Mihăi COMAN (dir.). *Models of, Models for Journalism and Communication*, Bucarest, ARS Docendy, Univercitate Din Bucuresti (p. 121-141).
- DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil. (Collection Points.)
- DELATRE, Sarah, MORIN, Cédric (2006). « L'entreprise entre dans la bataille pour la diversité » [Companies begin the battle for diversity], *Liaisons Sociales Magazine*, february, p. 59-66.
- DUTERME, Claude (2007). *La communication interne en entreprise, l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Bruxelles, de Boeck Université.
- ELIAS, Norbert (1991). *La société des individus*. Paris, Fayard.
- FLORIS, Bernard (1995). « L'entreprise sous l'angle de l'espace public », dans PAILLIART, Isabelle (dir.). *L'espace public et l'emprise de la communication*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, p. 119-139.
- GORZ, André (1988). *Métamorphoses du travail : Quêtes du sens*, Paris, Galilée.
- HONNETH, Axel (1996). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*, Cambridge, The MIT Press.
- KAUFMANN, Jean-Claude (2001). *Égo. Pour une sociologie de l'individu*, Paris, Nathan.
- LANGÉVIN, Yves (2007). *Management de projet*, Montréal, Éditions de la Chenelière, traduction de GRAY, C. F., et LARSON, E. W. (2006), *Project Management: The Managerial Process*, McGraw-Hill/Irwin.

- LE MOËNNE, Christian (1995). « Espace public et entreprise : penser la sphère professionnelle », dans PAILLIART, Isabelle (dir.). *L'espace public et l'emprise de la communication*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, p. 139-165.
- LIBAERT, Thierry (2008). *Communiquer dans un monde incertain*, Paris, Pearson éducation France.
- LINHART, Danièle (2004). *La modernisation des entreprises* (1^{re} éd. 1994), Paris, La Découverte. (Collection Repères.)
- MATTELART, Armand, Michèle MATTELART et Xavier DELCOURT (1983). *La culture contre la démocratie*, Paris, La Découverte. (Collection Cahiers libres, no 381.)
- MERCIER, Samuel (2004). *L'éthique dans l'entreprise*, Paris, La Découverte. (Collection Repères.)
- MUSO, Pierre (2003). *Critique des réseaux*, Paris, PUF. (Collection La politique éclatée.)
- MUSO, Pierre (2008). *Le sarkoberlusconisme*, La Tour d'Aigue, éditions de l'Aube. (Collection Monde en cours.)
- PAGÈS, M. (dir.) (1979). *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclées de Brouwer.
- RETOUR, Didier, et Cathy KROHMER (2006). « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences » dans DEFÉLIX, Christian, Alain KLARSELD et Ewan OIRY (dir.). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, p. 139-173.
- SERVEILLE, Hélène, et Paul FRIEDEL (2007). « La recherche à France Télécom », dans R. BARRÉ, B. DE LAAT, J. THEYS (éds). *Management de la recherche, Enjeux et perspectives*, Bruxelles, de Boeck Université, p. 259-268 (collection Méthodes et recherches).

Articles de revues scientifiques

- ALEMANNI, Sylvie P., et Bertrand CABEDOCHÉ (2011). « Suicide as the Ultimate Response to the Effects of Globalisation. France Télécom, Psychosocial Risks and Communicational Implementation of the Global Workplace », *Intercultural Communication Studies Journal*, Macao Polytechnic University, and University of Rhode Island, Kingston, vol. 20, no 2, p. 24-40.
- DAMERON, Stéphanie, et Olivier JOFFRE (2005). « Rapport coopératif et diversité culturelle : le cas de la gestion post-fusion Orange-France Télécom Mobiles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, no 3, p. 51-76.
- DASS, Parshotam, PARKER, Barbara (1999). « Strategies for managing human resource diversity: From resistance to Learning », *Academy of Management Executive*, Vol. 13, n° 2, p. 68-80.
- DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. (1983). « The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.

- ELY, Robin J., THOMAS, David A. (1996). « Making differences matter: a new paradigm for diversity management », *Harvard Business Review*, Vol. 74, n° 5, p. 79-90.
- FÉRON, Michel (2008). « Le management des collectifs de travail en GRH : quels apports pour la gestion de la diversité par les managers opérationnels ? », *Management & Avenir*, 4/2008, no 18, p. 57-71. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0057>
- HON, Linda C., et Brigitta BRUNNER (2000). « Diversity Issues and Public Relations », *Journal of Public Relations Research*, vol. 12, no 4, p. 309-340.
- KIRBY, Erika L., et Lynn M. HARTER (2003). « Speaking the Language of the Bottom-line: The Metaphor of "Managing Diversity" », *Journal of Business Communication*, vol. 40, no 1, p. 28-49.
- POINT, Sébastien (2006). « La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires », *Management & Avenir*, no 8, février, p. 61-85. <https://doi.org/10.3917/mav.008.0061>
- ROSENZWEIG, Philip (1998). « Managing the new global workforce: Fostering diversity, fostering consistency », *European Management Journal*, Vol. 16, n° 6, p. 644-652.
- SEMACHE, Sabrina (2006). « La diversité au cœur des équipes : Quels enjeux ? Quelles méthodes de management ? Quelle place pour le management intermédiaire ? », *Revue Management & Avenir*, n° 10, octobre (sans pagination).
- SIMON, G. W. (2000). « The Future of "Diversity" in Europe », *European Business Review*, vol. 12, no 2, p. 57-61.
- STEINMAN, Lionel (2006). « Manager la diversité, Développer ce qui rassemble une équipe, limiter ce qui la divise », *Enjeux, Les Échos*, février, p. 54-56.

Essais et témoignages

- DERVIN, Yonnel, et Cyrille LOUIS (2009). *Ils m'ont détruit ! Le rouleau compresseur de France Télécom*, Paris, Michel Laffont.
- DIEHL, Bruno, et Gérard DOUBLET (2010). *Orange : le déchirement. France Télécom ou la dérive du management*, Paris, Gallimard.
- DU ROY, Ivan (2009). *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte.
- MOREIRA, Paul, et Hubert PROLONGEAU (2009). *Travailler à en mourir*, Paris, Flammarion.
- NICOLAS, Bernard, et Vincent TALAOUT (2010). *Ils ont failli me tuer*, Paris, Flammarion.

Rapports et colloques professionnels

- BÉBÉAR, C. (2004). « Des entreprises aux couleurs de la France », Rapport remis au premier ministre, novembre.
- DEPOND, L. (2009). « La politique diversité d'Orange en France », <http://www.afmd.fr/documents/BaseDocumentaire/Orange/Orange-Lapolitiquediversitéd'OrangeenFrance.pdf> (consulté le 15 septembre 2012).
- DEPOND, L. (2012), vice-président *Diversités* du groupe Orange. « Mixité, une affaire d'hommes ? », *Forum Européen Diversité 2012*, à l'initiative du *Club XXI^e siècle*, 2-3 juillet 2012.
- Goodwill Management pour IMS-Entreprendre pour la cité* (2010). « La politique diversité de France Télécom-Orange », dans *Diversité du capital humain et performance économique*, Paris, broché, p. 18-19.
- Livre vert sur la convergence des secteurs des télécommunications, des médias et des technologies de l'information, et les implications pour la réglementation – Vers une approche pour la société de l'information* (1997), Bruxelles, Commission européenne, 3 décembre [COM(97) 623 final – Non publié au journal officiel]. http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/internet/124165_fr.htm
- Rapport Responsabilité d'entreprise et développement durable*, Rapport France Télécom 2007, Paris, broché, 2007.
- Rapport annuel et de responsabilité d'entreprise France Télécom 2009*, p. 26-27 http://www.orange.com/sirius/RA2009/beevirtua/data/FTEL_1003260_RA_bd_acc.pdf (consulté le 15 septembre 2012).
- Responsabilité sociale d'entreprise, rapport détaillé*, France Télécom Orange 2010, Paris, broché, p. 58.
- WALDRON-WERNER, Patricia (2012), directrice des Ressources humaines et de la Communication interne d'Orange Business Services, Groupe France Telecom. « Les outils de motivation des managers : pour passer du discours aux actes », *Forum Européen Diversité 2012*, à l'initiative du *Club XXI^e siècle*, 2-3 juillet 2012.